



# GUIDE SUR LE PROCESSUS DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Février 2016



Association Internationale des Maires Francophones  
Secrétariat permanent de l'AIMF 9, Rue des Halles – 75001 Paris  
[www.aimf.asso.fr](http://www.aimf.asso.fr)

# AVANT-PROPOS

Le présent guide de procédures a pour objet décrire l'ensemble des procédures relatives à la commande publique de la Communauté Urbaine (CUD) afin :

- ✓ de permettre à chaque acteur de la chaîne des opérations d'avoir une connaissance de ce qu'il doit réaliser et de ce qu'exécutent les autres acteurs en amont et en aval ;
- ✓ de faciliter l'appropriation des opérations par le personnel nouvellement affecté ;
- ✓ de bien s'approprier l'environnement juridique riche de la commande publique ;
- ✓ de bien identifier les risques majeurs de ne pas accomplir correctement les opérations.

Pour l'ensemble de ces raisons, il a été élaboré principalement avec le Conseiller Technique n°1, le responsable de la Division Informatique, l'inspection des Services et avec les acteurs du processus : la Division des Marchés publics, la DAFI, les Directions opérationnelles, le Comptable-Matières, le Contrôleur Financier Spécialisé, la Recette Municipale.

Le guide comporte deux tomes.

Le **tome 1** comporte trois parties :

La première partie du guide traite des aspects majeurs de l'environnement de la commande publique :

- ✓ présentation générale du processus de la commande publique ;
- ✓ environnement stratégique de la commande publique ;
- ✓ environnement juridique de la commande publique ;
- ✓ enjeu financier de la commande publique ;
- ✓ répartition des missions relatives à la commande publique.

La seconde partie traite les 7 phases du processus de la commande publique :

1. expression des besoins – programmation des dépenses ;
2. décision de passer commande – choix des procédures ;
3. choix du prestataire ;
4. engagement de la dépense
5. constatation du « *service fait* » ;
6. liquidation et ordonnancement ;
7. traitement des mandats à la Recette Municipale.

Chaque fiche comporte une description schématique des tâches et les principaux risques.

La troisième partie présente 3 fiches techniques :

- Processus de maturation des projets
- Modèles de fiche-projet
- Maquette budgétaire AE/CP

Le **tome 2** est constitué des annexes relatives à la réglementation :

*Annexe 1 - Extraits du Code des Marchés Publics*

*Annexe 2 - Extraits de la loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant Régime Financier des Collectivités Territoriales décentralisées*

*Annexe 3 - Extrait du Règlement Général de la Comptabilité Publique (Décret N°2013/16 du 15 mai 2013)*

*Annexe 4 - Extraits du décret n° 2012/074 du 08 mars 2012 portant création, organisation et fonctionnement des Commissions de passation des Marchés publics*

*Annexe 5 - Extraits du décret N° 2013/271 du 05 août 2013 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2012/074 du 08 mars 2012 portant création, organisation et fonctionnement des Commissions de passation des Marchés publics*

*Annexe 6 - Extraits du décret n° 2012/075 du 8 mars 2012 portant organisation du Ministère des Marchés Publics*

*Annexe 7 - Extraits du décret n° 77/41 du 3 février 1977 fixant les attributions et l'organisation des contrôles financiers.*

*Annexe 8 - Extraits de la Loi n°77/26 du 6 décembre 1977 fixant le régime général de la Comptabilité-matières*

*Annexe 9 - Extraits de la Circulaire n°004 CAB/MINFI/ du 18 Mai 2012 portant instructions relatives à la tenue de Comptabilité-Matières.*

*Annexe 10 - Extraits de la Circulaire du Président de la République n° 001 CAB/PR du 13 août 2015 sur la préparation du budget de l'Etat pour 2016*

*Annexe 11 - Extraits de la Circulaire du Premier Ministre n°002 /CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics*

*Annexe 12 - Extraits de la Circulaire du Ministre des Finances n° 0909/C/MINFI du 31 décembre 2015 portant Instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés, pour l'Exercice 2016*

*Annexe 13 - Extraits de la Circulaire n°001/CAB/PR/ du 19 juin 2012 relative à la passation et au contrôle des marchés publics*

*Annexe 14 - Extraits de la Circulaire N°003/CAB/PM du 31 janvier 2011 précisant les modalités de gestion des changements des conditions économiques des Marchés Publics*

*Annexe 15 - Extrait du CCAG applicable aux marchés publics des travaux*

*Annexe 16 - Extrait du CCAG applicable aux marchés publics de fournitures*

# SOMMAIRE

<b>Avant-propos</b>	<b>2</b>
<b>Glossaire</b>	<b>4</b>
<b>I – L’environnement de la commande publique</b>	<b>5</b>
1.1. Présentation générale du processus sur la commande publique	5
1.2. Environnement stratégique de la commande publique	8
1.3. Environnement juridique de la commande publique	9
1.4. Enjeu financier de la commande publique pour la C.U.D	11
1.5. Répartition des missions relatives à la commande publique	12
<b>II – Les sept phases du processus de la commande publique</b>	<b>15</b>
Phase 1. Expression des besoins et programmation des dépenses	15
Phase 2. Décision de passer commande et choix de la procédure	18
Phase 3. Choix du prestataire : entreprise ou fournisseur	25
Phase 4. Engagement de la dépense	31
Phase 5. Gestion du « service fait »	38
Phase 6. Liquidation et ordonnancement de la dépense	44
Phase 7. Traitement des mandats à la Recette Municipale	52
<b>III - Les fiches thématiques</b>	<b>59</b>
Fiche 1 - Processus de maturation des projets	60
Fiche 2 - Modèles de fiche- projet	68
Fiche 3 - Maquette budgétaire AE/CP	72
<b>IV – Les annexes</b>	

# GLOSSAIRE

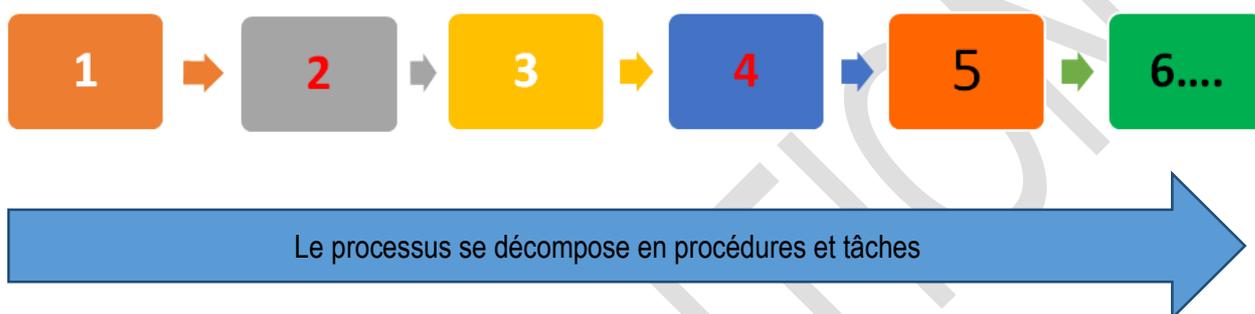
AE	Autorisation d'Engagement
AO	Appel d'offres
AOO	Appel d'offres ouvert
AOR	Appel d'offres restreint
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
BC	Bon de commande
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CCAP/CCAG	Cahier des Clauses Administratives Particulières/Générales
CCTP/CCTG	Cahier des Clauses Techniques Particulières/Générales
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CDS	City Development Strategy (Strategie de développement de Douala)
CFS	Contrôleur financier spécialisé
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CP	Crédit de paiement
CPM	Commission de Passation des Marchés
CIPM	Commission Interne de Passation des Marchés
CMP	Code des Marchés Publics
CNI	Carte nationale d'identité
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
CUD	Communauté Urbaine de Douala
DAFI	Direction des Affaires Financières
DIREM	Direction de l'Entretien des Infrastructures routières, des réseaux et de la Mobilité
DURSAP	Direction de l'Urbanisme et de la Salubrité publique
DEPIDD	Direction des Etudes, de la Planification, des Investissements et du Développement Durable
DAJCO	Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux
DAO	Dossier d'appel d'offres
DARHL	Direction de l'Administration, des Ressources Humaines et de la Logistique
DLG	Délégué du Gouvernement
DOB	Débat d'Orientations Budgétaires
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
IR	Impôt sur le revenu
IS	Impôt sur les Sociétés
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre (Travaux à)
JDM	Journal des Marchés Publics
LC	Lettre de commande
MINMAP	Ministère des Marchés Publics
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MinTP	Ministère des Travaux Publics
MO	Maîtrise d'ouvrage
MOD	Maîtrise d'ouvrage déléguée
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PME/TPE	Petites et Moyennes Entreprises/ Très Petites Entreprises
PV	Procès-Verbal
RGCP	Règlement Général de la Comptabilité publique
RM	Receveur municipal
RPAO	Règlement particulier de l'Appel d'Offres
SG	Secrétariat Général
SI	Système d'Information
SIM_Ba	Logiciel de gestion financière
TOR	Terms of Reference (Termes de Référence)

