

# Union des Comores

Unité – Solidarité – Développement

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DE LA PROTECTION SOCIALE

## **PROJET DE FILETS SOCIAUX DE SECURITÉ RÉSILIENTS ET RÉACTIFS AUX CHOCS (PFSS-RR)**

**APPUI BUDGÉTAIRE**

Financement Projet N° P181269

***Contrat N° : CCO/02/PAB/24/CN***

**Évaluation Diagnostique du cadre institutionnel de la  
réforme des marchés publics aux Comores et appui  
technique au développement d'un décret pour une mise en  
œuvre appropriée de l'e-Government Procurement (e-GP)**

*- Rapport final -*

*Septembre 2025*



Consultant : Moustapha LO

---

## **Sigles et abréviations**

<b>ARMP</b>	Autorité de Régulation des Marchés Publics
<b>BAD</b>	Banque Africaine de Développement
<b>CCAG</b>	Cahier des Clauses Administratives Générales
<b>CF</b>	Contrôleur Financier
<b>CGC</b>	Conditions Générales de Contrat
<b>CGM</b>	Cellule de Gestion des Marchés Publics
<b>CMP</b>	Code des Marchés Publics
<b>CRD</b>	Commission de Règlement des Différends
<b>DAO</b>	Dossier d'Appel d'Offres
<b>DNCMP</b>	Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics et des Directions insulaires
<b>e-GP</b>	e-Government Procurement
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>GFP</b>	Gestion des Finances Publiques
<b>IIAG</b>	Indice Mô Ibrahim de la Gouvernance en Afrique
<b>IDE</b>	Investissements directs étrangers
<b>OCDE/CAD</b>	Organisation de Coopération et de Développement économique / Comité d'Aide au Développement
<b>OCOPHARMA</b>	Office Comorien des Produits Pharmaceutiques
<b>PCE</b>	Plan Comores émergent
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PPM</b>	Plan de Passation de Marchés
<b>PRMP</b>	Personne Responsable des Marchés Publics

## Table des matières

1.	CONTEXTE, JUSTIFICATION ET OBJECTIFS	5
2.	APERÇU DU CONTEXTE DU PAYS	5
2.1.	Situation économique	5
2.2.	Situation sociale	6
2.3.	Revue des dépenses publiques	7
2.4.	Situation de la gouvernance	8
3.	REVUE DU SYSTÈME DES MARCHÉS PUBLICS	9
4.	REVUE DIAGNOSTIQUE DU CADRE INSTITUTIONNEL DES MARCHÉS PUBLICS	12
4.1.	Évaluation du cadre institutionnel des marchés publics en référence aux indicateurs pertinents de la MAPS II13	
4.1.1.	<i>Analyse du cadre institutionnel en référence à l'indicateur 5</i>	13
4.1.2.	<i>Analyse en référence à l'indicateur 6</i>	19
4.1.3.	<i>Conclusion de la revue du cadre institutionnel selon la MAPS II</i>	21
4.2.	Situation des organes de supervision et de passation des marchés	21
4.2.1.	<i>Autorité de régulation des marchés publics (ARMP)</i>	21
4.2.1.1.	Mise en place des organes de gouvernance de l'ARMP	21
4.2.1.2.	État d'exécution des missions essentielles	22
4.2.1.3.	Mise en place Ressources humaines, financières et matérielles	24
4.2.1.4.	Synthèse des forces et faiblesses de l'ARMP	24
4.2.1.5.	Recommandations	25
4.2.2.	<i>Direction nationale de contrôle des marchés publics (DNCMP)</i>	26
4.2.2.1.	État d'exécution des missions	26
4.2.2.2.	Dotation en ressources humaines et matérielles	27
4.2.2.3.	Synthèse des forces et faiblesses de la DNCMP	27
4.2.2.4.	Recommandations	28
4.3.	Cellules de gestion des marchés publics	28
4.3.1.	<i>Recommandations</i>	29
4.4.	Parties prenantes du secteur privé et de la société civile	29
4.4.1.	<i>Participation de la société civile</i>	29
4.4.1.1.	Recommandations	31
4.4.2.	<i>Situation du secteur privé</i>	31
4.4.2.1.	Recommandations	32
5.	DÉMATÉRIALISATION – APPELS D'OFFRES EN LIGNE	32

<b>5.1.</b>	<b>Rappel des dispositions du Cahier des charges</b>	<b>32</b>
5.1.1.	<i>Caractéristiques du système</i>	32
5.1.2.	<i>Besoins opérationnels</i>	33
5.1.3.	<i>Finalités du système</i>	33
5.1.4.	<i>L'étendue de la prestation : deux modules et l'hébergement de la solution</i>	34
5.1.5.	<i>Modalités d'enregistrement</i>	35
<b>5.2.</b>	<b>Revue de la plateforme</b>	<b>35</b>
5.2.1.	<i>Recommandation</i>	37
<b>5.3.</b>	<b>Revue du décret de mise en œuvre de l'e-GP</b>	<b>37</b>
5.3.1.	<i>Vérification de la conformité du décret avec le CMP</i>	37
5.3.2.	<i>Recommandations</i>	38
<b>6.</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>38</b>
<b>7.</b>	<b>RECOMMANDATIONS CONSOLIDÉES</b>	<b>39</b>
	<b>ANNEXE 1 – STATISTIQUES DES MARCHÉS PASSÉS (2021 A 2023)</b>	<b>44</b>
	<b>ANNEXE 2 – LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES</b>	<b>53</b>

## 1. CONTEXTE, JUSTIFICATION ET OBJECTIFS

Dans le cadre de ses efforts pour améliorer la gouvernance et la transparence dans la gestion des finances publiques en appui au Plan Comores Émergent (PCE), l'Union des Comores s'est engagée dans un processus de réforme des marchés publics dont l'objectif est de mettre en place un système d'e-Government Procurement (e-GP) pour moderniser, simplifier et rendre plus efficaces les procédures d'achat public. L'objectif est de garantir une meilleure visibilité des dépenses publiques. Afin d'assurer une mise en œuvre réussie de cette réforme, il a été décidé d'effectuer un diagnostic approfondi du cadre institutionnel actuel des marchés publics et de fournir un appui technique pour la rédaction d'un décret adapté pour la mise n'œuvre du système des appels d'offres en ligne.

L'objectif général de la prestation est ainsi de réaliser un diagnostic complet du cadre institutionnel et réglementaire lié à la réforme des marchés publics et d'apporter un appui technique pour la rédaction d'un décret visant la mise en œuvre effective de l'e-GP aux Comores.

Les objectifs spécifiques consistent à :

- évaluer la situation actuelle des structures impliquées dans la gestion des marchés publics (Autorité de régulation des marchés publics, direction du contrôle des marchés publics, autorités contractantes, secteur privé et société civile, collectivité territoriale).
- identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) associées au cadre institutionnel et réglementaire actuel.
- proposer des recommandations pour le renforcement des capacités institutionnelles et pour la mise en œuvre de l'e-GP.
- rédiger un projet de décret en adéquation avec les meilleures pratiques régionale et internationales en tenant compte du contexte spécifique des Comores.

## 2. APERÇU DU CONTEXTE DU PAYS

### 2.1. Situation économique

L'économie comorienne se caractérise par des ressources naturelles limitées, un marché intérieur restreint, de faibles capacités institutionnelles et une base d'exportations étroite, ce qui la rend particulièrement vulnérable aux chocs extérieurs.

Les Comores sont enfermées dans un piège de faible croissance depuis plus de 40 ans, avec une croissance moyenne d'environ 2,6 % sur la période 1980-2022, et un taux de pauvreté estimé à 39,8 % en 2022. Les entrées d'investissements directs étrangers (IDE) ont représenté en moyenne 0,6 % du PIB sur la période 2011-2020. En termes de richesse par habitant, le capital physique produit du pays a diminué de 27,7 % entre 1995 et 2018. La croissance limitée s'explique en partie par des facteurs structurels, tels que la faiblesse des institutions, une population peu nombreuse, le capital humain et physique limité et l'éloignement géographique, qui pèsent sur le développement du secteur privé<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Source : Banque mondiale. 2023. Mémoire économique de l'Union des Comores : Stimuler la croissance pour de plus grandes opportunités. Washington D.C. : Banque mondiale

La reprise économique entamée les années précédentes s'est poursuivie en 2023, avec une croissance du PIB réel de 3,1 %, contre 2,6 % en 2022. La croissance en 2023 a été portée par les services (+3,6 %) et l'agriculture (+3,3 %) du côté de l'offre et par la consommation finale des ménages (+5,1 %), soutenue par d'importants transferts de fonds de la diaspora, du côté de la demande. L'inflation a baissé de 12,4 % en 2022 à 9,1 % en 2023 grâce à la stabilité des cours mondiaux. La banque centrale a poursuivi ses opérations de recouvrement de liquidités mais a réduit le taux de réserves obligatoires en octobre 2023 de 15 % à 12,5 % pour stimuler le crédit bancaire. Le déficit budgétaire s'est détérioré, passant de 3,8 % du PIB en 2022 à 4,3 % en 2023, en raison de la hausse des salaires des fonctionnaires, de la baisse des dons et des dépenses liées à la présidence de l'Union africaine par le pays, malgré des recettes budgétaires plus élevées (en hausse de 12 %). Le ratio dette/PIB était de 38,2 % en 2023<sup>2</sup>.

Les perspectives économiques sont favorables, bien que fragiles, avec une prévision de croissance de 4 % en 2024 et de 4,6 % en 2025. Cette croissance devrait être soutenue par l'accélération des grands projets gouvernementaux dans le cadre du Plan Comores Émergent, de la Facilité élargie de crédit du Fonds monétaire international et des premiers bénéfices économiques attendus de l'adhésion à la Zone de libre-échange continentale africaine et à l'Organisation mondiale du Commerce. Du côté de l'offre, les services et l'agriculture devraient porter la croissance, tandis que la consommation des ménages devrait stimuler la demande. L'inflation devrait continuer à baisser à mesure que les cours mondiaux se stabilisent. Le déficit budgétaire devrait rester élevé, en raison de l'augmentation des dépenses publiques liées au soutien de la reprise économique, notamment l'investissement public. Le déficit du compte courant devrait rester élevé (5,8 % du PIB en 2024) en raison de la détérioration continue de la balance commerciale. La dette publique devrait augmenter modérément et les réserves de change devraient rester élevées. Les facteurs de risque susceptibles de perturber ces perspectives comprennent l'escalade des crises géopolitiques dans le monde, qui maintiendraient les prix à l'importation à un niveau élevé, la diminution de l'aide et des financements extérieurs et la propagation de l'épidémie de choléra<sup>3</sup>.

## 2.2. Situation sociale

L'archipel des Comores se trouve dans l'océan Indien, au nord du canal du Mozambique et au nord-est de Madagascar. Les Comores sont densément peuplées, avec environ 465 habitants par km<sup>2</sup> et 53% de la population a moins de 20 ans. La forte densité de population exerce une pression intense sur les ressources naturelles et l'environnement. L'emplacement et la topographie du pays sont parmi les plus vulnérables au climat au monde et 54,2 % de la population vit dans des zones à risque. Environ 45 % de la population vit juste en dessous du seuil de pauvreté national. Les enfants des Comores peuvent s'attendre à achever 8,4 années de scolarité à l'âge de 18 ans. La malnutrition chronique entraîne un retard de croissance chez 31 enfants sur 100. Le système de protection sociale aux Comores progresse, mais son impact est limité en raison de l'insuffisance de sa couverture<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Source BAD : Perspectives économiques aux Comores (<https://www.afdb.org/fr/countries/east-africa/comoros/comoros-economic-outlook>)

<sup>3</sup> Source BAD : Perspectives économiques aux Comores (<https://www.afdb.org/fr/countries/east-africa/comoros/comoros-economic-outlook>)

<sup>4</sup> Source : Comores – Vue d'ensemble. Banque Mondiale (<https://www.banquemondiale.org/fr/country/comoros/overview>)

La fragilité sociale des Comores est marquée. L'archipel est 150ème sur 184 en terme d'IDH en 2021. Le taux de pauvreté, tel que défini par la banque Mondiale (<1,90 USD/Jours) est de 19,1 % et de 42,4 % selon la définition nationale. Le taux d'emploi atteindrait seulement 54 % de la population et plus de 70 % des personnes en activité correspondraient à des travailleurs pauvres.

### 2.3. Revue des dépenses publiques

Selon le rapport de la revue des dépenses publiques réalisées par la Banque Mondiale en janvier 2023<sup>5</sup>, « les Comores sont confrontées à plusieurs défis budgétaires qui peuvent être résumés comme suit :

- Faible mobilisation des recettes intérieures et forte dépendance envers les dons extérieurs, qui limitent l'espace budgétaire disponible pour s'attaquer aux défis du développement.
- Faiblesse et inefficience des dépenses publiques qui limitent la prestation de services publics.
- Faiblesse de la performance des entreprises publiques qui pèse sur la viabilité des finances publiques en occasionnant des risques budgétaires accrus.
- Risque élevé de surendettement dû à la faiblesse des performances macroéconomiques et de la signature de prêts non concessionnels sur la période 2017–2021.

Le manque d'espace budgétaire pour satisfaire aux besoins de développement explique la faiblesse du capital humain du pays et la mauvaise qualité des infrastructures, et cela entrave les efforts visant à accroître la productivité et le développement du secteur privé.

En outre, la faible performance des entreprises publiques (EP) et l'affaiblissement de la performance économique exposent les Comores à des risques budgétaires importants. Alors qu'elles constituent une part importante de l'économie comorienne, les entreprises publiques sont nombreuses à souffrir d'une faible performance et d'un manque de supervision, engendrant des risques budgétaires importants.

Pour se doter d'une politique budgétaire qui mène à une croissance inclusive tout en étant pérenne, la Revue des dépenses publiques propose des options politiques pour améliorer la gestion des finances publiques, renforcer la mobilisation des ressources intérieures, améliorer l'efficacité des dépenses publiques de santé et prendre des mesures pour intégrer le changement climatique et la gestion des risques de catastrophe. Un ensemble de réformes prioritaires qui pourraient changer la donne est présentée ci-après :

- Réduire les dépenses fiscales et améliorer leur contrôle en préparant un rapport en annexe à la proposition de budget.

---

<sup>5</sup> Banque mondiale. 2023. Revue des dépenses publiques des Comores 2022. © Banque mondiale. (Rapport n° AUS0003203)

- Promulguer une loi et publier le décret d'application pour restructurer l'administration fiscale et supprimer son mandat portant sur les affaires domaniales.
- Améliorer la transparence budgétaire en vue d'instaurer la confiance, y compris par la préparation d'un budget citoyen.
- Signer les décrets d'application relatif à la nouvelle loi sur la passation des marchés publics qui prévoit la numérisation des opérations de passation marchés publics.
- Déployer le système d'e-passation des marchés et intégrer la passation des marchés dans l'exécution budgétaire.
- Promulguer une nouvelle loi qui renforcerait l'indépendance des institutions supérieures de contrôle des finances publiques.
- Utiliser des critères de sélection de projets explicites pour s'assurer que ceux-ci sont prêts à la mise en œuvre.
- Élaborer un cadre budgétaire à moyen terme et une programmation budgétaire pluriannuelle.
- Adopter une nouvelle loi sur la gouvernance des entreprises publiques qui intègre les derniers développements dans ce domaine.
- Signer un décret qui rend obligatoire l'audit externe annuel des entreprises publiques et la préparation de plans d'action pour répondre aux imperfections identifiées.
- Créer une direction au sein du Ministère des Finances en charge du suivi et de l'évaluation des entreprises publiques
- Adopter un projet de loi sur la gestion des risques de catastrophe.
- Investir dans l'hôpital El Maarouf en se basant sur le schéma directeur, le contexte du système de santé et un budget de fonctionnement réaliste ».