# I – L'ENVIRONNEMENT DE LA COMMANDE PUBLIQUE

## 1.1 – PRESENTATION GENERALE DU PROCESSUS DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Un processus peut être défini comme un ensemble de tâches réalisées par **différents acteurs** (voire différentes entités : services, pôles, secteurs) **participant d'une même activité** et répondant à des **normes juridiques spécifiques** afin d'aboutir à un **résultat commun**

- des tâches intellectuelles ou matérielles qui s'enchaînent
- des intervenants avec des responsabilités et des rôles bien définis
- une finalité commune

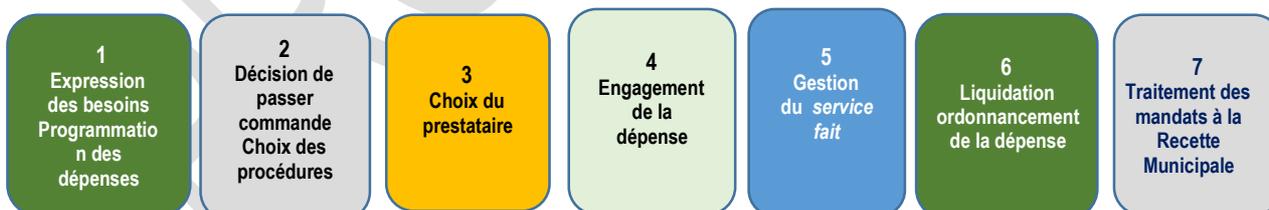


La procédure fait partie d'un processus dont elle constitue l'un des enchaînements. Elle se décompose en tâches (ou fonctions) et est déclenchée par un fait générateur. Elle répond à une ou plusieurs finalités.

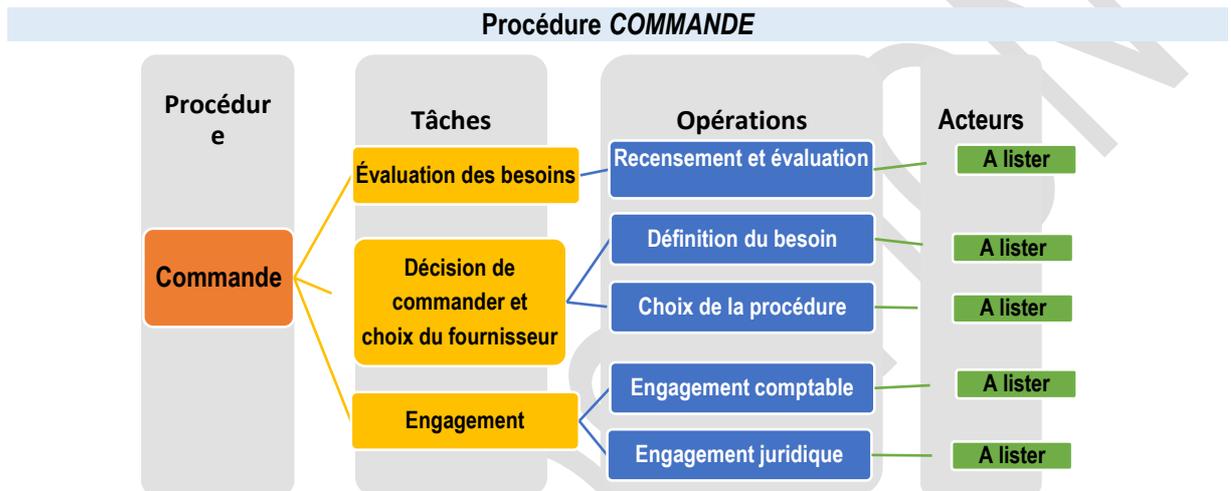
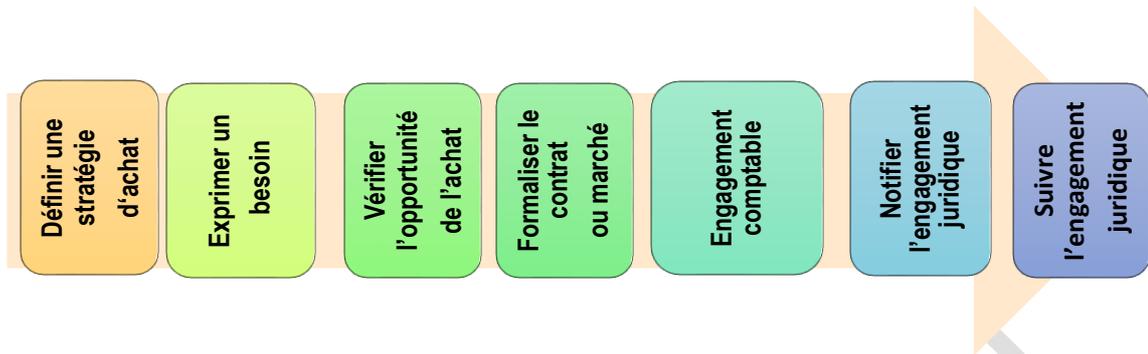
La tâche consiste en l'exécution par un opérationnel d'un ensemble d'opérations indissociables. La tâche s'intègre à la procédure et au processus.

Les guides de processus permettent à l'ensemble des acteurs de partager les mêmes références (vision globale, enchaînement des tâches, risques et contrôles associés).

Au cas particulier du processus « Commande publique », le présent guide permet ainsi aux responsables et exécutants de remplir leurs missions dans de meilleures conditions.



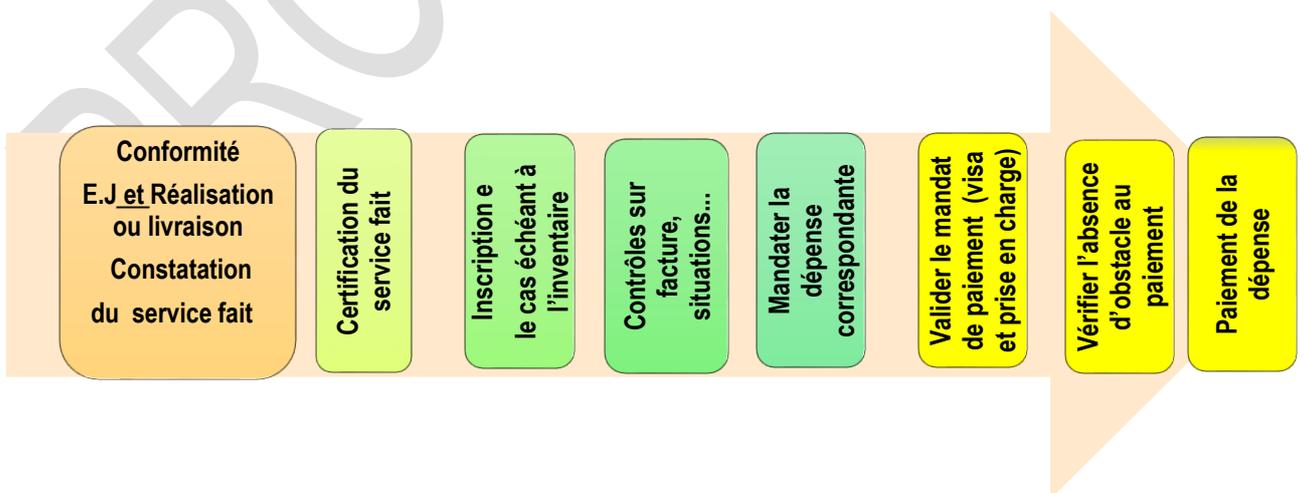
## 1ère Phase : Passation de la commande



Les Directions Techniques et Opérationnelles et les autres entités de la C.U.D sont chargées du recensement, de l'évaluation et de la définition du besoin. Le choix de la procédure est du ressort des différentes entités en relation avec la Division des Marchés.

L'engagement comptable relève concomitamment de la Direction des Affaires Financières et du Contrôle Financier Spécialisé. L'engagement juridique quant à lui est du ressort du Délégué du Gouvernement ou du Ministre Délégué à la Présidence chargé des Marchés Publics.

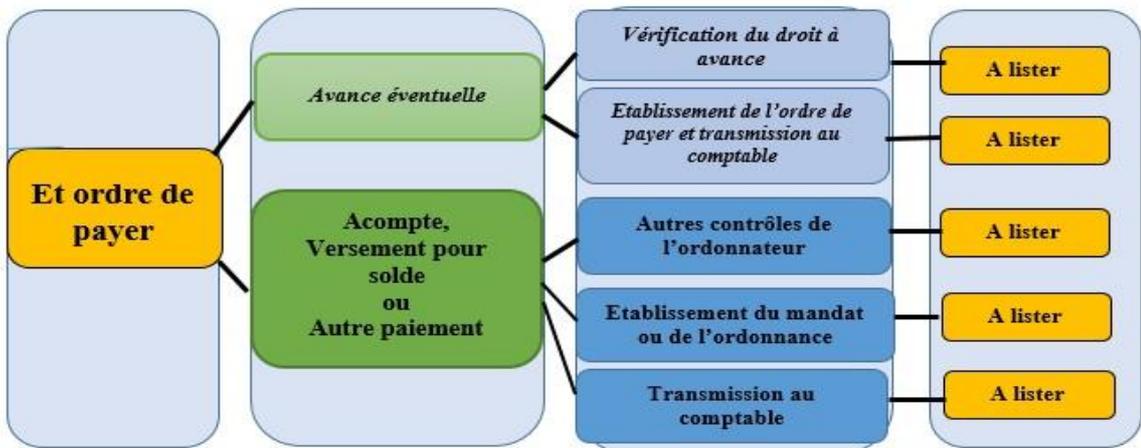
## 2ème Phase : Exécution de la commande



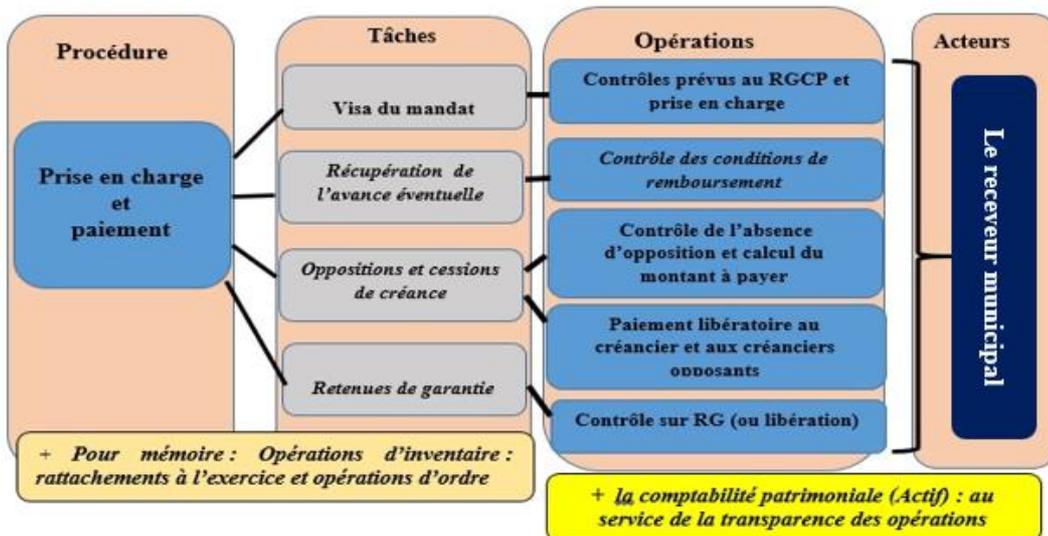
PROCEDURE « LIQUIDATION »



ET ORDRE DE PAYER »



PROCEDURE «PRISE EN CHARGE ET PAIEMENT PAR LE COMPTABLE PUBLIC »



## 1.2 - ENVIRONNEMENT STRATEGIQUE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Actions	Vecteurs
<b>1. Orienter l'allocation des dépenses en fonction des priorités des plans stratégiques de développement</b>	
<b>Les orientations stratégiques nationales</b> <i>(Circulaire annuelle du Président de la République sur la préparation du budget de l'Etat)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE)</li> <li>✚ matrice d'actions du plan d'urgence triennal pour l'accélération de la croissance</li> <li>✚ stratégies sectorielles élaborées et validés par le Gouvernement et Cadre de Dépenses à Moyens Terme CDMT</li> <li>✚ conclusions des enquêtes auprès des ménages</li> <li>✚ rapports d'évaluation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)</li> <li>✚ Plans Communaux de Développement</li> </ul>
<b>Les orientations stratégiques de la CUD</b> <i>(présentation du Budget 2015)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Stratégie de Développement de la ville de Douala et de son aire métropolitaine à l'horizon 2025 (CDS)</li> <li>✚ Plan de déplacement, de la circulation et des transports Agenda 21</li> <li>✚ Plan Directeur d'Urbanisme et du plan d'occupation des sols</li> <li>✚ Présentation du budget par programme et par fonctions, avec une approche pluriannuelle sur 3 ans (CDMT)</li> </ul>
<b>2. Améliorer la performance du Système des Marchés Publics</b>	
<i>Circulaire du Président de la République n°001/CAB/PR du 19 juin 2012 relative à la passation et au contrôle de l'exécution des marchés publics</i>	
<b>Améliorer la gouvernance et l'intégrité du système de passation, de contrôle des marchés publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Assurer la qualité de la dépense publique</li> <li>✚ Assurer l'effectivité de la réalisation des projets arrêtés</li> <li>✚ Accroître la transparence de la commande publique</li> <li>✚ Réduire les délais de passation des marchés publics</li> <li>✚ Rendre les contrôles plus efficaces</li> <li>✚ Assurer la qualité des ouvrages réalisés</li> </ul>
<i>Circulaire n°002/CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics</i>	
<b>Respecter les principes de transparence et la saine concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Bonne gestion des pièces produites par les candidats</li> <li>✚ Disponibilité des DAO et publication systématique des avis et des résultats d'appel d'offres</li> <li>✚ Gestion des offres anormalement basses</li> <li>✚ Bonne évaluation des offres</li> <li>✚ Respect de la réglementation sur le recours aux procédures dérogatoires</li> </ul>
<b>Améliorer la qualité des prestations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Qualité des études préalables</li> <li>✚ Suivi et contrôle de l'exécution des projets</li> </ul>
<b>Optimiser les délais de passation et d'exécution des marchés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Respect des plans de passation des marchés</li> <li>✚ Respect des délais réglementaires</li> <li>✚ Optimisation des délais contractuels</li> </ul>
<b>Encadrer certaines procédures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Appels d'offres avec concours</li> <li>✚ Passation et suivi des marchés d'assurances</li> </ul>
<b>Promouvoir les PME et TPE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Prévion dans les DAO des prestations qui peuvent être exécutées ou sous-traitées par les PME/TPE</li> <li>✚ Priorité pour l'exécution de certains travaux à l'approche Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO)</li> </ul>
<b>Renforcer l'intégrité du système des marchés publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Sanctions</li> <li>✚ Rôle de l'Agence de Régulation des Marchés Publics, MINMAP, CONAC</li> </ul>

**Extrait du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE),**

§ 531. Au niveau des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), l'accent sera mis sur l'élaboration systématique des plans de développement régionaux et communaux, conformément aux compétences reconnues à ces collectivités en matière de planification de leur développement. La mise en cohérence des plans de développement régionaux et communaux avec les outils de planification au niveau de l'Etat central se fera à travers des contrats de plans négociés entre l'Etat et les Régions d'une part, et entre l'Etat les Régions et les Communes d'autre part. Ces contrats définiront autour de projets concrets la nature et le niveau de participation de chacun des partenaires.