## 2.4. Situation de la gouvernance

La persistance de la corruption et de la mauvaise gestion contribue à une faible gouvernance aux Comores et découlent des difficultés en matière de transparence des institutions publiques, leur coordination et l'indépendance des institutions de contrôle de la finances publiques. En effet, sur l'indice du budget ouvert de 2021 et 2023, le pays a obtenu la note de 00/100 dans les domaines de la transparence et de la participation du public au Budget, et respectivement la note de 33/100 et de 35/100 en matière de contrôle et redevabilité assuré par les institutions supérieures de contrôle. Sur l'indice de perception de la corruption *Transparency International*, les Comores sont classées 162ème sur 180 pays, avec une note de seulement 20/100 en 2023. Sur l'indice Mô Ibrahim de Gouvernance, le pays a perdu 4,9 points entre 2012 et 2021, affichant une note de 42,5 en 2021. Cependant, une amélioration a été constatée en 2022 avec un score de 48,4, les plaçant au 40ème rang sur 154 pays. L'Évaluation des Performances et Institutions des Pays (EPIP) de la Banque maintient un score de 2.4 en 2021 et 2023, une légère amélioration par rapport aux années précédentes mais toujours en deçà de la moyenne du continent, le critère « gouvernance » étant le plus faible



avec seulement 2 points et son indicateur « *transparence, redevabilité corruption dans le secteur public* » évalué à 1,5 points pour les deux années<sup>6</sup>.

Le renforcement des institutions et de la gouvernance demeure essentiel pour soutenir l'activité économique et renforcer la crédibilité auprès des parties prenantes nationales et internationales. Des progrès notables, tels que l'opérationnalisation de la Chambre anti-corruption, ont été réalisés, mais un soutien additionnel est indispensable pour renforcer les capacités et améliorer la transparence du secteur public. Le renforcement de la gestion des finances publiques et l'adoption de mesures visant à mieux s'aligner sur les normes internationales favoriseront l'engagement des Comores avec les partenaires au développement et des investisseurs<sup>7</sup>.

### 3. REVUE DU SYSTÈME DES MARCHÉS PUBLICS

Le système comorien des marchés publics en vigueur est issu des réformes mises en œuvre par l'État en 2011 avec la loi N° 11-027/AU du 29 décembre 2011, portant passation des marchés publics et délégation des services publics, promulguée par le décret N° 12-027/PR du 04 février 2012. Cette loi a été modifiée et complétée par la loi N°22-011/AU du 23 juin 2022, promulguée par décret N° 22-085/PR du 13 octobre 2022.

Le système repose sur la séparation des fonctions de contrôle et de régulation, conformément aux bonnes pratiques internationalement reconnues. La loi portant Code des marchés publics (CMP) s'applique à l'ensemble des personnes publiques et à l'ensemble des marchés passés par celles-ci, y compris les marchés passés par une personne morale de droit public ou privé pour leur compte (maîtrise d'ouvrage déléguée). Elle régit également les délégations de service public. La loi n'est pas applicable aux marchés de travaux, de fournitures et de services lorsqu'ils concernent les besoins de la défense nationale et/ou de la sécurité nationale exigeant le secret ou pour lesquels la protection des intérêts essentiels de l'État est incompatible avec des mesures de publicité. La nécessité de ce secret est constatée par une Commission spéciale rattachée à la présidence de la République, créée et fonctionnant selon des modalités déterminées par décret. La Commission spéciale dispose des pouvoirs de contrôler la procédure de passation du marché et son exécution. Toutefois, aucun texte particulier régissant ces marchés ou cette Commission spéciale n'a encore été pris.

Le CMP organise le cadre institutionnel de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics autour de quatre (4) organes constitués de deux (2) institutions à compétences centrales et deux (2) entités propres aux autorités contractantes : i) l'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP), ii) la Direction nationale de Contrôle des Marchés publics (DNCMP) et des Directions insulaires, iii) la Personne Responsable des Marchés publics (PRMP), et iv) la Cellule de Gestion des Marchés publics (CGM).

L'Autorité de régulation des marchés publics (ARMP) est une personne morale publique dotée de l'autonomie administrative et financière. Elle est l'organe de suivi permanent et de

---

<sup>6</sup> BAD - Rapport d'évaluation du Programme d'appui à la gouvernance financière et au secteur de l'énergie (PAGFSE) (Juillet 2024)

<sup>7</sup> Source : FMI. Communiqué de presse n° 24/471 du 13/12/2024

(<https://www.imf.org/fr/News/Articles/2024/12/13/pr-24471-comoros-imf-completes-the-third-review-under-the-extended-credit-facility-arrangement>)

régulation des marchés publics et des délégations de service public. Elle est rattachée à la Présidence de l'Union des Comores.

L'Autorité de Régulation des Marchés publics a pour mission d'assurer la régulation du système de passation des marchés publics et de délégation des services publics, en émettant des avis, propositions ou recommandations dans le cadre de la définition des politiques et de l'assistance à l'élaboration de la réglementation en matière des marchés publics et délégations de service public, ou après enquêtes ou audits indépendants, en contribuant à l'information et à la formation de l'ensemble des acteurs de la commande publique et en procédant au règlement non juridictionnel des litiges nés à l'occasion de la passation des marchés publics ou de délégations de service public.

L'ARMP est également chargée de procéder ou faire procéder sur la base d'une demande ou d'une information émanant de toute personne intéressée, à tout moment, à des enquêtes portant sur la transparence et les conditions de régularité des procédures de passation ainsi que des conditions d'exécution des marchés publics ou délégations de service public au regard des législations et réglementations nationales et internationales ; à ce titre, l'Autorité de Régulation des Marchés Publics est habilitée à ester en justice dans le cadre de sa mission visant à s'assurer du respect par l'ensemble des acteurs du système de la réglementation en matière de marchés publics et de délégations de service public, et notamment à proscrire la corruption. Elle prononce les sanctions pécuniaires et/ou d'exclusion temporaire ou définitive à l'encontre des acteurs du secteur privé, en cas d'atteinte par ces derniers à la réglementation applicables, notamment dans les cas avérés de corruption ou d'infractions assimilables dans le cadre de l'attribution et de l'exécution des marchés publics et délégations de service public

La Direction nationale de contrôle des marchés publics et délégations de service public (DNCMP), placée sous la tutelle du ministre en charge des finances, est l'organe central de contrôle des marchés publics. Une Direction insulaire de contrôle des marchés publics et des délégations de service public est créée dans chaque île et placée sous la tutelle de la Direction nationale de contrôle des marchés.

La Direction Nationale de Contrôle des Marchés publics a pour mission de veiller, sur le plan national, à l'application des procédures de passation de tous les marchés publics. A ce titre, elle effectue un contrôle a priori du processus de passation des marchés publics dont les montants sont supérieurs ou égaux aux seuils fixés par le présent décret et un contrôle a posteriori sur le processus de passation des marchés publics dont les montants sont inférieurs auxdits seuils. La Direction Nationale de Contrôle des Marchés publics contrôle le bon déroulement du processus de passation des marchés au niveau des Cellules de passation de Marchés Publics et entretient avec elles des relations fonctionnelles, celles-ci lui rendant compte de l'exécution des marchés publics dont les montants sont inférieurs aux seuils réglementaires. La fonction de membres des organes de contrôle des marchés publics et délégations de service public est incompatible avec la fonction de membres des structures de passation de ces marchés et délégations.

L'autorité contractante mandate une personne responsable des marchés, chargée de mettre en œuvre les procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés et délégation des services publics. La personne responsable des marchés (PRMP) est la personne habilitée à signer le marché ou la délégation au nom de l'autorité contractante. Elle est chargée de conduire la procédure de passation jusqu'à la désignation de l'attributaire et l'approbation du

marché définitif ou de la délégation de service public. Elle veille également à la bonne exécution du marché ou de la délégation. La personne responsable des marchés peut se faire représenter dans l'exercice de ses fonctions, sauf pour le choix de l'attributaire et la signature du marché ou de la délégation. La personne responsable des marchés est assistée dans l'exécution de sa mission par la Cellule de gestion des marchés. La personne responsable des marchés est tenue d'établir un rapport relatif à la passation de chaque marché relevant de sa compétence et d'en fournir une copie à la Direction nationale de contrôle des marchés et à l'Autorité de régulation des marchés publics.

La Cellule de gestion des marchés, placée auprès de la personne responsable des marchés, est chargée de la planification, de la préparation des dossiers d'appel d'offres et de consultation et de la procédure de passation. Au sein de la Cellule de gestion des marchés, une Commission d'ouverture et d'évaluation des offres est chargée de procéder à l'ouverture des plis, à l'examen des candidatures et à l'évaluation des offres ou propositions des candidats et des soumissionnaires ; au sein de cette même structure, une Commission de réception est chargée de procéder à la réception des travaux, fournitures et prestations de services. La personne responsable des marchés désigne les membres de la Commission d'ouverture et d'évaluation des offres et de la Commission de réception ainsi que leur président. Les membres de ces deux commissions ne peuvent avoir participé en tant que membres de la Cellule de gestion des marchés aux opérations préalables au lancement de la procédure de passation du marché ou de la délégation considérée, à l'exception des opérations relatives à leur planification.

La société civile est associée à la gestion du système des marchés publics à travers sa représentation au Conseil de régulation de l'ARMP. À travers cette représentation, le gouvernement donne des moyens au public pour mieux comprendre et contrôler les marchés publics. La position de membre du Conseil de régulation devrait permettre à la société civile de pouvoir contribuer à rendre la passation des marchés publics plus transparente, plus concurrentielle et plus équitable, à améliorer la performance des contrats et à garantir les résultats. Ceci est renforcé par l'article 3(Ter) du CMP, aux termes duquel « la société civile est habilitée à saisir l'Autorité de Régulation des Marchés Publics de toutes les irrégularités qu'elle constate dans la conduite du processus des marchés publics à toutes les étapes, depuis la planification jusqu'à l'exécution des opérations. Il en va de même en ce qui concerne son devoir d'interpellation et de proposition en matière de régulation et de contrôle des marchés publics ».

Le secteur privé est également associé à la gestion du système des marchés publics à travers sa représentation au Conseil de régulation de l'ARMP. Cette représentation offre au secteur privé la possibilité de s'exprimer sur les objectifs nationaux relatifs à la passation des marchés, les modifications du cadre juridique et institutionnel et les pratiques du gouvernement susceptibles d'affaiblir l'efficacité concurrentielle du secteur privé. Le secteur privé reste un partenaire stratégique pour prévenir la corruption dans les marchés publics et sa qualité de membre du Conseil de régulation peut faciliter l'appropriation des initiatives de l'ARMP dans ce domaine par les acteurs de ce secteur.

Ces différentes réformes des marchés publics traduisent l'engagement du Gouvernement pour la promotion d'un système de passation de marchés conforme aux normes internationales. Toutefois, cette volonté n'est pas encore traduite dans les faits. En effet, bien qu'ayant été mis en place depuis 2011, le système n'est toujours pas entièrement opérationnel. La faute incombe au manque de moyens pour l'opérationnalisation des organes

en charge de la gestion, de la régulation et du contrôle des marchés publics. Les institutions ont été créées sans être dotées des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à leur fonctionnement adéquat. Le cadre juridique n'a également pas été complété pour permettre l'effectivité de certaines dispositions du Code telles que : l'opérationnalisation du Droit du contrôle citoyen des marchés publics, les modalités de recrutement des observateurs indépendants, le décret de mise en place de l'organisme chargé de la certification des entreprises, l'arrêté du Ministre chargé des finances et du budget pour déterminer les conditions d'application de la préférence communautaire, l'arrêté du Ministre chargé des finances et du budget pour déterminer les conditions d'application de la préférence nationale, etc.

Ces contraintes persistent depuis 2011 et avaient déjà été mises en exergue par la revue du système selon les indicateurs de l'OCDE-DAC (MAPS I), réalisée en 2014. La plupart des contraintes du système alors identifiées, n'ont toujours pas été résolues et continuent d'affecter son fonctionnement. La situation a même connu un recul, car le Conseil de régulation de l'ARMP n'a toujours pas été renouvelé, alors que ce mandat des conseillers a expiré depuis 2015. La conséquence est que l'ARMP fonctionne aujourd'hui sans Conseil de régulation et ne peut donc pas traiter les recours, ni prendre des sanctions. Plus globalement, elle ne peut entreprendre aucune action de politique, du point de vue légale.

#### **Statistiques sur les marchés publics**

La collecte des données sur les procédures de marchés n'est pas encore organisée, d'où l'absence de statistiques exhaustives et fiables. Les statistiques fournies par la DNCMP pour les années 2021 à 2023 sont incomplètes et ne concernent que les marchés reçus par la Direction, sachant que certaines autorités contractantes ne soumettent pas leurs marchés au contrôle. Le nombre de marchés recensés par la DNCMP au cours des 3 années précitées est respectivement de 16, 30 et 29. Parmi ces marchés, le nombre des procédures ouvertes ne concernent que 0 (%), 1 (3%) et 4 (14%), respectivement. Dans les faits, les marchés présentés sont en majorité des marchés sans concurrence qui nécessitent l'autorisation de la DNCMP.

Les statistiques telles que fournies sont présentées en Annexe 1.

### **4. REVUE DIAGNOSTIQUE DU CADRE INSTITUTIONNEL DES MARCHÉS PUBLICS**

Comme indiqué ci-dessus, le CMP organise le cadre institutionnel de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics autour de quatre (4) organes : l'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP), la Direction nationale de Contrôle des Marchés publics (DNCMP) et des Directions insulaires, la Personne Responsable des Marchés publics (PRMP) et la Cellule de Gestion des Marchés publics (CGM).

Ce système a été mis en place par la réforme de 2011, mais n'est pas encore totalement opérationnel. Le système tel qu'établi nécessite une quantité importante de ressources humaines qualifiées et de moyens financiers et matériels qui n'ont pu être mobilisés pour diverses raisons liées aux capacités limitées du pays.

Afin de mieux apprécier le cadre institutionnel, nous avons procédé à son évaluation en référence à méthodologie d'évaluation des systèmes de passation de marchés révisée (MAPS II). À titre de rappel, le système avait été évalué en 2014 suivant les indicateurs OCDE-DAC (MAPS I). La MAPS I reflète une conception moderne des marchés publics, tenant compte des

développements à l'échelle mondiale et des améliorations préconisées par le vaste éventail d'utilisateurs et de parties prenantes. La MAPS II, quant à elle, est un outil universel qui vise à promouvoir et à accélérer la mise en place de systèmes de passation des marchés publics modernes, efficaces, durables et plus inclusifs et, ce, dans tous les pays. Les évaluations de la MAPS mettent en évidence les points où des réformes sont nécessaires et indiquent la façon dont elles peuvent être réalisées au mieux.

#### 4.1. Évaluation du cadre institutionnel des marchés publics en référence aux indicateurs pertinents de la MAPS II

Dans le cadre de la MAPS II, le cadre institutionnel est évalué par les indicateurs 5 et 6.

**L'indicateur 5 fait référence à la fonction normative/de réglementation dans le secteur public et à leur bonne exécution et coordination.** L'évaluation de l'indicateur est axée sur l'existence, l'indépendance et l'efficacité de ces fonctions ainsi que le degré de coordination entre les organisations responsables. Selon la structure institutionnelle choisie par un pays, une institution peut être responsable de toutes les fonctions normatives et réglementaires. Dans d'autres contextes, les principales fonctions peuvent avoir été attribuées à plusieurs institutions, par exemple, un organisme peut être chargé de définir les politiques, tandis qu'un autre peut assurer la formation ou s'occuper des statistiques. De manière générale, la fonction normative/de réglementation doit être clairement attribuée sans lacune ni chevauchement. Une trop grande fragmentation doit être évitée et la fonction doit être assurée en un effort conjoint bien coordonné.

**L'indicateur 6 évalue :** i) si le cadre législatif et réglementaire définit clairement les institutions qui ont des responsabilités et des pouvoirs en matière de passation des marchés ; ii) s'il existe des dispositions permettant de déléguer les pouvoirs au personnel chargé des acquisitions et à d'autres responsables gouvernementaux pour leur permettre d'exercer des responsabilités dans le processus de passation des marchés et iii) si une entité adjudicatrice centralisée existe.

Il conviendra de noter que chacun de ces indicateurs est subdivisé en en indicateurs subsidiaires qui permettent d'en évaluer séparément tous les aspects constitutifs.

##### 4.1.1. Analyse du cadre institutionnel en référence à l'indicateur 5

L'indicateur 5 comprend 4 indicateurs subsidiaires :

- Indicateur subsidiaire 5(a) - Statut et fondement juridique de la fonction normative/de réglementation : vérifie si la fonction normative/de réglementation et les responsabilités qui s'y attachent sont établies par le cadre législatif et réglementaire. Les fonctions qui sont au nombre de 11 doivent être clairement attribuées à une ou plusieurs institution(s) sans créer de lacune ou de chevauchement dans l'exercice des responsabilités.
- Indicateur subsidiaire 5(b) - Responsabilités de la fonction normative/de réglementation : vérifie si l'institution normative/de réglementation ou les institutions auxquelles sont confiées les tâches normatives/de réglementation ont un ensemble défini de responsabilités.

- Indicateur subsidiaire 5(c) - Organisation, financement, effectifs et degré d'indépendance et d'autorité. La fonction normative/de réglementation doit se situer, par souci d'efficacité, à un rang hiérarchique élevé, correspondre à une position d'autorité au sein du gouvernement et jouir notamment d'un certain degré d'indépendance pour pouvoir s'exercer sans interférence. Un financement adéquat est nécessaire pour assurer une dotation en personnel et en ressources appropriée afin de maintenir les prestations fournies au niveau de qualité exigé. Le responsable de la fonction normative/de réglementation doit posséder suffisamment d'autorité au sein de la structure de gouvernance pour permettre à la fonction d'exercer ses responsabilités.
- Indicateur subsidiaire 5(d) – Éviter les conflits d'intérêts : la fonction normative/de réglementation ne doit pas se trouver en situation de conflit d'intérêts.

**L'indicateur subsidiaire 5(a) est bien satisfait par le cadre juridique.** En effet, la loi N°22-011/AU du 23 juin 2022 portant Code des marchés publics (CMP) attribue la fonction normative/de réglementation à l'ARMP et à la DNCMP. L'ARMP « est l'organe de suivi permanent et de régulation des marchés publics et des délégations de service public » (Article 19 du CMP), mais certaines composantes de la fonction normative/de réglementation sont attribuées à la DNCMP.

**L'indicateur subsidiaire 5(b) (Responsabilités de la fonction normative/de réglementation) n'est que partiellement satisfait par le cadre juridique.** L'analyse de la prise en charge par le cadre juridique des différentes composantes de la fonction normative/de réglementation montre que sur les 11 fonctions prévues, 7 sont attribuées à l'ARMP, 2 à la DNCMP et 2 ne sont pas attribuées par le cadre juridique. L'analyse détaillée est déclinée dans le tableau 1 ci-dessous.

**Tableau 1 : Attribution des Responsabilités de la fonction normative/de réglementation**

N°	Indicateur subsidiaire	Évaluation	Attribution		
			ARMP	DNCMP	Non attribuée
	<b>Indicateur subsidiaire 5(b) - Responsabilités de la fonction normative/de réglementation</b> Les fonctions suivantes sont clairement attribuées à une ou plusieurs institution(s) sans créer de lacune ou de chevauchement dans l'exercice des responsabilités :				
1.	(a) fournir des conseils aux entités adjudicatrices ;	La loi N°22-011/AU du 23 juin 2022, portant Code des marchés publics (CMP) attribue formellement la fonction « fournir des conseils aux		X	

		entités adjudicatrices » à la <b>Direction nationale de contrôle des marchés publics (DNCMP)</b> . Aux termes de l'article 17.2 (g) du CMP, la DNCMP « apporte un appui technique aux autorités contractantes depuis la préparation des dossiers d'appel d'offres jusqu'à la réception définitive des prestations ».			
2.	(b) rédiger les politiques de passation des marchés ;	Aux termes de l'article 22.1 du CMP, l'ARMP est chargée : (i) « de proposer au Gouvernement et aux institutions en charge des marchés publics et délégations toutes recommandations ou propositions de nature à améliorer et renforcer l'efficacité du système des marchés publics » ; et,  (ii) « d'évaluer périodiquement les capacités des institutions en charge des marchés et délégations, ainsi que les procédures et les pratiques du système de passation des marchés et délégations, et proposer des actions correctives et préventives de nature à améliorer la qualité de leurs performances, dans un souci d'économie, de transparence et d'efficacité ».	X		
3.	(c) proposer des changements/rédiger les amendements au cadre législatif et réglementaire ;	Aux termes de l'article 22.1 du CMP, l'ARMP est chargée « de proposer au Gouvernement et aux institutions en charge des marchés publics et délégations toutes recommandations ou propositions de nature à améliorer et renforcer l'efficacité du système des marchés publics »	X		

4.	(d) assurer le suivi des marchés publics ;	La loi N°22-011/AU du 23 juin 2022, portant Code des marchés publics (CMP) attribue formellement la fonction de suivi des marchés publics à la Direction nationale de contrôle des marchés publics (DNCMP), aux termes de l'article 17.1.c du CMP		X	
5.	(e) fournir des informations sur la passation des marchés ;	Aux termes de l'article 22.1 du CMP, l'ARMP est chargée de « mettre en place, en collaboration avec la Direction nationale de contrôle des marchés, des programmes d'information des opérateurs économiques et des institutions concernées par les marchés publics et les délégations de service public relatifs au cadre réglementaire et institutionnel de la passation des marchés et délégations, notamment à travers la publication régulière d'un Bulletin Officiel des marchés publics et délégations de service public.	X		
6.	(f) gérer les bases de données statistiques ;	Aux termes de l'article 22.1 du CMP, l'ARMP est chargée de « Collecter et centraliser, en collaboration avec la Direction nationale de contrôle des marchés, en vue de la constitution d'une banque de données, la documentation et les statistiques sur l'attribution, l'exécution et le contrôle des marchés publics et délégations de service public ».	X		
7.	(g) établir des rapports sur la passation de marchés aux autres parties du gouvernement ;	Aux termes de l'article 22.2 du CMP, l'ARMP est chargée de « Transmettre au Président de la République et au Président de l'Assemblée Nationale, un rapport annuel sur l'efficacité et la fiabilité du système de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics et délégations de service public, assorti de toutes recommandations susceptibles de l'améliorer ».	X		
8.	(h) élaborer et soutenir la mise en œuvre des initiatives destinées à améliorer le système	Aux termes de l'article 22.1 du CMP, l'ARMP est chargée « de proposer au Gouvernement et aux institutions en charge des marchés publics et délégations toutes	X		



	de passation des marchés publics ;	recommandations ou propositions de nature à améliorer et renforcer l'efficience du système des marchés publics »			
9.	(i) mettre à disposition des outils et des documents, y compris des programmes de formation à l'intégrité, pour soutenir la formation et le développement des capacités de l'équipe chargée de l'exécution de la passation des marchés ;	<p>Aux termes de l'article 22.1 du CMP, l'ARMP est chargée :</p> <p>(i) « d'élaborer, diffuser et mettre à jour, en collaboration avec la Direction nationale de contrôle des marchés et les Directions insulaires, les ministères techniques compétents, les organisations professionnelles, les documents types, manuels de procédures, guides d'évaluation et progiciels appropriés » ;</p> <p>(ii) « de mettre en place, en collaboration avec la Direction nationale de contrôle des marchés, des programmes de formation, de sensibilisation et d'information des opérateurs économiques et des institutions concernées par les marchés publics et les délégations de service public relatifs au cadre réglementaire et institutionnel de la passation des marchés et délégations » ; et,</p> <p>(iii) « de suivre et apporter son appui à la mise en œuvre du programme de renforcement des capacités humaines et institutionnelles en matière de passation des marchés publics et délégations de service public »..</p>	X		

10.	(j) aider à professionnaliser la fonction d'acquisition (par exemple, développement de descriptions de rôle, profils de compétences et accréditation et schémas de certification pour la profession) ;	Cette fonction n'est pas attribuée par le cadre juridique.			X
11.	(k) concevoir et gérer des plateformes électroniques centralisées et autres systèmes d'acquisition électronique, le cas échéant.	Cette fonction n'est pas attribuée par le cadre juridique. Cependant, aux termes de l'article 59 du Décret N° 12-131/PR du 31 mai 2012, portant application de la loi N° 11-027/AU du 29 décembre 2011, portant passation des marchés publics et délégation des services publics, le Service de l'information et des statistiques de la DNCMP est chargée de « la constitution et de la gestion des banques de données électroniques des marchés publics ».			X

Il est recommandé que les deux (2) fonctions non attribuées soient transférées à l'ARMP.

**L'indicateur subsidiaire 5(c) (Organisation, financement, effectifs et degré d'indépendance et d'autorité de la fonction normative/de réglementation) est prévu par le cadre juridique, mais n'est pas mis en œuvre dans les faits.**

La fonction normative/de réglementation étant attribuée à l'ARMP et la DNCMP, ces 2 institutions seront évaluées séparément par rapport à l'indicateur 5(c).

Pour ce qui concerne l'ARMP :

Elle est rattachée à la Présidence de l'Union des Comores, et est dotée de la personnalité juridique et d'une autonomie de gestion administrative et financière. Le Conseil de Régulation qui est l'organe de direction de l'ARMP est un organe composé de représentants de l'Administration publique, du secteur privé et de la société civile, sur une base paritaire, ce qui renforce son indépendance. Les représentants du secteur privé et de la société civile sont désignés par les organismes qu'ils représentent. L'ARMP comprend un Comité de règlement des différends dans le cadre du processus de passation de marchés et une Commission disciplinaire qui a pour mission de sanctionner les violations de la réglementation des marchés publics perpétrées par les candidats et/ou les soumissionnaires.

En matière de financement, l'article 28 du décret d'application de la loi dispose que les ressources de l'ARMP sont constituées par : une subvention annuelle du budget de l'État ; les frais d'enregistrement des recours ; les dons et legs ; les ressources extérieures, et les autres

produits des activités de l'ARMP. L'arrêté N° 14-065/VP-MFEBICEP/CAB du 13 juin 2014 du Ministre chargé des Finances institue une redevance de régulation à prélever sur les tous les marchés et délégations de services publics conclus. Cette redevance est fixée à 0,5% du montant du marché.

En ce qui concerne les effectifs, du personnel est en place, mais les postes de personnel clé ne sont pas encore entièrement pourvus. Il n'y a pas encore de responsable de la formation, ni de responsable chargé des politiques ou de responsable des investigations.

Le niveau de rattachement tutélaire de l'ARMP (Présidence de l'Union des Comores) est à même de lui assurer une autorité suffisante vis-à-vis de l'administration centrale. La composition de l'organe de direction (Conseil de régulation), composé sur une base tripartite et paritaire de membres de l'administration publique, du secteur privé et de la société civile constitue un gage d'indépendance.

En ce qui concerne la DNCMP :

Elle est une direction du Ministère en charge des finances. Son financement relève du budget de l'état. En tant que direction de l'administration centrale Le financement de la DNCMP est assuré par le budget de l'État à travers ses ressources internes. Le personnel en place ne dispose pas d'expérience suffisante en marchés publics, ni n'a reçu de formation adéquate en la matière.

**L'indicateur subsidiaire 5(d) évalue les conflits d'intérêts de la fonction normative/de réglementation. La fonction normative/de réglementation ne doit pas se trouver en situation de conflit d'intérêts.**

Sur la base du principe de séparation des fonctions de régulation et de contrôle des opérations de passation qui sous-tend le système, l'ARMP ne devrait intervenir dans le processus de passation de marchés que pour trancher les litiges. Aux termes de l'évaluation, on relève cependant quelques attributions pouvant placer l'ARMP en situation de conflits d'intérêts potentiels :

- (i) le recrutement d'observateurs indépendants chargés d'assister sans voix consultative ni délibérative aux séances de la Commission de passation des marchés ;
- (ii) la validation de la procédure de passation d'un marché de gré à gré, lorsque le seuil limitatif de 10% est atteint ; et,
- (iii) l'avis conforme requis pour l'annulation ou la suspension d'une procédure.

Il est donc recommandé de modifier la réglementation afin de transférer les pouvoirs ci-dessus à la DNCMP.

#### *4.1.2. Analyse en référence à l'indicateur 6*

L'indicateur 6 comprend 2 indicateurs subsidiaires :

- **L'indicateur 6(a) traite de la Définition, responsabilités et pouvoirs formels des entités adjudicatrices.** Le cadre législatif et réglementaire doit : i) préciser quelles institutions (ou ensemble d'institutions) sont juridiquement qualifiées d'entités

adjudicatrices, ii) définir clairement les responsabilités des entités adjudicatrices et iii) comporter des dispositions permettant de déléguer le pouvoir décisionnel (par exemple, attribuer et signer les contrats, accepter des obligations contractuelles et déclencher les paiements).

- **L'indicateur 6(b) évalue l'existence d'un organe centralisé de passation de marchés qui peut améliorer l'efficacité et l'efficacité d'un système décentralisé de passation des marchés.** Un organe centralisé pourrait être chargé de regrouper les besoins en matière de passation de marchés de plusieurs entités publiques ; effectuer les demandes de soumission et conclure les accords-cadres auxquels toutes les entités publiques pourraient recourir en fonction de leurs besoins (par exemple, sur la base de catalogues électroniques) ; gérer les passations de marchés complexes ou bien les passations de marchés nécessitant une expertise juridique ou technique spécialisée, etc. Dans les petits pays ou les pays sortant de situations de conflit, la capacité de passation des marchés est tendue. En pareil cas, il peut être préférable d'avoir un organe centralisé de passation des marchés chargé de toutes les passations de marchés du gouvernement, capable d'assurer la cohérence, la normalisation et le professionnalisme de la fonction de passation des marchés.

**L'évaluation de l'indicateur 6(a) montre qu'il est satisfait par le cadre juridique, sauf en ce qui concerne le contrôle des marchés de montants inférieurs aux seuils de revue de la DNCMP.** Les autorités contractantes sont bien précisées par l'article 8 du CMP. Les responsabilités sont bien définies au sein des autorités contractantes. L'autorité contractante mandate une personne responsable des marchés, chargée de mettre en œuvre les procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés et délégation des services publics. La personne responsable des marchés est la personne habilitée à signer le marché ou la délégation au nom de l'autorité contractante. Elle est chargée de conduire la procédure de passation jusqu'à la désignation de l'attributaire et l'approbation du marché définitif ou de la délégation de service public. Elle veille également à la bonne exécution du marché ou de la délégation. La Cellule de gestion des marchés (CGM), placée auprès de la personne responsable des marchés, est chargée de la planification, de la préparation des dossiers d'appel d'offres et de consultation et de la procédure de passation.