## 1.3 - ENVIRONNEMENT JURIDIQUE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

**Remarque préalable :** *Dans le cadre des Conventions internationales :*

- *une phase de demande d'avis de non objection (ANO) doit être intégrée à chaque étape de la Commande publique, la Convention de financement primant sur les lois du pays bénéficiaire ;*
- *une phase de pré-sélection validée par le Partenaire Technique et Financier doit être intégrée en début du processus, moyennant le lancement d'Appel à Sollicitation à Manifestation d'Intérêt devant déboucher sur une liste restreinte ;*
- *le processus de liquidation des dépenses correspondantes n'obéit donc systématiquement pas à la chaîne (Direction Opérationnelle- DAFI-CFS-RM) et fait appel à d'autres acteurs tels que la CAA, le Secrétariat Technique d'Appui Dédié à l'Exécution du C2D (STADE-C2D), l'AFD, le Ministère hébergeant les fonds correspondants (MINEPAT ou MINH DU) ;*
- *la validation d'un plan annuel de décaissement en début d'exercice articulé autour d'un plan de passation des marchés par l'AFD s'agissant des aides budgétaires à l'instar du C2D.*

### 1.3.1. Le cadre institutionnel des marchés publics

L'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) est le surveillant et le facilitateur du système des marchés publics. Elle est, entre autres, chargée de procéder à l'évaluation du système et d'en élaborer les Rapports à l'attention des autorités compétentes.

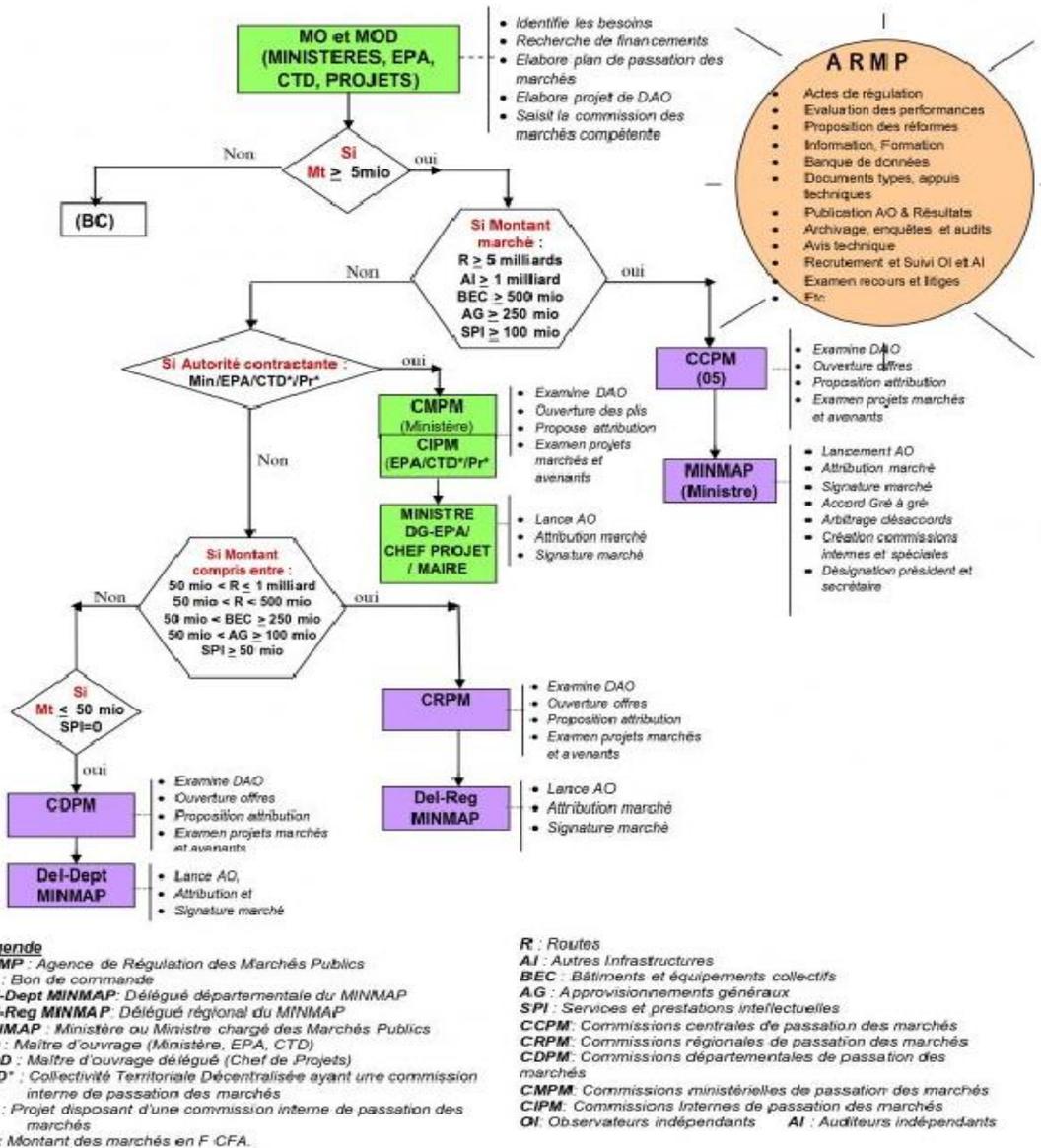
Placé sous l'autorité d'un Ministre Délégué à la Présidence de la République, le **Ministère des Marchés Publics (MINMAP)** est responsable de l'organisation et du bon fonctionnement des marchés publics :

- *il procède au lancement des appels d'offres des marchés publics, en liaison avec les Départements Ministériels et les Administrations concernés ;*
- *il procède à la passation des marchés publics et en contrôle l'exécution sur le terrain, en liaison avec les Départements Ministériels et les Administrations concernés. Deux Brigades Nationales, 10 Brigades Régionales et 58 Brigades Départementales de contrôle du MINMAP assurent le contrôle de la réalisation physique des travaux et procèdent à des contrôles inopinés des marchés en cours d'exécution.*

L'**Autorité Contractante** a l'initiative et la conduite de la passation d'un marché

- *élaboration du plan de passation des marchés ;*
- *contrôle de la disponibilité du financement et de celle du site du projet avant de saisir la commission des marchés compétente ;*
- *préparation des projets de dossiers d'appel d'offres et de demande de cotation, soumission des dossiers à la commission de passation des marchés (CMP) compétente ;*
- *lancement des appels d'offres et réception des offres, avant leur transmission à la CMP ;*
- *publication des résultats, signature et notification des marchés sans limitation de seuil.*

En outre, il suit l'exécution physico-financière des marchés et les résilie, le cas échéant.



### 1.3.2. Les étapes de la procédure des marchés publics

**Prérequis :** Conformément aux dispositions de l'article 6 du Code des Marchés Publics, la **programmation des Marchés Publics** constitue le préalable à toutes opérations initiées par les Maîtres d'Ouvrage. Elle vise une bonne planification des opérations

Les données ci-après font référence au Code des Marchés Publics

Elles sont complétées de divers textes réglementaires lors de la description des phases du processus sur la commande publique.