En dessous des seuils de contrôle de la DNCMP, l'intégralité du processus de passation est déléguée à l'autorité contractante, mais le cadre juridique n'organise pas le contrôle interne des procédures de passation de ces acquisitions. Il s'agit donc de pouvoirs délégués aux autorités contractantes sans contrôle. Le contrôle a posteriori aurait pu atténuer ce risque, mais il n'est pas réalisé par la DNCMP, faute de moyens.

**Il ressort de l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 6(b) que le seul organe centralisé identifié est l'Office Comorien des Produits Pharmaceutiques (OCOPHARMA), créé en 2017.** L'Office assure i) l'approvisionnement le stockage et la distribution des produits de santé de qualité, accessibles géographiquement et financièrement à toute la population comorienne, ii) l'acquisition, l'entreposage, la gestion et la distribution des produits de santé pour le compte des programmes nationaux de santé et la promotion des médicaments essentiels génériques et, iii) la lutte contre la vente illicite des médicaments. OCOPHARMA est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière avec une indépendance technique et commerciale. Il est placé sous la tutelle administrative et technique des ministères chargés de la santé et des finances et du secteur bancaire qui lui reconnaît une mission d'utilité publique.

OCOPHARM applique les procédures de passation de marchés pour ses acquisitions. Les contrats signés par la centrale incluent l'exigence de paiement de la redevance de régulation.

**Il ressort aussi de la revue de l'indicateur subsidiaire 6(b) que les groupements de commandes prévus par l'article 28 du CMP pour satisfaire les besoins de fournitures courantes ne sont pas mis en œuvre par les autorités contractantes.** De tels groupements présentent l'avantage de permettre une rationalisation des procédures, ce qui pourrait contribuer à l'optimisation des ressources.

#### *4.1.3. Conclusion de la revue du cadre institutionnel selon la MAPS II*

La principale conclusion issue de la revue est que le cadre constitutionnel qui régit la passation des marchés, défini par le cadre législatif et réglementaire, répond au principe de séparation des fonctions de régulation et de contrôle. Globalement, le système répond de façon substantielle aux indicateurs de base sur le plan réglementaire. Les quelques non-conformités observées devront être corrigées.

Sur le papier, les organismes mis en place pour la gestion et la supervision devraient permettre une mise en œuvre efficace. Toutefois, ceci n'est pas encore le cas. Le fonctionnement de ces organes requiert une masse importante de ressources humaines qualifiées ainsi que de ressources financières et matérielles qui font défaut depuis la mise en place du système en 2011.

Les paragraphes qui suivent détaillent la situation de ces organes.

### **4.2. Situation des organes de supervision et de passation des marchés**

#### *4.2.1. Autorité de régulation des marchés publics (ARMP)*

##### *4.2.1.1. Mise en place des organes de gouvernance de l'ARMP*

L'ARMP fonctionne sans Conseil de régulation depuis 2015. Ce manquement enlève toute légalité aux actes posés par l'ARMP. En effet, le Conseil de régulation est l'organe de direction de l'ARMP aux termes de l'article 20 du CMP. Aux termes de l'article 8 du décret n° 12/131/PR du 31 mai 2012, portant application du CMP, « le Président du Conseil de régulation est l'ordonnateur du budget de l'ARMP ». Plus globalement, le fonctionnement de l'ARMP est tributaire du Conseil. Aux termes de l'article 12-5 du décret précité, Le Conseil de régulation adopte le budget, arrête, de manière définitive les comptes et états financiers annuels et les rapports d'activités et en transmet copie au et ordonne les contrôles, audits et inspections appropriées du ressort de sa compétence.

L'absence du Conseil de régulation impacte également le fonctionnement du système des marchés publics. Le système de recours n'est pas fonctionnel, ce qui constitue un biais à la transparence des procédures. Le Comité de règlement des différends (CRD), chargé de trancher les litiges au stade de passation de marchés est exclusivement composé de membre du Conseil. D'ailleurs, l'ARMP n'a reçu qu'un seul recours depuis 2015 et n'a pas pu le trancher, en l'absence d'un CRD.

En outre, la Commission disciplinaire qui a pour mission de sanctionner les violations de la réglementation des marchés publics et des délégations de service public perpétrées par les candidats et/ou les soumissionnaires, n'est pas en place, puisqu'également exclusivement composée de membres du Conseil. Ce manquement ne garantit pas l'intégrité du système.

#### *4.2.1.2. État d'exécution des missions essentielles*

##### **a) Audits annuels et formation des acteurs**

Un manquement dans l'exécution des missions majeur concerne la non-réalisation des audits et de la formation et du renforcement des capacités des acteurs. Aux termes de la réglementation, l'ARMP :

- « commande, à la fin de chaque exercice budgétaire, un audit indépendant sur un échantillon aléatoire de marchés et de délégations, et transmet aux autorités compétentes les cas de violations constatées aux dispositions légales et réglementaires en matière de passation, d'exécution et de contrôle desdits contrats » (Article 22-2 du CMP) ;
- est chargée de « mettre en place, en collaboration avec la Direction nationale de contrôle des marchés, des programmes de formation, de sensibilisation et d'information des opérateurs économiques et des institutions concernées par les marchés publics et les délégations de service public relatifs au cadre réglementaire et institutionnel de la passation des marchés et délégations » (Article 22-1 du CMP) ; et,
- Est chargée de « suivre et apporter son appui à la mise en œuvre du programme de renforcement des capacités humaines et institutionnelles en matière de passation des marchés publics et délégations de service public » (Article 22-1 du CMP).

Ces activités sont fondamentales pour un bon fonctionnement du système des marchés publics. Les audits constituent un moyen important pour apprécier la conformité des procédures de passation de marchés et les performances des acheteurs publics. La non-réalisation des audits prive le système de recommandations utiles pour améliorer son fonctionnement. De même, l'existence de programmes de formation permanents et pertinents pour les acteurs est essentielle pour maintenir l'offre de personnels qualifiés chargés des acquisitions aux entités de passation des marchés. Des programmes de formation sur la passation des marchés publics doivent aussi être régulièrement proposés au secteur privé et à la société civile. Faute de moyens financiers, les audits et l'offre de formation de sont pas effectifs.

##### **b) Information du public**

Aux termes de l'article 22-1 de la loi portant passation des marchés publics et délégations de services publics, l'ARMP est chargée de « collecter et centraliser, en collaboration avec la direction nationale de contrôle des marchés publics, en vue de la constitution d'une banque de données, la documentation et les statistiques sur l'attribution, l'exécution et le contrôle des marchés publics et des délégations de services publics ».

Pour le moment, il n'existe pas encore de procédure opérationnelle et organisée pour la collecte des statistiques. Celles-ci sont dispersées et incomplètes autant au niveau de la DNCMP que de l'ARMP. Le site du Ministère des Finances ne publie pas de données sur les marchés publics. Par contre, le site de la Banque centrale des Comores publie un certain nombre de contrats passés par appel d'offres. Il n'existe donc pas encore de système d'information dynamique regroupant sur un seul support l'ensemble des informations sur les marchés publics. L'absence d'un tel système constitue également un biais à la transparence.

Toutefois, en mars 2025, l'ARMP a mis en place en mars un site web (armpcomores.km) pour la diffusion de l'information sur les marchés publics. Le site prévoit des fenêtres pour la publication de l'information essentielle sur les marchés publics : décisions de l'ARMP, procès-verbaux de conciliation, avis d'appels d'offres, rapports d'audits, formation, réglementation (CMP, décrets, directives, arrêtés, circulaires), DAO types, guides, recours, dénonciation, bases de données et statistiques, arbitrage, etc.).

L'alimentation du site en vue de son opérationnalisation est en cours. La masse d'informations requise est importante et il est nécessaire qu'une collaboration avec la DNCMP soit établie à cet effet. En effet, la DNCMP a de son côté pris des initiatives pour la publication d'informations sur ses activités (page Facebook, site du Ministère des finances). La collaboration avec la DNCMP pour l'animation du site web est d'autant plus indiquée que cette direction, en tant que structure de contrôle, est plus à même de collecter les données sur les processus de passation de marchés mis en œuvre par les acheteurs publics.

### ***c) Intégrité du système***

En l'absence d'un Conseil de Régulation, l'ARMP n'a pas encore mis en place un dispositif d'évaluation et de suivi de l'intégrité du système. Il n'a pas été mis en place de procédure de détection des pratiques interdites, notamment à travers les audits. Cependant, le site WEB de l'ARMP en cours de finalisation prévoit un système de dénonciation anonyme des pratiques interdites.

La loi N°23-011/AU du 27 juin 2023, relative à la Prévention et à la Lutte contre la Corruption, dispose des sanctions de la corruption et des pratiques assimilées dans les marchés publics. Il s'agit des articles suivants pris en complément à l'article 518 du Code pénal :

- Article 518-1 : Du versement de pots-de-vin ;
- Article 518-7 : Du paiement de commissions illicites ;
- Article 518-8 : Délit d'initié ;
- Article 518-9 : Corruption dans la passation de marché public ;
- Article 518-15 : Délit d'acceptation de cadeaux indus ;
- Article 518-18 : Corruption dans les marchés publics ;
- Article 518-19 : Avantages injustifiés dans les marchés publics ;
- Article 518-20 : Surfacturations et dépenses fictives.

De même, l'article 96 de la loi dispose que « La violation des règles de procédures prévues par la loi portant opérations financières de l'État, la loi organique relative à la Cour Suprême, la loi portant passation des marchés publics et délégation des services publics et les textes relatifs à la gestion budgétaire et à la comptabilité publique est assimilée à la corruption ».

La loi met en place des dispositions pour les dénonciations et la protection des dénonciateurs. L'ARMP devrait renforcer ce dispositif dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure des marchés publics en mettant en place un dispositif de détection et de suivi, et en activant la fenêtre de dénonciation du site WEB en cours de finalisation.

#### 4.2.1.3. *Mise en place Ressources humaines, financières et matérielles*

Le Secrétariat permanent est en place avec une équipe de 8 personnes, comprenant la Secrétaire permanente, un Juriste, un Directeur administratif et financier (DAF), un Technicien en informatique, un Archiviste, un Chargé de programme et collecte de données, un Responsable de bases de données, un Chargé de communication et un Chef du personnel. L'organigramme de la structure n'est pas encore établi, mais certaines responsabilités clés ne sont pas encore pourvues telles que celles concernant la formation, les politiques ou l'organisation et le suivi des audits, notamment. Le personnel est jeune et, selon la Secrétaire permanente, aucun de ses membres ne dispose d'expérience particulière en marchés publics.

L'article 28 du décret N° 12-131/PR du 31 mai 2012, Portant application de la loi N° 11-027/AU du 29 décembre 2011, portant passation des marchés publics et délégation des services publics, dispose des ressources financières de l'ARMP qui sont constituées par :

- une subvention annuelle du budget de l'État ;
- les frais d'enregistrement des recours ;
- les dons et legs ;
- les ressources extérieures ;
- les autres produits des activités de l'ARMP.

En outre l'article 1<sup>er</sup> de l'Arrêté N° 14-065/VP-MFEBICEP/CAB du 13 juin 2014, portant fixation et perception des redevances de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), fixe une redevance de régulation représentant 0,5% du montant de tout marché passé par appel d'offres. La redevance est payée par le titulaire au moment de l'enregistrement du marché et le chèque doit être libellé en toute lettre au nom de « l'Autorité de Régulation des Marchés Publics ».

La collecte de la redevance est encore très faible. Selon les informations fournies par l'ARMP, les montants collectés de 2021 à 2023 sont respectivement de 5 725 953 KMF, 3 500 783 KMF et 16 490 947 KMF. Il s'agit de montants très faibles qui sont la conséquence de la non-exhaustivité de l'enregistrement des contrats auprès de l'ARMP.

Pour le moment, le personnel dispose de locaux et d'outils de travail suffisants.

#### 4.2.1.4. *Synthèse des forces et faiblesses de l'ARMP*

L'analyse est basée sur une approche SWOT afin d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui entourent l'ARMP ainsi que les actions à entreprendre pour permettre un fonctionnement adéquat de la structure au bénéfice des marchés publics. Cette analyse est présentée dans le tableau ci-après.

**Tableau 2 : Matrice SWOT d'analyse de l'ARMP**

Critères	Évaluation
<b>Forces</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ L'ARMP a été créée par loi</li><li>▪ Tutelle de la Présidence de la République</li><li>▪ Personnalité juridique et autonomie administrative et financière</li><li>▪ La possibilité de recruter des professionnels sur le marché</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Conseil de régulation qui administre l'ARMP est constitué sur une base tripartite et paritaire de représentants de l'administration publique, du secteur privé et de la société civile</li> <li>▪ Existence d'une redevance de régulation perçue directement les titulaires des marchés</li> <li>▪ Existence d'un Manuel de procédures</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non-effectivité de la mise en place des organes de gouvernance de l'ARMP (Conseil de régulation, Comité de règlement des différends, Commission disciplinaire)</li> <li>▪ Ressources financières insuffisantes pour mener les activités essentielles, information du public, audit, formation, notamment</li> <li>▪ Absence de procédures administratives fiables pour sécuriser la collecte de la redevance de régulation</li> <li>▪ Absence de plan de formation et de perfectionnement du personnel</li> <li>▪ Insuffisance de formateurs spécialisés dans les marchés publics</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volonté politique du Gouvernement de mener des réformes du système des marchés publics</li> <li>▪ Coopération régionale et sous-régionale dans le domaine de la commande publique</li> <li>▪ Appui des PTF à la réforme des marchés publics en Afrique</li> </ul>
<b>Menaces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Longs délais pour la promulgation de textes réglementaires par le Gouvernement</li> <li>▪ La mal gouvernance au niveau de l'administration publique</li> <li>▪ Le niveau élevé de la corruption dans le pays</li> <li>▪ La faiblesse générale des capacités au sein de l'administration</li> <li>▪ La rareté des ressources financières de l'État</li> </ul>

#### 4.2.1.5. *Recommandations*

Au vu de ce diagnostic, les recommandations suivantes sont formulées pour permettre l'opérationnalisation de l'ARMP :

##### **Actions à court terme :**

- Mettre en place le Conseil de régulation
- Opérationnaliser le site WEB en collaboration avec la DNCMP, et lui ouvrir un accès pour la publication de ses données et activités relatives aux marchés publics
- Instituer l'obligation pour les candidats aux marchés de fournir une attestation délivrée par l'ARMP, montrant qu'ils sont en règle quant au paiement de la redevance de régulation sur des marchés antérieurs
- Recruter le complément de personnel clé de l'ARMP

##### **Actions à moyen terme :**

- Recruter un consultant expérimenté pour conseiller et former le personnel dans la conduite des activités de régulation

- Élaborer une stratégie globale de développement des capacités sur les marchés publics, tenant compte des rôles et responsabilités des différents acteurs
- Élaborer un manuel des procédures administratives et financières
- Mettre en œuvre les activités d’audit de la passation des marchés
- Activer la fenêtre du site WEB dédiée aux dénonciations anonymes.

#### *4.2.2. Direction nationale de contrôle des marchés publics (DNCMP)*

##### *4.2.2.1. État d’exécution des missions*

Aux termes du CMP, la Direction nationale de contrôle des marchés publics (DNCMP) est chargée de contrôler a priori la procédure de passation des marchés d'un montant supérieur à un seuil fixé par décret et des délégations de service public et a posteriori, les procédures de passation des marchés d'un montant inférieur audit seuil. Elle assure également les missions de suivi de l'exécution des marchés publics et des délégations de service public.