#### Circuit des appels d'offres ouverts ou restreints

N°	Appel d'Offres Restreint	Appel d'Offres Ouvert	Code des Marchés Publics
1	Début pré qualification	-	Art. 12
2	Avis à candidature	-	Art. 12
3	Rapport de pré qualification par le MO ou MOD	-	Art. 12
4	Finalisation du DAO	Confection et finalisation du DAO	Art. 17, 18, 19
5	Transmission du DAO à la CPM	Transmission du DAO à la CPM	Art. 124
6	Signature de l'AO		Art. 111
7	Publication de l'AO dans le JDM		Art. 20
8	Préparation des offres par les soumissionnaires		Art. 21
9	Dépôt des offres auprès du MO ou MOD, avec pièces obligatoires et caution de soumission		Art. 23 et 24
10	Ouverture – Dépouillement		Art. 24, 25, 26, 125
11	Constitution de la sous-commission d'analyse		Art. 125
12	Conservation des originaux des offres par le président de la CPM		Art. 125

13	Transmission à l'ARMP d'une copie de chaque offre	(72 heures)
14	Réception du rapport d'analyse par la CPM	Art. 27, 124
15	Proposition d'attribution	Art. 8, 32, 33, 33, 35, 37
16	Signature de la décision d'attribution	Art.
17	Publication de la décision d'attribution et des résultats de l'AO dans le JDM	Art. 33, 119
18	Notification de la décision à l'attributaire	Art. 33
19	Rédaction du projet de marché par MO ou MOD	Art. 55, 56, 57
20	Transmission du dossier à la CPM	Art. 124
21	Signature du marché par le MO ou MOD	Art. 38, 11
22	Notification du marché	Art. 58
23	Enregistrement du marché par l'attributaire	
24	Notification de l'ordre de service de commencer les prestations	
25	Production du cautionnement définitif et contenu de la retenue de garantie	Art. 67 à 70
26	Avenants	Art. 62 et 124
27	Contrôle et suivi de l'exécution du marché	Art. 81, 111, 129 à 159
28	Constatation du service fait	Art. 81
29	Aspects financiers : - prix des marchés publics - avances - acomptes - intérêts moratoires et pénalités	Art. 74 à 78 Art. 83 Art. 85 à 86 Art. 87 à 90
30	Contentieux et sanctions : - litiges et recours - résiliation - sanctions	Art. 91 à 93 Art. 94 à 104 Art. 105 à 110

#### Circuit des marchés de gré à gré

N°		Code des Marchés Publics
1	Sollicitation de l'Autorité des Marchés pour accord de gré à gré	Art. 28, 127
2	Examen et réponse de l'Autorité des Marchés	Art. 127
3	Confection du dossier de consultation	Art. 128
4	Consultation de trois candidats au moins	Art. 127
5	Transmission du dossier à la CPM	Art. 128
6	Proposition d'attribution par la CPM	Art. 128
7	Attribution par le MO ou MOD	Art. 32, 33
8	Signature de la décision d'attribution	Art. 33
9	Publication de la décision d'attribution dans le JDM	Art. 33
10	Notification de la décision à l'attributaire	Art. 33
11	Rédaction du projet de marché par MO ou MOD	Art. 55, 56, 57
12	Transmission du dossier à la CPM	Art. 124
13	Signature du marché par le MO ou MOD	Art. 38, 111
14	Notification du marché	Art. 58
15	Enregistrement du marché par l'attributaire	
16	Notification de l'ordre de service de commencer les prestations	
	Se référer ensuite au circuit des AO ouverts et restreints	

## 1.4 - ENJEU FINANCIER DE LA COMMANDE PUBLIQUE POUR LA C.U.D

Sur la base du budget initial 2016, la commande publique pèse pour 75% du total des dépenses prévisionnelles (en crédits de paiement) :

Nature de la dépense	Montant en Mds FCFA
<b>Dépenses d'investissement :</b>	<b>38</b>
dont : <u>Commande publique</u>	<u>36</u>
- Immeubles bâtis, voirie, réseaux...	31
- Matériels	5
<b>Dépenses de fonctionnement :</b>	<b>27</b>
dont : <u>Commande publique</u>	<u>13</u>
- Matières et fournitures consommées	8
- Services consommés	5
<b>Total dont commande publique</b>	<b>65</b>
	<b>49</b>

## 1.5 - REPARTITION DES MISSIONS RELATIVES A LA COMMANDE PUBLIQUE (organigramme de la C.U.D : arrêté n°18/SG/CUD/2012 du 27 décembre 2012 portant réorganisation des services de la Communauté Urbaine de Douala)

### Le Secrétariat Général

**Article 17 :** Placé sous l'autorité d'un Secrétaire Général nommé par Arrêté du Président de la République, le Secrétariat Général est chargé :

- d'assurer la mise en œuvre de la politique communautaire ;
- d'assurer la liaison entre la CUD ET les Services de la Tutelle d'une part et la CUD et les autres Administrations d'autre part ;
- de superviser, de gérer, d'animer et de coordonner les activités des Directions opérationnelles et des entités autonomes ;
- d'assurer la gestion administrative (courrier, équipements, etc.), ainsi que les moyens humains et matériels de la Communauté Urbaine de Douala ;
- d'encadrer les Conseillers municipaux ;
- de préparer, de suivre les travaux et résolutions du Conseil de Communauté ;
- de veiller au respect de la réglementation en matière de passation des marchés publics et les contrats de partenariat public privé ;
- de tenir l'Etat civil, la documentation et les archives.

### La Division des Marchés Publics (rattachée au Secrétaire Général)

#### **Article 20 : La Division des Marchés Publics**

(1) Placé sous l'autorité d'un Chef de Division assisté d'un Chargé d'Etudes Assistant, la Division des Marchés Publics est chargé :

- de l'appui à la préparation des Dossiers d'Appel d'Offres ou de Consultation ;
- de la préparation des contrats, des conventions et des marchés de travaux et de prestations, et du suivi de leur exécution en liaison avec les entités concernées ;
- du respect et du suivi des procédures de passation et de contrôle de l'exécution des Marchés Publics en liaison avec les directions opérationnelles concernées et le Ministère des Marchés Publics ;
- d'assurer la liaison avec la Commission de Passation des Marchés de la Communauté Urbaine, les Commissions de Marchés compétentes, le ministère en charge des Marchés publics et l'Agence de Régulation des Marchés Publics ;
- d'assurer le classement et la bonne conservation des contrats, conventions et tout document relatif aux Marchés Publics ;
- de la tenue du fichier et des statistiques sur les Marchés Publics de la CUD ;
- de la transmission de tous les documents relatifs aux Marchés Publics au Ministère en charge des Marchés Publics.

(2) La Division des Marchés Publics comprend :

- Le Service de la Passation des Marchés Publics ;
- Le Service du Suivi et du Contrôle de l'exécution des Marchés Publics ;
- Le service des Archives.

#### 20.1 Le Service de la Passation des Marchés Publics

Placé sous l'autorité d'un Chef de Service, le Service de la Passation des Marchés Publics est chargé :

- d'élaborer le plan de passation des Marchés de l'Institution et de veiller à son actualisation ;
- de l'appui à la préparation des Dossiers d'Appel d'Offres ou de Consultation ;
- d'assurer la procédure de passation des contrats, conventions et marchés jusqu'à leur signature ;
- de veiller à la publication des avis et résultats d'appels d'offres ;
- de la préparation des contrats, conventions et marchés de travaux, de fournitures et de prestations en collaboration avec les entités concernées ;
- de tenir à jour le registre des marchés ;
- de la transmission de tous les documents relatifs à la passation des Marchés Publics aux commissions compétentes des Marchés Publics, au Ministère en charge des Marchés Publics et à l'Agence de Régulation des Marchés Publics.

Le Service de la Passation des Marchés Publics comprend :

- Le Bureau des Appels d'Offres ;
- Le Bureau des Marchés ;
- Le Bureau d'Appui à la Commission de Passation des Marchés.

#### 20.2 Le Service du Suivi et du Contrôle de l'exécution des Marchés Publics

Placé sous l'autorité d'un Chef de Service, le Service du Suivi et du Contrôle de l'exécution des Marchés Publics est chargé :

- de suivre l'exécution des contrats, conventions et marchés de travaux, de fournitures et de prestations en collaboration avec les entités concernées ;
- du respect et du suivi des procédures de contrôle de l'exécution des Marchés Publics en liaison avec les Directions concernées et le Ministère en charge des Marchés Publics ;
- de veiller à la mise en place des mains levées des garanties contractuelles en liaison avec les Services concernés ;

- de rédiger les procès-verbaux de réception ;
- du suivi des décomptes en relation avec les Services techniques concernés, le Ministère en charge des Marchés Publics et la Direction des Affaires Financières ;
- du suivi du contentieux en matière de Marchés Publics en liaison avec la Division des Affaires Juridiques et du Contentieux.

Le Service du Suivi et du Contrôle de l'exécution des Marchés Publics comprend :

- le Bureau du suivi des Marchés ;
- le Bureau d'appui au contrôle de l'exécution des Marchés.

### 20.3 Le Service des Archives

Placé sous l'autorité d'un Chef de Service, le Service des Archives est chargé :

- de la tenue du fichier et des statistiques sur les Marchés Publics de la CUD ;
- de tenir à jour le tableau de bord des performances des Marchés Publics de l'Institution ;
- d'assurer le classement et la bonne conservation des contrats, convention et tout document relatif aux Marchés Publics ;
- de concevoir et de mettre en place un système approprié d'archivage numérique de la documentation issue des Marchés Publics de l'Institution.

Le Service des Archives comprend :

- le Bureau des Statistiques ;
- le Bureau du Classement.

## **La Direction des Affaires financières (DAFI)**

**Article 28** : la Direction des Affaires Financières est chargée :

- d'élaborer et de suivre la mise en œuvre de la stratégie financière de l'Institution ;
- de rechercher les financements extérieurs en relation avec les organismes et les services concernés ;
- d'élaborer le budget de l'Institution en collaboration avec les autres Entités et d'en assurer la présentation ;
- de coordonner le suivi de l'exécution du budget ;
- de produire mensuellement les éléments d'appréciation des certificats des recettes et des dépenses en vue de la concordance des opérations initiées par l'Ordonnateur et prises en charge par le Comptable ;
- d'assurer la coordination des travaux préparatoires du compte administratif en relation avec les autres Entités ;
- d'élaborer le plan de trésorerie en relation avec la Recette Municipale ;
- d'assurer les relations avec les banques et autres organismes financiers en rapport avec la Recette Municipale ;
- de coordonner le suivi des engagements spécifiques à incidence financière de l'Institution ;
- d'élaborer et de proposer un tableau de bord des opérations financières ;
- de suivre et d'analyser l'évolution des recettes ;
- de coordonner les opérations d'identification de la matière taxable ;
- d'élaborer et de suivre les programmes d'investissement en relation avec les services concernés ;
- de suivre la mise en œuvre des plans d'amélioration de la gestion financière de l'Institution.

**Article 30** : **Le Département des Engagements** est chargé :

Le Département des Engagements est chargé :

- d'engager les dépenses,
- d'évaluer périodiquement le niveau des engagements financiers ;
- de vérifier et de soumettre à la validation les certificats de dépenses ;
- de vérifier le rythme de consommation des crédits ouverts ;
- de collecter les informations utiles à l'élaboration du budget (volet dépenses) ;
- de mettre en œuvre les conditionnalités financières des projets ;
- de vérifier et d'assurer le suivi des avis de virement irrévocable.

30.1 - Le Service des Dépenses de fonctionnement est chargé :

- d'assurer le contrôle des dépenses de fonctionnement (salaires, fournitures, carburants) ;
- d'engager les dépenses de fonctionnement ;
- de préparer les projets de décision de déblocage de fonds et d'en assurer l'archivage.

30.2 - Le Service des dépenses d'Investissements est chargé :

- d'assurer le contrôle des dépenses d'investissement ;
- d'engager les dépenses d'investissement (décomptes, marchés de travaux, etc.) ;
- d'assurer le suivi de la gestion de la dette.

30.3 - Le Service de la Liquidation et des ordonnancements est chargé :

- de retracer la totalité des constatations du service fait par le Comptable-Matières ;
- d'assurer le suivi de la totalité des liquidations faites par l'Ordonnateur ;
- de retracer la totalité des ordonnancements faits par l'Ordonnateur ;
- de l'archivage des doubles des mandats ordonnancés.

**.Article 32 - Le Département du Budget** est chargé :

- de collecter, de traiter et de centraliser les informations nécessaires à l'élaboration du budget ;
- de mettre en œuvre les recommandations relatives à l'amélioration de la gestion financière de l'Institution ;
- d'élaborer le calendrier budgétaire et veiller à sa mise en œuvre ;
- de centraliser des données budgétaires ;
- de faire une large diffusion de la Circulaire Budgétaire ;
- de centraliser les données relatives aux évaluations à mi-parcours et en fin de parcours ;
- d'assurer la veille et d'analyser les risques budgétaires et d'en proposer les mesures correctives ;
- de veiller à la bonne exécution du budget.

## **Les principales Directions Opérationnelles dans le domaine de la commande publique**

**Article 47 : La Direction des Etudes, de la Planification, des Investissements et du Développement Durable (DEPIDD)** est chargée :

- de mettre en œuvre la politique de l'institution en matière de planification et d'investissements ;
- d'élaborer et d'actualiser les documents d'urbanisme ;
- d'assurer le suivi de l'application des dispositions des documents d'urbanisme et des plans de développement ;
- de réaliser des études de portée générale ou sectorielle, relatives aux projets structurants ;
- de définir, de mettre en œuvre et de suivre l'exécution des projets structurants d'infrastructures, d'équipements, des réseaux et du patrimoine culturel immobilier ;
- d'assurer l'ingénierie sociale et environnementale des projets ;
- d'élaborer et de mettre en œuvre la politique environnementale, de l'eau et du développement durable ;
- d'élaborer le plan d'adressage et du cadastre ;
- d'assurer la formation et la veille technologique en matières d'urbanisme, des réseaux divers, d'équipements et de développement durable ;
- de participer à l'établissement des relations avec les administrations et les partenaires de développement et d'en assurer le suivi ;
- de coordonner la réalisation des projets de coopération, des Cellules et des Unités spéciales de gestion des projets ;
- d'appuyer les communes et les acteurs urbains.

**Article 33 - La Direction de l'Entretien des Infrastructures Routières, des Réseaux et de la Mobilité (DIREM)** est chargée :

- de mettre en œuvre la politique d'entretien des infrastructures routières, des Réseaux et de la mobilité ;
- de programmer, d'organiser, de contrôler et de suivre les interventions des travaux d'entretien des voiries, des ouvrages d'assainissement et équipements de transport ;
- d'entretenir les infrastructures routières et les réseaux divers (assainissement, éclairage public) ;
- de suivre l'application de la réglementation technique en matière d'exploitation des milieux urbains et du domaine public routier
- de gérer en régie les moyens logistiques nécessaires à la réalisation des travaux d'infrastructures et des réseaux ;
- de réaliser les travaux d'infrastructures et de réseaux en régie ;
- de veiller à la surveillance quotidienne des infrastructures.

**Article 60 : La Direction de l'Urbanisme et de la Salubrité Publique (DURSAP)** est chargée :

- d'élaborer et de mettre en œuvre la politique en matière de maintenance du patrimoine immobilier ;
- d'appliquer les prescriptions des documents d'urbanisme ;
- d'instruire les dossiers de permis de construire et de lotir ;
- d'instruire la procédure pour l'obtention du Certificat d'Urbanisme ;
- de faire respecter les normes de construction, en relation avec les Services et Administrations concernés ;
- d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de salubrité et d'hygiène publiques ;
- de mettre en œuvre des actions de paysagement de la ville ;
- d'entretenir les espaces verts et les cimetières ;
- de traiter toutes les opérations de recettes et de dépenses relatives à son domaine de compétence.

**La Direction de l'Administration des Ressources Humaines et de la Logistique (DARHL)**

**Article 25.2- Le Service de la Logistique Générale** est chargé :

- d'assurer la gestion des moyens généraux en relation avec les entités concernées ;
- de superviser les travaux de maintenance du parc automobile, autre que celui de la Direction de l'Entretien des Infrastructures Routières, des Réseaux et de la Mobilité ;
- de suivre l'exécution de tous les contrats d'assurance automobile ;

- de superviser la gestion de l'atelier bois en relation avec le poste de la comptabilité matières.