Le contrôle a priori ne couvre pas encore l’ensemble des marchés, car beaucoup de structures étatiques ne soumettent pas leurs marchés au contrôle de la DNCMP. Même le Ministère des finances dont dépend la DNCMP n’a commencé à soumettre ses marchés au contrôle qu’à la suite de l’exigence de l’actuel Ministre. Ceci traduit un manque de fiabilité des procédures de contrôle au niveau de l’administration. Le Ministre chargé des Finances ne devrait normalement pas pouvoir approuver un marché dont le montant atteint le seuil de contrôle a priori, sans visa préalable de la DNCMP, alors que c’est le cas actuellement. Par ailleurs, le contrôle du Contrôleur Financier sur les procédures appliquées aux dépenses de marchés en dessous des seuils de compétence de la DNCMP n’est que partiellement réalisé.

L’effectivité de ces procédures de contrôle des marchés reste ainsi confrontée à des résistances qui peuvent parvenir du plus haut niveau de l’Administration. L’absence d’un contrôle fiable et indépendant constitue donc un réel risque sur le fonctionnement du système.

Néanmoins, des initiatives ont été entreprises par la DNCMP qui ont abouti à l’élaboration de manuels et de guides :

- Manuel de la Direction nationale de contrôle des marchés publics
- Manuel des Cellules de gestion des marchés publics
- Projet de Guide de contrôle spécifique à la DNCMP (transmis au Ministre des finances pour approbation).

Les deux (2) premiers documents contribuent à clarifier les rôles et responsabilités des acteurs concernés, tandis que le projet de Guide est destiné à servir de cadre normatif pour le contrôle des marchés publics.

La DNCMP a entrepris des activités de sensibilisation et formation à travers une stratégie de formation et de sensibilisation institutionnelle, afin d’assurer une appropriation effective et durable des règles des marchés publics. La démarche vise à :

- approcher directement les institutions et leurs équipes,
- adapter les messages et outils pédagogiques aux réalités de chaque structure, et
- renforcer la proximité et l’efficacité des actions de vulgarisation.

Par ailleurs, la DNCMP a créé une page Facebook comme support de publication de ses activités, notamment celles relatives à la sensibilisation. Ceci permet de renforcer l'information du public sur les données et statistiques collectées, ainsi que sur les activités réalisées. Toutefois, il serait indiqué que la DNCMP puisse aussi collaborer avec l'ARMP afin de disposer d'un accès au site WEB mis en place par celle-ci, ce qui permettrait de mutualiser les informations émises par les 2 structures.

#### 4.2.2.2. *Dotation en ressources humaines et matérielles*

La DNCMP ne dispose pas de ressources humaines qualifiées, ni de moyens matériels suffisants. Le personnel est composé de 28 agents qui ont été affectés et non recrutés sur la base de compétences définies, notamment en marchés publics. Il s'y ajoute que ce personnel ne dispose pas de formation en marchés publics. La conséquence est que la DNCMP ne peut ainsi exécuter l'appui technique dont elle a la charge.

En ce qui concerne la dotation en locaux et moyens matériels, la Direction ne dispose pas de bureaux fonctionnels : seulement 3 bureaux pour 28 agents, dont 1 bureau pour le Directeur, 1 bureau pour les assistantes (3 assistantes) et une salle d'environ 20 m<sup>2</sup> pour le reste du personnel. Les locaux, situé au niveau du sous-sol de l'immeuble du Ministère, sont inondables en période de pluie. Pour ce qui concerne les moyens de travail, la direction ne dispose que de 5 postes fixes dont les licences des logiciels ont expiré sans avoir été renouvelées.

En conclusion, depuis la réforme de 2011, hormis les efforts entrepris pour disposer de manuels et d'un guide de contrôle et sensibiliser les acteurs, il n'a pas été mis en place de procédures permettant de rendre effective le contrôle a priori exhaustif de l'ensemble des dépenses de marchés éligibles à ce contrôle. Des autorités contractantes ont la possibilité de passer outre le contrôle de la DNCMP, sans aucune conséquence sur la réalisation de la dépense concernée. En outre, la DNCMP n'a également jamais pu disposer de moyens humains qualifiés et matériels suffisants pour exécuter ses activités.

#### 4.2.2.3. *Synthèse des forces et faiblesses de la DNCMP*

L'analyse est basée sur une approche SWOT afin d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui entourent la DNCMP ainsi que les actions à entreprendre pour permettre un fonctionnement adéquat de la structure au bénéfice des marchés publics. Cette analyse est résumée dans le tableau ci-après.

**Tableau 3 : Matrice SWOT d'analyse de la DNCMP**

Critères	Évaluation
<b>Forces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volonté politique du Gouvernement de mener des réformes du système des marchés publics</li> <li>▪ La DNCMP a été créée par loi</li> <li>▪ La loi confère à la DNCMP le statut d'organe central de contrôle</li> <li>▪ Existence d'un Manuel et d'un guide pour le contrôle</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La non exhaustivité du contrôle</li> <li>▪ La faiblesse des capacités</li> <li>▪ La faiblesse des moyens</li> </ul>

<b>Opportunités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La DNCMP est placée sous la tutelle du ministre en charge des finances</li> <li>▪ Les réformes en cours du système des finances publiques</li> <li>▪ Coopération régionale et sous-régionale dans le domaine de la commande publique</li> <li>▪ Appui des PTF aux systèmes de marchés publics en Afrique</li> </ul>
<b>Menaces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mal gouvernance de l'administration publique</li> <li>▪ Le niveau élevé de la corruption dans le pays</li> <li>▪ La faiblesse générale des capacités au sein de l'administration</li> <li>▪ La rareté des ressources financières de l'État</li> </ul>

#### 4.2.2.4. *Recommandations*

Au vu de ce diagnostic, les recommandations suivantes sont formulées pour permettre d'améliorer le fonctionnement de la DNCMP :

##### **Actions à court terme :**

- Prendre les dispositions pour soumettre tous les marchés assujettis au contrôle a priori de la DNCMP
- Doter la DNCMP en moyens matériels suffisants pour la réalisation de ses missions
- Collaborer avec l'ARMP afin de disposer d'un accès au site WEB de cette dernière pour procéder à des publications relatives aux données et statistiques collectées, ainsi qu'aux activités réalisées dans le cadre du contrôle
- Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation au bénéfice de la DNCMP

##### **Actions à moyen terme :**

- Recruter un consultant expérimenté pour conseiller et former le personnel de la DNCMP dans la conduite des activités de contrôle.
- Élaborer un Manuel de contrôle au bénéfice de la DNCMP.

#### 4.3. Cellules de gestion des marchés publics

Même si les cellules de gestion des marchés (CGM) ont été créées par les autorités contractantes, elles ne sont pas totalement opérationnelles, en raison notamment de l'insuffisance de personnels qualifiés. Au vu de la composition préconisée par le décret d'application du CMP (Décret N° 12-131/PR du 31 mai 2012), les CGM comprennent au moins 3 personnes, un Chef de cellule, un Spécialiste en passation des marchés et un juriste. Les agents à ces postes sont généralement affectés et ne sont pas recrutés suivant des procédures concurrentielles. La faute incombe en partie à l'inexistence de profils de compétences et de connaissances formellement définis pour les emplois spécialisés en matière d'acquisition. Outre l'insuffisance d'offre de formation de la part de l'ARMP, aucun outil tel qu'un manuel de procédures, par exemple, n'est mis à leur disposition pour leur faciliter le travail.

Les pouvoirs délégués à l'autorité contractante sont exercés par la CGM. Elle est ainsi chargée de la mise en œuvre des marchés en dessous des seuils de contrôle de la DNCMP. Cette responsabilité est exercée par la CGM sans contrôle, car la loi ne dispose pas du contrôle

interne de la procédure des marchés publics au niveau des autorités contractantes. Ceci ne garantit pas l'atténuation des risques liés aux pouvoirs ainsi délégués à la CGM. Ce risque est d'autant plus élevé que la CGM procède également au suivi de l'exécution de ces marchés.

La mise en place des CGM n'a pas permis d'assurer le respect par les autorités contractantes de la soumission des marchés au contrôle a priori de la DNCMP, en violation des dispositions de la réglementation. Les CGM, supposées composées de professionnels, garants de l'application de la loi, auraient dû normalement faciliter ce contrôle. Néanmoins, ceci n'aurait pu être possible, sans la faiblesse générale du contrôle. En effet, l'approbation d'un marché assujetti au contrôle a priori ne doit pas être possible sans l'avis de la DNCMP si le contrôle est fiable.

Sous l'égide de la DNCMP, un manuel destiné à clarifier les rôles et responsabilités des acteurs a été élaboré au profit des CGM.

#### *4.3.1. Recommandations*

- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités des agents des Cellules de Gestion des marchés (CGM)
- Définir des profils de postes types pour les différents emplois en matière de passation de marchés
- Mettre en place un système de contrôle interne au sein des autorités contractantes, qui puisse permettre le contrôle des opérations de la CGM, notamment pour la passation des marchés de montants inférieurs aux seuils de compétence de la DNCMP.

#### *4.4. Parties prenantes du secteur privé et de la société civile*

La réforme de 2011 avait consacré la participation directe du secteur privé et de la société civile dans la gestion des marchés publics à travers leur représentation à l'ARMP. Le décret d'application du CMP de 2011 dispose que le « Conseil de Régulation des Marchés Publics est un organe tripartite de douze (12) membres dont six (6) représentant l'Administration publique, quatre (4) le secteur privé et deux (2) la société civile ». Afin de mieux renforcer l'implication de ces parties prenantes, le CMP révisé de 2022 a fait évoluer cette représentation en disposant désormais d'une représentation tripartite et paritaire de l'Administration publique, du secteur privé et de la société civile. Cette répartition est plus conforme aux pratiques en cours sur les plans régional et africain. Elle permet de mieux responsabiliser les parties prenantes externes dans la régulation, notamment dans la définition des politiques et des mesures pour améliorer la transparence et l'intégrité du système des marchés publics.

##### *4.4.1. Participation de la société civile*

Pour le moment, les organisations de la société civile ne sont pas encore très actives dans le secteur des marchés publics. Elles n'ont pas encore fait preuve de capacités et d'initiatives en matière d'audit et de contrôle social. Il appartient au Gouvernement d'aménager des dispositions à même de leur garantir l'exercice de leur fonction de contrôle citoyen, en leur assurant sa coopération, en leur facilitant l'accès à l'information et en sanctionnant les entraves à leurs activités de la part de l'administration. Ceci est partiellement pris en compte

par la loi N°23-011/AU du 27 juin 2023, relative à la Prévention et à la Lutte contre la Corruption. Les articles 123 à 133 de ladite loi disposent de la participation active de la société civile et des organisations non gouvernementales à la prévention et la lutte contre la corruption. Ils disposent des activités attendues de ces organisations pour promouvoir la lutte contre la corruption, des règles qui leur sont applicables et des protections dont elles bénéficient. En particulier :

- Les organisations de la société civile « peuvent soumettre les résultats de leurs investigations en matière de corruption à la Chambre Anti-corruption qui les transmet à son tour au Parquet compétent ou à la brigade économique et financier » (Article 125 de la loi).
- « Un journal d'investigation, lorsqu'il contribue à révéler, sur la base de preuves ou d'indices concordants, des affaires de corruption, ne peut faire l'objet ni de censure, ni d'interdiction, ni de poursuite d'aucune sorte, ni d'arrestation de son directeur de publication ou de l'auteur de l'article en cause » (Article 127 de la loi).
- « La presse participe à la prévention et à la lutte contre la corruption et les infractions assimilées en publiant les faits y relatifs dont elle a connaissance » (Article 133 de la loi ».

En outre la loi dispose de la protection des dénonciateurs contre les mesures de représailles (Articles 213 à 225 de la loi). L'État s'engage même « à indemniser le dénonciateur ayant subi un préjudice à cause de la dénonciation » (Article 223 de la loi).

Tenant compte de ces dispositions, l'ARMP pourrait initier des plateformes de partenariat avec les organisations de la société civile, afin de s'assurer de leur implication effective dans la lutte contre la corruption dans les marchés publics, en attendant l'opérationnalisation de l'article 3 (Ter) du CMP. Aux termes de cet article, « la société civile est habilitée à saisir l'Autorité de Régulation des Marchés Publics de toutes les irrégularités qu'elle constate dans la conduite du processus des marchés publics à toutes les étapes, depuis la planification jusqu'à l'exécution des opérations. Il en va de même en ce qui concerne son devoir d'interpellation et de proposition en matière de régulation et de contrôle des marchés publics. Des textes réglementaires détermineront et préciseront les modalités d'application des dispositions du présent article ». Les textes d'application prévus ne sont pas encore pris, ce qui empêche la mise en œuvre de cette disposition.

Le site Web de l'ARMP en cours de finalisation prévoit une fenêtre pour l'insertion de dénonciations anonymes des cas de fraude et de corruption, mais l'ARMP ne dispose pas encore de moyens d'investigations en cas de saisine. Toutefois, elle peut s'appuyer sur la Chambre anti-corruption dans de tels cas. En effet, aux termes de l'article 226 de cette loi, « Les administrations, institutions et ou organismes publics ou privés ou toute personne physique ou morale, sont tenus de coopérer étroitement avec la Chambre Anti-corruption, de lui apporter l'assistance nécessaire et de répondre à ses requêtes relatives à l'obtention d'informations, des documents ou d'autres données ainsi que toute autre forme d'assistance, en relation avec l'un des cas de corruption visées à la présente loi, sauf s'il s'agit d'informations ou de documents se rapportant à la défense nationale ou à la sûreté intérieure ou extérieure de l'État ». Ceci peut aider à compenser les moyens limités de l'ARMP pour la prise en charge de la corruption dans les marchés publics.

L'ARMP, faute de moyens, est également dans l'impossibilité de proposer des programmes de formation à l'intention de la société civile, ce qui aurait pu participer à faciliter la participation active de la société civile à la supervision des marchés publics.

#### *4.4.1.1. Recommandations*

- L'ANRMP devrait développer un partenariat stratégique avec la société civile à travers la mise en place d'un cadre permanent de concertation afin de l'encadrer et l'appuyer dans la réalisation d'activités contribuant à renforcer l'intégrité dans le cadre de la passation et l'exécution des marchés
- Développer une stratégie globale de développement des capacités sur les marchés publics, tenant compte des rôles et responsabilités des différents acteurs.
- Rendre opérationnelle la fenêtre d'insertion des dénonciations anonymes des cas de fraude et de corruption, prévue par le site Web en cours de finalisation et compléter le dispositif par la mise en place d'un numéro vert.

#### *4.4.2. Situation du secteur privé*

Les bases d'un dialogue entre l'État et le secteur privé avaient été posées en août 2020 par le Chef de l'État. Le but étant d'identifier les obstacles à lever pour assurer un développement socio-économique inclusif tourné vers l'atteinte des objectifs du Plan Comores Émergent (Pce) avec, en toile de fond, d'apporter des réponses communes aux problèmes socio-économiques rencontrés par la population. Une plateforme de dialogue public-privé visant à améliorer le climat des affaires dans le pays a été institué à cette date par décret présidentiel.