**Article 25.3 - Le Service de la Gestion Administrative des Bâtiments, des Matériels et des Equipements Communaux est chargé :**

- d'assurer la gestion administrative des bâtiments communaux ;
- de suivre l'exécution des contrats d'entretien, de gardiennage et d'assurance des bâtiments ;
- de traiter toutes les opérations afférentes aux recettes générées par les Services en vue de leur prise en charge pour la suite de la procédure.

## **Les entités rattachées au Délégué du Gouvernement**

### **Article 13 : La Division des Affaires Juridiques et du Contentieux (DAJCO)**

Placée sous l'autorité d'un Chef de Division assisté d'un Chargé d'Etudes Assistant, la Division des Affaires Juridiques et du Contentieux est chargée :

- de préparer et d'organiser la vie juridique de l'Institution ;
- d'assurer la défense des intérêts de la Communauté Urbaine de Douala ;
- d'assurer la liaison avec la Commission des contrats de Partenariat Public Privé ;
- d'assurer le suivi de l'exécution des contrats de Partenariat Public Privé ;
- d'assurer le conseil juridique dans la passation des marchés publics ;
- d'assurer l'encadrement juridique des entités et des agents dans le cadre des activités de l'Institution.

### **Article 15 : La Division Informatique**

Placée sous l'autorité d'un Chef de Division, la Division Informatique est chargée :

- d'administrer les réseaux informatiques ;
- de contrôler les sécurités logicielles et matérielles du système informatique ;
- de développer des applications de gestion ;
- de définir les besoins en investissements et en entretien du parc informatique ;
- de proposer et d'assurer le suivi des modules de formation en la matière ;
- d'assurer l'entretien et le suivi du parc informatique ;
- de gérer et de superviser les projets de développement des Techniques de l'Information et de la Communication
- d'assurer une veille technique dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication ;
- d'élaborer et mettre en œuvre le schéma directeur d'information de la Communauté Urbaine de Douala, en collaboration avec les autres entités.

### **Article 16 : Le Poste de la Comptabilité-Matières**

Placé sous l'autorité d'un Chef de Poste, le Poste de la Comptabilité Matières est chargé :

- d'assurer la régularité des approvisionnements de toute nature effectués par l'Institution et de tenir une comptabilité conformément à la réglementation ;
- d'assurer la garde et la sauvegarde du patrimoine de la Communauté Urbaine de Douala ;
- d'assurer la gestion administrative des fourrières municipales en relation avec le Directeur des Affaires Financières.

Le Service de la Comptabilité et du Traitement des Dossiers de Règlement est chargé de :

- produire les comptes de gestion matières ;
- vérifier la régularité des dossiers à certifier ;
- transmettre au Receveur Municipal, les états d'inventaires des immobilisations.

Le Service de la Comptabilité et du Traitement des Dossiers de Règlement comprend :

- le Bureau de la Comptabilité qui est chargé :

- d'assurer la prise en charge et de comptabiliser tous les biens et les dons ;
- de produire les comptabilités des biens et de tenir les livres y afférents ;
- de produire les comptes de gestion Matières et leur dépôt dans les délais auprès de la Chambre des comptes.

- le Bureau du Traitement des Dossiers de Règlement qui est chargé :

- d'établir les procès-verbaux de réception ;
- de certifier le service fait ;
- de certifier la fourniture livrée, exacte sans réserve.

Le Service de la Gestion des Biens Meubles, Immeubles et des Magasins est chargé :

- d'assurer la garde des biens et de proposer les mesures d'entretien et de sauvegarde nécessaires ;
- d'assurer la mise à disposition des biens affectés par l'Ordonnateur Matières ;
- de tenir les fiches de stocks.

## II – LES SEPT PHASES DU PROCESSUS DE LA COMMANDE PUBLIQUE

### Phase 1 – Expression des besoins et programmation des dépenses

Tâches détaillées	Directions Opérationnelles	DAFI	Comités	Secrétariat Général	Délégué du Gouvernement	Conseil de Communauté	Tutelle et MINMAP	Division MP
<b>Expression des besoins lors de la préparation budgétaire</b>								
Définition du cadre stratégique (CDS et CBMT), dans le cadre des Comités <sup>1</sup> et lors du Débat d'orientation Budgétaire			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Analyse et définition des besoins : projets en cours et maturité des nouveaux projets	<input type="checkbox"/>							
Production des fiches de projets (état d'avancement détaillé)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Saisine des fiches de projets chiffrées dans SIM_Ba		<input type="checkbox"/>						
Analyse des fiches de projets, des AE consommées et des CP consommés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Analyse par le Comité chargé de l'examen de la cohérence des programmes, actions, projets avec le CDS			<input type="checkbox"/>					
Présentation du dossier au DLG par le Président du Comité			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Réunion de la de validation des projets, mise sur pied par le DLG pour arrêter les montants de crédit alloués /projet /direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Décision du DLG : projet définitif de budget		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			
Saisine du projet définitif de budget dans SIM_Ba		<input type="checkbox"/>						
Mise en forme du projet définitif (budget plus documents annexes)		<input type="checkbox"/>						
Transmission du projet définitif		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			
Présentation du dossier au Conseil de Communauté					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Adoption du budget par le Conseil de Communauté						<input type="checkbox"/>		
Saisie du budget voté dans SIM_Ba		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Soumission de la décision du Conseil de Communauté à la tutelle					<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Décision de la tutelle		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Saisie du budget approuvé dans SIM_Ba		<input type="checkbox"/>						
<b>Etablissement du journal de programmation des marchés</b>								
Production par chaque Direction opérationnelle de la partie qui la concerne sur la base du budget	<input type="checkbox"/>							<input type="checkbox"/>
Consolidation par la Division des MP								<input type="checkbox"/>
Soumission du journal de programmation des marchés au DLG					<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Examen et visa du journal de programmation des marchés					<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Transmission du journal de programmation des marchés sous format numérique au MINMAP/ARMP							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Après agrégation au niveau régional ; transmission du « journal de programmation de la passation et de l'exécution des MP » de la Région Littoral à toutes les directions, au CFS et au RM	<input type="checkbox"/>							<input type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Commission Budgétaire ; Comité Chargé de l'élaboration du CDMT ; Comité Chargé de la Cohérence des programmes, des actions et des projets avec le CDS

## Points majeurs

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Orienter l'allocation des dépenses en fonction des priorités fixées par les documents stratégiques</b> : Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), Document de Stratégie (CDS) pour la Communauté Urbaine de Douala</li><li>✓ <b>Donner une visibilité à 3 ans des dépenses d'investissement de la CUD</b></li><li>✓ <b>Fiabiliser les prévisions (art. 6 du CMP)</b> : respect du calendrier budgétaire, maturité des projets, journal de programmation des marchés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Respecter le ratio des dépenses d'investissement : 40% au minimum des dépenses totales</b></li><li>✓ <b>Intégrer les arriérés</b> (<i>dépenses effectives ayant donné lieu à service fait, mais non mandatées</i>) <b>comme dépenses obligatoires</b></li><li>✓ <b>Intégrer les dépenses d'investissement à reporter</b></li></ul>
--	---

## Traçabilité des opérations

- C.D.S
- organigramme de la C.U.D approuvé par arrêté et validé par l'autorité préfectorale
- priorités arrêtées par le Délégué du Gouvernement, à la suite du Débat d'Orientation Budgétaire
- CDMT
- situation en exécution des AE/CP par programme et projets de l'année qui se termine et des 2 années précédentes
- situation des arriérés
- études finalisées
- fiches projets
- journal de programmation des marchés
- mercuriale des prix
- PV de réunion des différents comités préparatoires

## Documentation

Annexe 1 - Extraits du Code des Marchés Publics (articles 6 et 39)

Annexe 2 - Extraits de la loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant Régime Financier des Collectivités Territoriales décentralisées (articles 28, 38, 39 et 43)

Annexe 3 - Extrait du Règlement Général de la Comptabilité Publique (Décret N°2013/16 du 15 mai 2013 : articles 1 et 128)

Annexe 10 - Extraits de la Circulaire du Président de la République n° 001 CAB/PR du 13 août 2015 sur la préparation du budget de l'Etat pour 2016 (maturité des projets : § 56, 66)

Annexe 11 - Extraits de la Circulaire du Premier Ministre n°002 /CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics (§ II.1, III.3, IV.2)