À la suite de celui organisé en octobre 2023, le secteur privé a organisé en décembre 2024 un second forum, en collaboration étroite avec le gouvernement et les partenaires techniques et financiers, pour consolider le cadre bipartite public/privé. À l'occasion de ce second forum du dialogue public-privé 2024, le chef de l'État a déclaré qu'il « est important que le secteur privé comorien ait une part à jouer dans les grands chantiers de l'État, en mettant en place des mécanismes de renforcement des capacités opérationnelles de toutes nos entreprises comoriennes ». Il a recommandé l'implication « de la société civile au Dialogue public privé, en qualité d'observateur avec voix consultative ». Quant au Ministre chargé des Finances, il a déclaré que « l'un des objectifs majeurs est d'établir un mécanisme formel de consultation entre l'État et le secteur privé pour mieux intégrer les priorités économiques des entreprises dans le budget national ». Les représentants du secteur privé ont salué l'engagement du chef de l'État à associer les organisations patronales dans les grandes questions économiques nationale. Ils se sont félicités du maintien du cadre de concertation qu'il a initié, espérant que « les engagements pris de part et d'autre soient traduits en faits concrets » pour le bien du pays et de la population.

Ces déclarations sont encourageantes, mais montrent que le dialogue public / privé en est encore à ses débuts. Toutefois, la réforme des marchés publics de 2011 avait retenu le secteur privé comme membre du Conseil de régulation des marchés publics, à un moment où il n'existait pas encore de plateforme de dialogue ou d'autre cadre formel pour organiser le dialogue entre le secteur public et le secteur privé. Cette représentation au Conseil de régulation de l'ARMP permettait au secteur privé d'être associé aux définitions des politiques en matière de passation de marchés. Malheureusement l'expérience n'a pas perduré, le mandat des membres du Conseil de régulation n'étant pas renouvelé depuis 2015, ce qui a complètement bloqué les activités légales de l'ARMP.

Les entreprises font face à des contraintes pour l'obtention de financements. Les banques n'accompagnent pas suffisamment les entreprises, notamment dans la mise à disposition de lignes de crédits, particulièrement lorsqu'il s'agit de marchés financés sur ressources internes de l'État.

Il n'existe pas encore de site proposant les informations essentielles sur les marchés publics, ce qui se traduit par un accès difficile du secteur privé aux informations essentielles telles que réglementation, plans de passation de marchés, manuels de procédures, dossiers types de passation des marchés, avis d'appels d'offres, etc.

L'ARMP et la DNCMP sont supposées proposer des programmes de formation au bénéfice des acteurs, notamment ceux du secteur privé. Faute de moyens, ces institutions n'ont pas encore pu développer d'offre de formation pérenne, privant le secteur privé d'opportunités de renforcement de capacités.

#### *4.4.2.1. Recommandations*

- L'ARMP devrait mettre en place un cadre de concertation permanent avec le secteur privé sur l'accès des entreprises aux marchés publics.
- En collaboration avec la DNCMP, développer un site web qui propose l'ensemble des informations relatives aux marchés publics.
- Développer une stratégie globale de développement des capacités sur les marchés publics, tenant compte des rôles et responsabilités des différents acteurs.

## **5. DÉMATÉRIALISATION – APPELS D'OFFRES EN LIGNE**

Aux termes de l'article 70 du CMP, « Il est institué un système de gestion des appels d'offres en ligne « COMORES MARCHES PUBLICS » pour la passation des Marchés Publics et Délégation des Services Publics. La mise en œuvre et l'administration technique du système des appels d'offres en ligne, est confiée à l'ANADEN avec les autorités et organismes concernés ».

Cette application est une composante du système dénommé e-GP (electronic Government Procurement System), acquis par appel d'offres par le Ministère des Finances, du Budget et du Secteur Bancaire.

### **5.1. Rappel des dispositions du Cahier des charges**

La revue du Cahier des charges, tel que spécifié dans le DAO, montre que la prestation visait à développer une plateforme de façon incrémentale afin de mettre très rapidement à la disposition des différents utilisateurs, un outil très léger, simple et facilement exploitable comportant dans un premier temps deux modules du processus de dématérialisation : **un portail web et un module de soumission électronique**.

#### *5.1.1. Caractéristiques du système*

Les principales caractéristiques exigées pour l'acquisition du système sont les suivantes :

**La flexibilité** : le système doit être capable d'admettre des paramétrages consécutifs aux modifications des règles de gestion en vigueur et à l'insertion de nouvelles règles de gestion, sans avoir recours au fournisseur de l'application.



**L'application du Code des Marchés Publics** : il est impératif que le système projeté puisse prendre en charge les dispositions du code des marchés publics.

**L'intégration du système** : le soumissionnaire devra s'assurer que tout événement pris en charge doit-être répercuté automatiquement sur l'ensemble du système de gestion des appels d'offres en ligne.

**L'interopérabilité du système** : le système doit-être ouvert et permettre les échanges d'informations avec d'autres systèmes appartenant à des administrations publiques et ce dans le cadre des échanges des données.

**L'unicité de saisie** : le système doit prendre en compte le souci d'unicité de la saisie des informations. Cela signifie que les informations qui alimentent le système ne doivent être saisies qu'une seule fois à la source.

**La sécurité** : la gestion de la sécurité consistera à mettre en œuvre et à appliquer une politique de sécurité du système d'information globale et cohérente. Son application devra d'une part permettre de préserver l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données et d'autre part, d'assurer l'authentification des utilisateurs du système.

#### *5.1.2. Besoins opérationnels*

La mise en œuvre de la nouvelle solution informatique de gestion des appels d'offres en ligne doit satisfaire les exigences opérationnelles suivantes :

- Dématérialiser le processus de la passation des marchés publics par la mise en place d'un portail de collecte et d'échanges de données dans le but :
  - d'assister les soumissionnaires lors de la saisie des données ;
  - de faciliter le suivi des dossiers ;
  - d'accélérer le processus de passation des marchés publics ;
  - de décharger les cellules de gestions des marchés publics des tâches lourdes de saisie et de contrôle ;
- Mettre à la disposition des autorités contractantes des données fiables produisant des états de statistiques ;
- Assurer la prise en charge de l'évolution du système dans des délais acceptables sans répercussion sur les programmes ;
- Permettre à tout moment l'édition et la consultation des situations des appels d'offres.

#### *5.1.3. Finalités du système*

La solution informatique devra permettre :

- D'améliorer la qualité du service rendu en mettant à la disposition des utilisateurs des informations fiables et complètes dans le domaine des marchés publics ;
- De disposer d'un moyen de contrôle et de suivi de tous les aspects de gestion (tableau de bord, statistiques, ...) afin d'aider les responsables à la prise de décision ;

- De revaloriser le travail des responsables ainsi que celui des agents en leur épargnant des tâches fastidieuses et routinières pour se consacrer aux tâches d'analyse et d'études ;
- De faciliter le travail des cadres en mettant à leur disposition une base de données fiables touchant l'ensemble des opérations de la passation des marchés publics ;
- De saisir la donnée ou l'information là où elle est née. A cet effet, un système de sécurité d'application sera instauré et permettra de gérer les accès des différents acteurs du système d'information.

#### *5.1.4. L'étendue de la prestation : deux modules et l'hébergement de la solution*

Dans un premier temps deux modules sont à développer : **un portail web et un module de soumission électronique**. Les autres modules dont entre autres l'évaluation électronique des offres, la gestion des contrats basé sur le Standard de Données sur la Commande Publique Ouverte (OCDS), la gestion de catalogue électronique et le paiement électronique, devront pouvoir être rajoutés par la suite et intégrés au fur et à mesure sans remettre en cause les modules déjà opérationnels. Cela est un processus agile qui s'adapte au changement et qui facilitera une prise en main du logiciel. Un outil tout en un avec déjà l'ensemble des modules, pourrait être lourd dès le début et sa prise en main moins évidente considérant la maîtrise imparfaite des outils informatiques chez les futurs utilisateurs.

Le système de dématérialisation des marchés publics se base sur une plateforme web au service des autorités contractantes et des opérateurs économiques. Les deux modules qui seront intégrés, représentent le portail et la soumission, et seront implémentés sur la même plateforme. Le prestataire sélectionné pour la mise en place de la plateforme, devra implémenter les processus en question sur la base de la documentation mise à sa disposition. Le système projeté sera composé de six sous-systèmes sécurisés qui seront entièrement intégrés. Il s'agit des composantes suivantes :

- Le sous-système gestion du référentiel ;
- Le sous-système portail web ;
- Le sous-système gestion des accès sécurisés ;
- Le sous-système de gestion de la soumission électronique des marchés ;
- Le sous-système d'administration ;
- Le sous-système statistique.

En particulier, La liste non exhaustive des fonctionnalités attendues du portail web est la suivante :

- Login/connexion des prestataires, des agents des autorités contractantes, et des administrateurs ;
- Enregistrer les administrateurs, les autorités contractantes et les prestataires,
- Publier des plans de passation de marchés publics ;
- Publier des appels d'offres ;
- Rechercher des appels d'offres, des notifications de contrats, des prestataires enregistrés, et autres mots clés relatifs aux marchés publics ;
- Acheter les dossiers d'appel à concurrence ;
- Forum d'échanges sur chaque appel d'offre ;

- Soumissionner des offres ;
- Publier les avis d'attribution ;
- Consulter l'historique des appels d'offre ;
- Gérer les opérateurs économiques black-listés ;
- Rubrique documents : juridiques et publications relatives aux marchés ;
- Rubrique statistique ;
- Liens vers d'autres sites Web utiles (Ministère, Entreprise nationale);
- Archiver les données ;
- Rubrique : actualité ;
- Rubrique : manuel d'utilisation ;
- FAQ.

Le système doit offrir la possibilité de mise à jour instantanée et en ligne des informations ainsi qu'un fonctionnement de base multi-utilisateurs, multisites (des entités de même attribution mais différentes) et de multi-périodes.

Le système doit offrir une interface et doit être suffisamment ouvert pour instaurer les échanges d'informations avec tous les partenaires institutionnels concernés par la passation des marchés publics. Ces échanges doivent se baser sur l'usage de « web services » sécurisés.

#### *5.1.5. Modalités d'enregistrement*

##### ***Enregistrement/inscription des autorités contractantes***

Chaque agent du gouvernement qui pourra poster ou modifier des informations sous un format prédéfini sera identifié avec son nom, son titre, son email, son téléphone, un identifiant unique (login) et un mot de passe sécurisé.

La liste des fonctionnalités ou opérations auxquelles chaque agent aura accès sera définie avec l'accord de son supérieur hiérarchique. Seuls les administrateurs du système pourront rajouter ou modifier ou supprimer ce profil.

##### ***Enregistrement/inscription des prestataires***

Les prestataires devront s'enregistrer sur la plateforme afin d'avoir accès aux services qui leurs sont destinés (Achat de dossier, soumission, forum). Cela constituera une base de données des prestataires contractant avec l'État. L'historique de toutes les opérations effectuées par les prestataires inscrits, sera conservé sur la plateforme.

#### **5.2. Revue de la plateforme**

La plateforme a été élaborée et réceptionnée, mais n'est toujours pas opérationnelle, car non adaptée au système comorien des marchés publics. Le prestataire a proposé un logiciel dont l'adaptation au système comorien n'est pas réalisée.

Le Guide utilisateur fourni est celui du logiciel et ne contient aucune mention ou référence au système comorien des marchés publics. Le logiciel est conçu pour le système français des marchés publics. Même les références pour l'identification des entreprises sont établies en référence au système français : SIRET (Système d'Identification du Répertoire des Établissements français) en lieu et place de numéro d'identification fiscale (NIF) ou registre de

commerce pour les Comores ; Pouvoir adjudicateur en lieu et place d'Autorité contractante ; existence de liens pour gérer les comptes pour le Bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP) qui est une spécificité française ; espace pour la gestion de comptes Moniteur (support de publication d'avis) ; lien à « Mon Assistant Marché public » pour la signature électronique ; etc.

Les points de non-conformité de la plateforme avec le système comorien des marchés publics concernent également les procédures de passation. La nomenclature des acquisitions et le type de marchés sont ceux du système français :

- le système propose les procédures adaptées appelées MAPA en France : Demande de devis, procédure adaptée supérieure ou égale à 90 K EUR HT, procédure adaptée inférieure à 90 k EUR HT, procédure adaptée spécifique article 30 supérieure ou égale à 90 k EUR, procédure adaptée spécifique article 30 inférieure à 90 k EUR ; le système comorien ne comporte que la demande de cotation ;
- en plus des procédures classiques, toutes celles valables en France et non aux Comores sont prises en compte telles que : procédures concurrentielles avec négociation, procédure négociée avec mise en concurrence préalable, marché négocié sans publicité ni mise en concurrence préalable, dialogue compétitif ;
- les modèles de publication ((avis d'appels à la concurrence, notamment) sont conçus sur la base de modèles français ;
- la devise prévue est l'euro, aucune autre devise n'étant acceptée.

La plateforme n'offre que 2 modules, la publication des appels d'offres et la soumission. Les échanges entre la DNCMP et les autorités contractantes dans le cadre du contrôle ne sont également pas pris en compte.

La plateforme est toujours hébergée par le concepteur qui n'as pas encore remis les codes sources. Toutefois, aux termes de la Clause 7.3 du CCAP du contrat, figure l'engagement suivant du prestataire : « Une prestation de réversibilité (codes sources complets) de l'application installée pour le projet et de transfert de centre d'hébergement est applicable dans le cadre de ce contrat. Cette prestation complémentaire peut être déclenchée à tout moment ; notamment en fin de marché par demande écrite et sans frais supplémentaire ».

L'hébergement et la licence coûtent actuellement 74 000 euros par an à l'État. Au moment de la mission, la plateforme était suspendue, faute de paiement de ces frais. Il s'y ajoute que le prestataire considère que le système a été réceptionné et facture toutes les corrections demandées pour la mise à niveau de la plateforme. Ceci est bien mentionné au niveau de la Clause 7.3 du CCAP du contrat : « Le Fournisseur s'engage à fournir les mises-à-jour nécessaires à l'exploitation et à la maintenance du Système, comme indiqué ci-après, pendant une durée d'une année à compter de la date de Réception opérationnelle. Le prix desdites mises-à-jour sera celui spécifié dans le barème des prix des mises-à-jour inclus par le Fournisseur dans son Offre. Ledit prix comprendra le prix d'achat desdites mises-à-jour et les autres coûts et frais (y compris la marge du Fournisseur) afférents à la fourniture desdites mises-à-jour ».

Cette disposition constitue une source de renchérissement du coût au vu de de l'ampleur des ajustements nécessaires pour conformer la plateforme au système comorien des marchés publics.

### *5.2.1. Recommandation*

Il est recommandé d'évaluer les montants nécessaires pour procéder à la mise à niveau du système et étudier sur cette base la pertinence de s'orienter vers le développement d'une solution plus adaptée, à l'instar de beaucoup de pays africains.

## **5.3. Revue du décret de mise en œuvre de l'e-GP**

Les termes de référence prévoient la rédaction d'un projet de décret en adéquation avec les meilleures pratiques régionale et internationales en tenant compte du contexte spécifique des Comores. Le décret N° 23-080/PR du 15 août 2023, fixant les Modalités de Mise en Œuvre du Système de Gestion des Appels d'Offres en ligne, dénommé « Comores Marchés Publics », pour la passation des marchés publics et délégation des services Publics, a déjà été pris à cette fin. En conséquence, il a été procédé à une revue de ce décret afin de recommander des processus conformes aux responsabilités des différentes parties prenantes.

Vu l'état d'avancement de la solution retenue, il reste encore beaucoup à faire

### *5.3.1. Vérification de la conformité du décret avec le CMP*

La dématérialisation des procédures et des dispositions spécifiques aux appels d'offres en ligne est régie par les articles 69 à 71 du CMP. Aux termes de ces dispositions, « La mise en œuvre et l'administration technique du système des appels d'offres en ligne, est confiée à l'ANADEN avec les autorités et organismes concernés » (Article 70 du CMP).

L'Article 5 du décret dispose que « La mise en œuvre du système des appels d'offres en ligne est confiée à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et l'administration technique du système des appels d'offres en ligne, est confiée à l'Agence Nationale de Développement du Numérique (ANADEN) ». Cette disposition est en contradiction avec l'Article 70 ci-dessus de la loi. La loi confie la mise en œuvre et l'administration technique à l'ANADEM avec les autorités et organismes concernés, alors que le décret n'associe pas l'ANADEM à la mise en œuvre. Dans ce cadre, il est recommandé de conserver la disposition de la loi qui est plus conforme aux compétences des entités concernées.

Au niveau de l'article 11, nous proposons que l'inscription des utilisateurs soit validée par la DNCMP, préalablement à la prise en compte par l'Administrateur technique. Le choix de la DNCMP se justifie par le fait qu'elle est chargée du contrôle et est régulièrement en contact avec les autorités contractantes.

En ce qui concerne la répartition des tâches, il est plus approprié de réserver à l'ARMP et la DNCMP un accès direct pour publier les données relevant de leur responsabilité. Les articles 6 et 7 du décret devraient donc être révisés pour indiquer les publications attendues de chacune de ces structures.

L'article 16 du décret qui dispose d'un arrêté à prendre chaque année par le Ministre des finances pour fixer la liste des actes et documents devant faire l'objet de publication obligatoire sur la plateforme devrait être supprimé. Un arrêté annuel à prendre peut constituer une source de retard. En matière de marchés publics, conformément au principe de transparence édicté par les normes internationales, en dehors de cas très particuliers, la

publication des documents de marchés doit être exhaustive et ne doit pas connaître de restriction.

Pour ce qui concerne les publications des autorités contractantes, celles relatives à des dossiers nécessitant une demande d'avis de non-objection (ANO) devront être validées par la DNCMP.

### 5.3.2. *Recommandations*

- En se basant sur une évaluation des montants nécessaires à la mise à niveau de l'e-GP, étudier la pertinence de s'orienter vers le développement d'une solution plus adaptée au système comorien que le logiciel actuel
- Conformer l'article 5 du décret N° 23-080/PR du 15 août 2023, fixant les Modalités de Mise en Œuvre du Système de Gestion des Appels d'Offres en ligne, à l'article 70 du CMP en désignant l'ANADEN comme chargée de la mise en œuvre du système
- Modifier l'article 11 du décret N° 23-080/PR du 15 août 2023, fixant les Modalités de Mise en Œuvre du Système de Gestion des Appels d'Offres en ligne, afin de faire valider l'inscription des utilisateurs par la DNCMP
- Modifier le décret N° 23-080/PR du 15 août 2023, fixant les Modalités de Mise en Œuvre du Système de Gestion des Appels d'Offres en ligne, afin d'accorder à l'ARMP et la DNCMP un accès direct pour publier les données relevant de leur responsabilité
- Supprimer l'article 16 du décret N° 23-080/PR du 15 août 2023, relatif à l'arrêté à prendre chaque année par le Ministre des finances pour fixer la liste des actes et documents devant faire l'objet de publication obligatoire.
- Modifier le décret N° 23-080/PR du 15 août 2023, fixant les Modalités de Mise en Œuvre du Système de Gestion des Appels d'Offres en ligne, afin de faire valider par la DNCMP les publications des autorités contractantes relatives à des dossiers nécessitant une demande d'avis de non-objection (ANO)

## 6. CONCLUSION

Le principal constat de la revue est que le cadre institutionnel des marchés bien qu'organisé conformément aux bonnes pratiques, à part quelques points à corriger, n'est toujours pas pleinement opérationnel, faute à une faible dotation en ressources financières, humaines et matérielles. Ce constat avait déjà été fait par la revue du système des marchés publics suivant les indicateurs de l'OCDE-DAC (MAPS I), réalisée en 2014. La situation n'a pas évolué depuis et connaît même un recul avec une ARMP ne disposant pas encore d'un Conseil de régulation.

Les contraintes de fonctionnement des organes de passation de marchés ne leur sont pas propres, mais concernent pratiquement toute l'administration comorienne. C'est conséquence des moyens limités du pays. C'est pourquoi, au vu des exigences de composition de ces organes au niveau des autorités contractantes, il est peu probable qu'ils soient suffisamment dotés en ressources humaines. En effet, au niveau de chaque autorité contractante, la mise en place de la Cellule de Gestion des marchés (CGM), des commissions de passation des marchés, des commissions ad hoc d'évaluation des offres et des commissions de réception, peut nécessiter un nombre important de personnes qualifiées, si on tient compte de la nécessité d'éviter l'exécution de tâches incompatibles par les membres desdits organes. Le pays pourra difficilement répondre à ces besoins. C'est pourquoi, la revue OCDE de 2014 avait préconisé une mutualisation des ressources, à l'instar des pays de petite

taille ou à faible revenu. En d'autres termes, il conviendra d'examiner les voies de regrouper les acquisitions à travers les regroupements prévus par le CMP ou la mise en place de centrales d'achat qui pourraient être spécialisées dans les acquisitions répétitives, notamment. Ceci pourrait contribuer à la rationalisation des procédures et aussi à atténuer la pression sur les ressources humaines limitées du pays. La proposition est toujours d'actualité et il serait important que l'ARMP puisse entreprendre une étude afin d'explorer les voies et moyens de regroupement de certaines acquisitions.

Le pays s'est engagé dans la digitalisation de la Gestion des finances publiques et dans ce cadre, conformément au CMP, il a été acquis un logiciel pour la gestion des appels d'offres en ligne. Malheureusement, comme indiqué dans le rapport, il reste encore beaucoup à faire pour rendre ce logiciel opérationnel. Par ailleurs, même si l'initiative est louable, la priorité aurait dû être de déjà mettre en place un site web pour la publication de l'information sur les marchés publics. Ceci n'est pas en contradiction et le développement d'un logiciel, car l'interfaçage pourra être réalisé à tout moment avec le logiciel. Il s'y ajoute que, outre les problèmes techniques éventuels (difficultés d'accès à l'internet, insuffisance des moyens informatiques des autorités contractantes) et les besoins de formation des intervenants, l'effectivité des appels d'offres en ligne pourrait prendre du temps.

## 7. RECOMMANDATIONS CONSOLIDÉES

Les différentes recommandations émises tout au long du rapport sont présentées dans le tableau 4 ci-après.

**Tableau 4 : Recommandations consolidées**

Problèmes rencontrés	Actions à prendre	Acteurs responsables	Délai de mise en œuvre proposée	
			CT <sup>8</sup>	MT <sup>9</sup>
Recommandations d'ordre général				
1. Les textes d'application de la loi ne sont pas encore pris	1. Promulguer les textes d'application prévus par la loi portant passation des marchés publics et délégation des services publics	Gouvernement	X	
2. la mise en œuvre du système des marchés publics nécessite une quantité importante de ressources humaines qualifiées, ce qui n'est pas garanti en raison des contraintes du pays en la matière.	2. Mener une étude afin d'examiner les voies et moyens de rationaliser les procédures, notamment à travers la centralisation de certaines commandes, pour tenir compte des contraintes de l'administration en ressources humaines qualifiées	ARMP	X	
Autorité de régulation des marchés publics (ARMP)				

<sup>8</sup> CT : Court terme

<sup>9</sup> MT : Moyen terme

Problèmes rencontrés	Actions à prendre	Acteurs responsables	Délai de mise en œuvre proposée	
			CT <sup>8</sup>	MT <sup>9</sup>
1. Les fonctions « Professionnalisation » et « Conception et gestion de plateformes électroniques centralisées et autres systèmes d'acquisition électronique » ne sont pas attribuées par le cadre juridique	1. Réviser la réglementation afin d'attribuer à l'ARMP les fonctions « Professionnalisation » et « Conception et gestion de plateformes électroniques centralisées et autres systèmes d'acquisition électronique »	Gouvernement	X	
2. Plusieurs dispositions de la réglementation sont de nature à impliquer l'ARMP dans les opérations de passation de marchés	2.1. Réviser la loi, afin de transférer la responsabilité du recrutement des observateurs indépendants à la DNCMP.	Gouvernement	X	
	2.2. Réviser l'article 58 de la loi afin de supprimer la validation par l'ARMP de l'autorisation de passer un marché de gré à gré, lorsque le plafond de 10% dans lequel doit être contenu le montant cumulé de ces marchés est atteint	Gouvernement	X	
	2.3. Réviser l'article 95 de la loi afin de transférer à la DNCMP l'avis requis pour l'annulation ou l'interruption d'une procédure d'appel d'offres.	Gouvernement	X	
3. Le Conseil de Régulation n'est pas renouvelé depuis 2015	3. Mettre en place le Conseil de régulation de l'ARMP	Gouvernement	X	
4. Le taux de collecte de la redevance de régulation est faible	4. Instituer l'obligation pour les candidats aux marchés de fournir une attestation délivrée par l'ARMP, montrant qu'ils sont en règle quant au paiement de la redevance de régulation sur des marchés antérieurs	Gouvernement	X	
5. Le personnel clé de l'ARMP n'est pas complet	5. Recruter le complément de personnel clé de l'ARMP	ARMP	X	
6. Les capacités du personnel de l'ARMP sont faibles	6. Recruter un consultant expérimenté pour conseiller et former le personnel dans la conduite des activités de régulation	ARMP		X



Problèmes rencontrés	Actions à prendre	Acteurs responsables	Délai de mise en œuvre proposée	
			CT <sup>8</sup>	MT <sup>9</sup>
7. Il n'existe pas encore de système opérationnel d'information sur les marchés publics, accessible au public	7. Opérationnaliser le site WEB en collaboration avec la DNCMP, et lui ouvrir un accès pour la publication de ses données et activités relatives aux marchés publics	ARMP	X	
8. Les capacités des acteurs de la passation des marchés sont faibles	8. Élaborer une stratégie globale de développement des capacités sur les marchés publics, tenant compte des rôles et responsabilités des différents acteurs	ARMP		X
9. Les audits annuels de la passation des marchés, prévus par la réglementation, ne sont pas réalisés	9. Mettre en œuvre les activités d'audit de la passation des marchés	ARMP		X
10. La possibilité de dénonciation anonyme de pratiques interdites	10. Activer la fenêtre du site WEB dédiée aux dénonciations anonymes	ARMP		X
11. L'ARMP ne dispose pas de Manuel de procédures administratives et financières	11. Élaborer un manuel des procédures administratives et financières	ARMP		X
<b>Direction nationale de contrôle des marchés publics (DNCMP)</b>				
1. Certaines Autorités contractantes ne soumettent pas leurs marchés au contrôle de la DNCMP	1. Prendre les dispositions pour soumettre tous les marchés assujettis au contrôle a priori de la DNCMP	Ministre des Finances	X	
2. La DNCMP ne dispose pas de moyens matériels	2. Doter la DNCMP en locaux et moyens matériels suffisants pour la réalisation de ses missions	Ministre des Finances	X	
3. Le personnel de la DNCMP ne dispose de connaissances suffisantes en matière de marchés publics	3. Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation au bénéfice de la DNCMP	Ministre des Finances	X	
4. Les capacités du personnel de la DNCMP en matière de marchés publics sont faibles	4. Recruter un consultant expérimenté pour conseiller et former le personnel de la DNCMP dans la conduite des activités de contrôle	Ministre des Finances		X

Problèmes rencontrés	Actions à prendre	Acteurs responsables	Délai de mise en œuvre proposée	
			CT <sup>8</sup>	MT <sup>9</sup>
5. La DNCMP ne dispose pas de manuel de mise en œuvre du contrôle	5. Collaborer avec l'ARMP afin de disposer d'un accès au site WEB de cette dernière, pour procéder à des publications relatives aux données et statistiques collectées, ainsi qu'aux activités réalisées dans le cadre du contrôle	Ministre des Finances	X	
<b>Cellule de gestion des marchés</b>				
1. Il n'existe pas des profils de compétences et de connaissances formellement définis pour les emplois spécialisés en matière d'acquisition	1. Définir des profils de postes types pour les différents emplois en matière de passation de marchés.	ARMP	X	
2. Les capacités des CGM sont faibles	2. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités des agents des Cellules de Gestion des marchés (CGM)	ARMP		X
3. Il n'existe pas des profils de compétences et de connaissances formellement définis pour les emplois spécialisés en matière d'acquisition	3. Mettre en place un système de contrôle interne au sein des autorités contractantes, qui puisse permettre le contrôle des opérations de la CGM, notamment pour la passation des marchés	Gouvernement		X
<b>Système de gestion des appels d'offres en ligne « COMORES MARCHES PUBLICS »</b>				
1. L'e-GP n'est pas configurée suivant le système comorien des marchés publics et le coût des mises à niveau du logiciel peuvent	1. En se basant sur une évaluation des montants nécessaires à la mise à niveau de l'e-GP, étudier la pertinence de s'orienter vers le développement d'une solution plus adaptée au système comorien que le logiciel actuel	Ministre des Finances	X	
2. L'article 5 du décret n'est pas conforme à la loi, en ce qui concerne les responsabilités de l'ANADEN	2. Conformer l'article 5 du décret N° 23-080/PR du 15 août 2023, fixant les Modalités de Mise en Œuvre du Système de Gestion des Appels d'Offres en ligne, à l'article 70 du CMP en désignant l'ANADEN comme chargée de la mise en œuvre du système	Gouvernement	X	
3. L'inscription des utilisateurs du Système	3. Modifier l'article 11 du décret N° 23-080/PR du 15 août 2023,	Gouvernement	X	

Problèmes rencontrés	Actions à prendre	Acteurs responsables	Délai de mise en œuvre proposée	
			CT <sup>8</sup>	MT <sup>9</sup>
de Gestion des Appels d'Offres en ligne n'est totalement sécurisé	fixant les Modalités de Mise en Œuvre du Système de Gestion des Appels d'Offres en ligne, afin de faire valider l'inscription des utilisateurs par la DNCMP			
4. L'accès direct de l'ARMP et la DNCMP pour procéder à des publications sur le Système de Gestion des Appels d'Offres en ligne, n'est pas clairement indiqué dans le décret	4.Modifier le décret N° 23-080/PR du 15 août 2023, fixant les Modalités de Mise en Œuvre du Système de Gestion des Appels d'Offres en ligne, afin d'accorder à l'ARMP et la DNCMP un accès direct pour publier les données relevant de leur responsabilité	Gouvernement	X	
5. La prise d'un arrêté du Ministre des finances pour fixer chaque année la liste des actes et documents devant faire l'objet de publication obligatoire, est source de retard	5. Supprimer l'article 16 du décret N° 23-080/PR du 15 août 2023, relatif à l'arrêté à prendre chaque année par le Ministre des finances pour fixer la liste des actes et documents devant faire l'objet de publication obligatoire	Gouvernement	X	
6. Le contrôle de la publication des dossiers nécessitant une demande d'avis de non-objection (ANO) n'est pas fiabilisé	6. Modifier le décret N° 23-080/PR du 15 août 2023, fixant les Modalités de Mise en Œuvre du Système de Gestion des Appels d'Offres en ligne, afin de faire valider par la DNCMP les publications des autorités contractantes relatives à des dossiers nécessitant une demande d'avis de non-objection (ANO)	Gouvernement	X	

## ANNEXE 1 – STATISTIQUES DES MARCHÉS PASSÉS (2021 à 2023)

## ANNEXE 1-1

### Direction Nationale De Contrôle Des Marchés Publics et Délégations Des Services Publics

#### Marchés Passés au cours de l'année 2021

N°	DATE	REF NUMEROS	NATURE DU MARCHÉ	OBJET DU MARCHÉ	MODE DE PASSATION	AUTORITE CONTRACTANTE
01	11/01/21	N°21/002/DG/SE C	Fourniture	ACQ 2 GRP ELEC ET 160 FUITS D'HUILE	Entente Direct	SONELEC
02	16/02/20 21	N°21- 007/MPTENI/CA B	TRAVEAUX	Réhabilitation du bureau du ministre de des postes et des télécommunication		Ministère des postes et télécommunication
03	08/03/20 21	N°21- /DGEF/	TRAVEAUX	Bassin de eaux	Restreinte	Ministre de l'Energie
04	19/04/20 21		PRESTATION INTELECTUELLE	Recrutement d'un bureau  D'étude pour le projet de la réhabilitation et la construction de la prison de Moroni.	CONSULTATION	Ministère de la Justice
05	08/06/21	N°21- MEN/1628- 477/SG  BUNDO LAMALEZI	FOURNITURE	Acquisition d'un logiciel comptable TOMPRO par entente directe avec STE TOMATE	ENTENTE DIRECTE OU GRÉ à GRÉ	BUNDO LAMALEZI
06	16/06/21	N°59/2021- DGSC-DG  COSEP	PRESTATION	Recrutement d'un consultant juriste national	Entente Directe Gré à Gré	COSEP
07	16/06/21	N°59/2021/DGS C   D. Sécurité civile	PRESTATION	Recrutement bureau	Gré à Gré	DGS

08	18/06/21	N°21-46/PAAPI/SEP/D ANO/SPM  PRCI	FOURNITURE	Acquisition, Installation équipements de vidéo conférence au profit de l' ANPI	Consultation	PRCI
09	22/06/21	N°21-78/DG/SEC   SONOLEC	FOURNITURE	Acquisition des biens services AO2	Manifestation d'intérêt	SONELEC
10	30/06/21	N°21-85/DG/SEC	FOURNITURE	Contrat de vente de 2 groupes électro et des pièces pour la réalisation des maintenances		SONELEC
11	05/07/21	N°21-58/PAAPI/SEP/D ANO/SPM  PRCI	REHABILITATION (TRAVAUX)	Aménagement des bureaux des antennes régional l'ANPI (Mohéli, Anjouan et Ngazidja)	RESTREINT	PRCI II
12	13/07/21	N°21-06/MAPE/DGEF /ER2C	TRAVEAUX	Réalisation des traveaux de l'AEP dans les zones 7,9,10 et 11 du projet	PV, rapport exécute	DGEF
13				Réalisation des traveaux de l'AEP dans les zones 4 et 14	Encours	DGEF
14		EDUCATION	Prestation Intellectuelle	Contractualisation avec Play International	Recours de Gré à Gré	PLAY INTERNATIONAL
15	22/10/21	N°21-183/CT/DG/CG M/hms	Fourniture	ACQ FRT DE 50 Ordinateurs	RESTREINT	COMORES TELECOM
16	11/11/20 21	N°21-457/MSSPSP/SG	Prestation Intellectuelle	Contractualisation à Expertise France	Recours de Gré à Gré	MINISTERE DE LA SANTE

## ANNEXE 1-2

### DIRECTION NATIONALE DE CONTROLE DES MARCHES PUBLICS ET DELEGATIONS DES SERVICES PUBLICS (DNCMP)

#### MARCHÉS PASSÉS PENDANT L'ANNEE 2022

N°	Date	Numéro	Nature du marché	Objet du marché	Mode de passation	Autorité contractante
1	24/01/22	N°22/010/DG/Sec	Fourniture	Fourniture et acquisition d'élément de Radiateur	Gré à Gré	SONELEC
2	22/01/21	N°22/	Travaux	Installation de Pylônes	Ouvert National	Comores Télécom
3	02/02/22	N°22/066/MEN/ONEC	Fourniture	Acquisition d'un Dupli copieur	Gré à Gré	ONEC
4	12/02/22	N°22/091/PAG F/CN	Service	Actualisation et impression du code Générale des Impôts	Gré à Gré	PAGF
5	05/04/22	N°22-120/PR-SGG	Travaux	Travaux d'aménagement extérieurs de l'amphithéâtre	Restreint	Présidence de l'Union
5	22/03/22	N°22-34/MJAIFPDHT AP/SG	Prestation Intellectuelle	Contractualisation Gré à Gré à l'expertise France (mahakama ya wusawa)	Gré à Gré	MJAIFPDHTAP /SG
6	28/03/22	N°22-043/DG/Sec	Fourniture	Acquisition de Deux, ajouté Trois groupes électrogène	Restreint	SONELEC
7	07/04/22	N°22-48/04/ORTC/DG/MAM	Prestation Intellectuelle	Contractualisation du recrutement de l'ATMOA du projet PROGEAU	ENTENTE DIRECTE	DGEME
8	11/04/22	N°22/143/MSS PSPG	Travaux	Travaux de réhabilitation du poste de santé de mwali et ndzouwani	Dérogation	MSSPSPG
9	25/02/22	N°22/186/DG/OCOPHARMA	Fourniture	Renouvellement des stocks de médicaments	Restreint	OCOPHARMA

10	14/05/22	N°22-71/DG/SEC	Fourniture	Acq Trois Gpes électro et six radiateurs neufs	Restreint	SONOLEC
11	12/04/22	N°22-34/MAPE/TA/PNM/DE	Fourniture	Acquisition d'une Maquette de l'île de Mohéli	Gré à Gré	PNM Parc National de Mohéli
12	10/06/22	N°22-021/MJAIFPDH TAP/SG	Service	Module du français juridique (msomo nahazi )	Gré à Gré	Mahakam Ya WUSSAWA
13	13/06/22	UCEA FS/OH/05/2022	Travaux	Maitre d'ouvrage pour des travaux	Gré à Gré	UCEA
14	14/06/22	N°22-149/PAGF/CN	SERVICE /FRT	Acq Logiciel de comptabilité	Gré à Gré	UGP
15	04/07/22	N°082/06/ORTC/MAM	Fourniture	Acq Equipment production	Restreinte	ORTC
16	04/07/22	N°083/06/DG/MAM	Fourniture	Acquisition des Emetteurs	Restreinte	ORTC
17	12/07/22	N°22/71/MAPE/TA/PNM/DE	SERVICE	Communication et Diffusion de l'information	Gré à Gré	Parc National Mohéli
18	20/09/22	N°22/159/MENERSFIP/BLM	TRAVAU	Réhabilitation/extension infrastructures scolaires		MENERSFIP
19	22/09/22	N°22/162/MSS PSPG/DGS/DLM/PNLP	Fourniture	Location de 21 véhicules	Restreinte	PNLP
20			Fourniture	Insta des Panneaux	Restreinte	CT
21						
22			SERVICE	Avis juridique		MENERSFIP/SG
23	23/09/22	N°22/131/DG/Sec	Fourniture	Acq eqp et maintenace du système commercial	Gré à Gré	SONOLEC
24	26/09/22	N°22/72/MAPE/TA/PNM/DE	PRESTATION INTELLECTUELLE	Recherche financement du PNM	Gré à Gré	PNM
25						



<b>26</b>	01/10/2 2	REF : PAAMG/CEL/2 022/37				
<b>27</b>	26/10/2 2	No22- 176/MENERSFI P/BLM	SERVICE	Diagnostic ; formations ; sensibilisation	Gré-à Gré	MENERSFIP/
<b>28</b>	28/10/2 2	No22- 189/MJAIFPDH TAP/SG	TRAVAUX	Réhabilitation de la direction générale de la fonction publique	Restreinte	MJAIFPDHTAP
<b>29</b>	17/11/2 2	No22- 237/PAGF/CN	SERVICE	Impression du nouveau code de marchés publics et de LOFE	Gré à Gré	PAGF
<b>30</b>	29/11/2 2	NO22- 79MFBSB/SG	SERVICE	Maintenance et transfert de compétence du logiciel SIGIT	Gré à Gré	AGID

**ANNEXE 1-3****DIRECTION NATIONALE DE CONTROLE DES MARCHES PUBLICS ET DELEGATIONS DES  
SERVICES PUBLICS****MARCHES PASSES PENDANT L'ANNEE 2023**

N°	N° Référence	Nature du Marchés	Objet du Marchés	Mode de Passation	Autorité Contractante	Montant	Titulaire
01	N°23-009/DG/Sec	Fournitures	Acquisition des différents huiles filtres	Manifestations d'intérêt /Restreintes après consultation	SONELEC	???	Non fournie
02	N°23-	Fourniture	Acquisition de 4 véhicules(camions)	Ouvert national	Comores télécom		
03	N°23-284/PAGF/CN	Service	Impression de 1850 code de l'impôt	Gré à Gré	Projet PAGF	???	Non fournie
04	N°23-017/CGP/PROFI/mas	Fourniture	Acquisition du logiciel TOMPRO	Gré à Gré	Projet PROFI	???	Non fournie
05	N°23-304/PAGF/UGP/DANO	Service	Consolidation, toiletages et assainissement de base de données GISE	Gré à Gré	Projet PAGF		
06	N°23-31/MENERSFIP/BLM	Prestation intellectuelle	Recrutement d'un cabinet d'architecture 16 étab phase 1, 3 iles	Restreinte	Projet PGCE BUNDO LA MALEZI		
07	N°23-50/MFBSB/DG	Travaux	Construction toilettes et parking	Sur sélection de 3 factures	MFBSB/DG.IM POT	<b>50 995 7 50 KMF</b>	
08	N°23-146/DG/OCOPH ARMA	Fourniture	Renouvellement des stocks des médicaments	Restreinte	OCOPHARMA	???	NON FOURNI
09		Fourniture	Acquisition des matériels infos	Gré à Gré	Secrétaire Général. du Gouvernement		
10	N°23-39/MSSPSPG/DGS/GLS	Prestation intellectuelle	Recrutement d'un personnel 3 d'appui à la gestion du projet	AMI	DLS		

11	N°23-41/MSSSPG/DGS/DLM/PNLP	Prestation intellectuelle	Recrutement d'un personnel d'appui à la gestion du projet	AMI	PNLP		
12	N°23/19/MATUFAFTT/DGEAT	TRAVAUX	Rénovation du bâtiment abritant la DGEAT	???	MATUAFTT/DGEAT	???	
13	N°23/150/MSSP SPG/DGS/DLS	PRESTATION Intellectuelle	Recrutement Gestionnaire compta et psychologue	???	Direction de Lutte Contre le SIDA	???	10 JUIN 2023 à 10h30
14	AAON/003/2023/PROFI/FRT	FOURNITURE	Acq et Liv de deux véhicule 4*4 double cabine et deux véhicules SUV	OUVERT NATIONAL	PROJET PROFI	???	20 Juillet 2023 à 13h30 min
15	N°23-98/MENERSFIP/BLM	FOURNITURE	Fourniture de la BTC/S	Gré à Gré	Bundo Lamalezi /BLM	Hydraform	
		TRAVAUX	Travaux DE Réaménagement des Locaux	Gr2 à Gré	Direction Nationale de l'office National de la Métrologie	TOTAL RENOVE	
16	PLAY/C-008-06/26	?		Gré à Gré	Parc National de Mohéli		
17	N°23/113/DG/Sec	FOURNITURE	Fourniture (compteurs STS, disjoncteur, connecteur)	Autorisation Gré à Gré	SONELEC		
18	N°137/MSSPSG /DGS/DLS	TRAVAUX	Travaux de Réhabilitation		DLS		
19	N°023-127/DG/Sec	FOURNITURE	ACQ HUILE MOTEUR DES DIFFERENTS TYPES DES FILTRES	BON DE COMMANDE	SONELEC		
20	N°23-142/DG/Sec	FOURNITURE	ACQ DE 5 GPES ELCTRO (3 rebulid et 2 neufs)	AUTORISATION SPECIAL Gré à Gré	SONELEC	CONNU	
21	N°23-483/PAGF/UGP /DANO/CN	PRESTATION INTELLECTUEL	Recrutement d'un Consultant National	Gré à Gré	PAGF	ALI AHAMADA ABDERE MANE	

22	N°23-167/MERSFIP/B LM	PRESTATION	RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT	Gré à Gré	BUNDO LAMALEZI	ASSEMBLAGE	
23	N°	PRESTATION INTELLECTUEL	Recrutement d'un consultant individuel	Gré à Gré	PAGF		
24	N°	//////	Recrutement d'un consultant national	Gré à Gré	PAGF		
25	N°	SERVICE	IMPREMERIE DE 3000 EXEMPLAIRE	Gré à Gré	PAGF		
26		Prestation intellectuelle	Recrutement d'un cabinet	Gré à Gré	PAGF		
27		Prestation intellectuelle	Recrutement d'un expert en réseau informatique de la DGI Interconnexion	Recrutement d'un expert en réseau DGI et DGD	PAGF		
28	23-566/PAGF/UGP/DANO/CN	Prestation intellectuelle	Recrutement Avec le Consultant CNUCED Pour l'interconnexion des deux systèmes SIGIT/SYDONIA	Gré à Gré	PAGF/DGI	1170883 2 KMF	
29	23-567/PGF/UGP/DANO/CN	Prestation intellectuelle	Recrutement avec ce cabinet pour l'interconnexion des deux système SIGIT/SYDONIA	Gré à Gré	PAGF/DGI	1229919 4 KMF	

## ANNEXE 2 – LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Nom et prénom	Fonction	Téléphone
<b>Projet Filets Sociaux de Sécurité (PFSS)</b>		
Ibrahima AHAMADA	Coordonnateur PFSS	333 34 54
OMBADI OUSSENI	Directeur National, Administration Finances et Planification (DNAFP)	338 67 62
<b>ARMP</b>		
MIZELLI Ali Marianne	Secrétaire permanente	333 56 06
SAADI Maoulida	Juriste	459 87 41
ABDEREMANE MMADI	DAF	357 74 64
Ben Ahmed Athoumane	Technicien informatique	320 96 69
Amina GAÏLANE	Archiviste	320 08 65
Hachimia Ibrahim	Chargé de programme et collecte de données	440 35 34 / 388 35 34
Mohamed Bacar ZAKARIA	Responsable de bases de données	329 37 30
Saïd Madi Abdou	Chef personnel	334 10 21
OUMOUR SAHAO	Chargé de communication	346 61 90
<b>Direction nationale de contrôle des marchés publics (DNCMP)</b>		
KAILANE SALIM	Directeur national	334 12 65/764 41 18
YOUSSEUF MOULAYDINE	Informaticien	357 74 64
<b>Ministère des Finances, du Budget et du Secteur bancaire</b>		
Mme SITI Salim	Secrétaire Générale Adjointe	333 31 79
Saïd MOUINO AHAMADA	Directeur Général, Agence nationale de Développement du Numérique (ANADEN)	
SOILAH MOUMINI	Coordonnateur, Projet d'Appui aux Systèmes d'Information de	

	la Gouvernance Financière (PAGF-SI)	
<b>Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Urbanisme</b>		
DJAZI LA	Secrétaire Général	347 68 99
IDRISS Mohamed Abdou	Conseiller technique	383 64 21