Annexe 12 - Extraits de la Circulaire du Ministre des Finances n° 0909/C/MINFI du 31 décembre 2015 portant Instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés, pour l'Exercice 2016 (§ 468, 469)

Fiche 1 - Processus de maturation des projets

Fiche 2 – Modèles de fiche-projet

Décret n°2014/3863/PM du 21 novembre 2014 portant organisation de la maîtrise d'œuvre technique dans la réalisation des projets d'infrastructure

Guide de maturation des projets d'investissement public – avril 2014 : [www.minepat.gov.cm](http://www.minepat.gov.cm)

## Risque majeur n° 1 : Mauvaise définition et/ou évaluation des besoins

Risques à couvrir	Dispositif de contrôle interne
<p><b>1. Bien identifier les projets</b></p> <p><u>Objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre sûr que le projet réponde aux besoins et/ou priorités de la CUD et qu'il est correctement évalué et formalisé (fiche de projet pour les investissements et dépenses lourdes de fonctionnement) ;</li> <li>- Bien estimer le coût des projets et de la dépense et veiller à la soutenabilité budgétaire ;</li> <li>- Assurer une bonne concertation et communication entre les prescripteurs pour exprimer un besoin commun ;</li> </ul> <p><u>Impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- projet mal défini risquant de ne pas correspondre aux besoins de la C.U.D ;</li> <li>- risque de sous-consommation budgétaire ou de dépassement budgétaire ;</li> <li>- si absence ou mauvaise évaluation de la dépense : <ul style="list-style-type: none"> <li>• risque de recours abusif ou injustifié à la procédure d'urgence,</li> <li>• risque de recours abusif à des marchés « complémentaires » ou à des avenants ;</li> <li>• risque inhérent de surcoût ou de non qualité</li> </ul> </li> <li>- risque de difficultés d'exécution si le besoin est à la base mal défini ;</li> <li>- mise en cause de la crédibilité de la C.U.D</li> </ul>	<p><b>Actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- respecter l'organigramme de la C.U.D : répartition des missions et des responsabilités ;</li> <li>- s'inspirer des orientations et des objectifs fondamentaux du CDS</li> <li>- consolider la formalisation des projets (fiches types) et l'évaluation de la dépense ;</li> <li>- selon la nature des prestations à fournir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• décroïsonner l'expression des besoins et anticiper : un animateur des prescripteurs (éviter la multiplication de petites commandes, définir des familles de produits adaptées aux besoins de chaque service...)</li> <li>• s'appuyer pour les projets les plus techniques sur des études de qualité : cabinet ou consultant individuel respectant les normes requises (arrêté du 2/2/11, décret 2014/3863)</li> </ul> </li> <li>- évaluer les écarts entre les données en fin d'année et les données de la phase initiale de recensement annuelle des besoins</li> <li>- respecter le calendrier budgétaire, permettant de fixer les priorités (DOB) et de donner du temps aux directions opérationnelles et à la DAFI pour finaliser les projets ;</li> <li>- fiabiliser le journal de programmation des marchés ;</li> <li>- fiabiliser l'enregistrement des AE, CP, engagements et CP consommés par projets, pour bien apprécier les reports à réaliser.</li> </ul> <p><b>Contrôle de supervision par les supérieurs hiérarchiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer sur les actions et veiller à leur respect</li> <li>- analyser les causes de rejet par la tutelle et en tirer, le cas échéant, un enseignement pour la supervision des procédures à venir</li> <li>- analyser les écarts entre le journal de programmation N-1 et la réalisation en N des marchés qui y sont inscrits et en tirer, le cas échéant, un enseignement en matière de supervision</li> </ul>
<p><b>2. Maîtriser la réglementation</b></p> <p><u>Objectif :</u></p> <p>Etre sûr que la réglementation nationale (dont le Code des Marchés Publics) et les règles de la CUD sont connues des personnels concernés</p> <p><u>Impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procédures inadaptées, surcoûts induits ;</li> <li>- non-sincérité du projet de programmation des marchés publics ;</li> <li>- rejet des dossiers par la tutelle et retard dans l'exécution des projets.</li> </ul>	<p><b>Actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- former le personnel et les acteurs impliqués à la Réglementation sur les marchés publics ;</li> <li>- mettre la réglementation à disposition de ses collaborateurs ;</li> <li>- communiquer en temps réel sur les modifications de la réglementation et sur la mercuriale des prix ;</li> <li>- formaliser la liste des documents à produire pour l'expression fiable des besoins ;</li> <li>- commenter aux collaborateurs les constats faits dans le cadre de la supervision et en tirer collectivement un enseignement</li> </ul>

## Phase 2 – Décision de passer commande et choix de la procédure

Tâches détaillées	Directions Opér.	MOE tech	DAFI	DLG	Soumissi onnaires	Division MP	MINMAP	CFS	CMP
<b>1. Bons de commande</b> (dépense inférieure ou égale à 5 millions de francs CFA)									
Expression des besoins : demandes formulées par les gestionnaires	<input type="checkbox"/>								
Consultation de 3 prestataires par les gestionnaires et obtention des devis ou factures pro forma	<input type="checkbox"/>								
Analyse et décision du supérieur hiérarchique : - analyse du besoin et des stocks existants - analyse de la mercuriale des prix - analyse des crédits budgétaires disponibles - proposition	<input type="checkbox"/>								
Présentation du dossier au DLG	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>					
<b>2. Lettres de commande</b> (dépense comprise entre 5 et 50 millions de francs CFA) <b>et contrats de marché</b> (dépense supérieure à 50 millions FCFA)									
<b>2.1. Expression des besoins</b>									
Expression des besoins : demandes formulées par les gestionnaires	<input type="checkbox"/>								
Analyse et décision du supérieur hiérarchique : - analyse du besoin et des stocks existants - analyse des crédits budgétaires disponibles	<input type="checkbox"/>								
<b>2.2. Elaboration des termes de référence</b> (prestations intellectuelles et services) <b>ou spécifications techniques</b> (travaux et fournitures) <b>et du dossier d'appel d'offres DAO</b>									
Elaboration du projet de termes de référence ou spécifications techniques et du DAO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
Transmission du projet de termes de référence et du DAO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>			
Présentation du dossier d'appel d'offres au DLG			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Accord du DLG				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
<b>Pour les marchés relevant de la compétence du MINMAP, selon le seuil : transmission du dossier au MINMAP qui gère la totalité de la procédure</b>				<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
<b>Pour les marchés relevant de la compétence du DLG : phases suivantes</b>									
<b>2.3. Validation du DAO</b>									
Transmission du DAO au Président de la Commission de passation des marchés						<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Examen et avis technique sur les projets d'appel d'offres par la CPM									<input type="checkbox"/>
Si rejet : note de rejet motivée, fixant les délais pour un nouvel examen						<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>2.4. Lancement de l'appel d'offres</b>									
Sur proposition de la CPM compétente, selon les seuils : MINMAP ou DLG				<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
Publication de l'avis AO au Journal des Marchés Publics édité par l'ARMP et consultable en ligne, et sur tout autre support (affichage, voie de presse, Internet...) : soit par le MINMAP, soit par le DLG selon les seuils				<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
<b>3. Procédure dérogatoire : marché sans AO = marché de gré à gré (art. 29 CMP)</b>									
<b>3.1. Respect de la réglementation</b>									
Elaboration de la note motivée, justifiant le recours au marché de gré à gré (cas limitativement énumérés à l'article 29 du Code des marchés Publics) et l'existence des crédits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
Transmission du dossier au DLG pour accord	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>					

Tâches détaillées	Directions Opér.	MOE tech	DAFI	DLG	Soumissionnaires	Division MP	MINMAP	CFS	CPM
Décision du DLG				<input type="checkbox"/>					
Transmission du dossier au MINMAP				<input type="checkbox"/>	→		<input type="checkbox"/>		
<b>3.2. Autorisation du MINMAP</b>									
Décision du MINMAP							<input type="checkbox"/>		
Transmission de la décision				<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>3.3. Mise en concurrence</b>									
Sur la base de la décision du MINMAP, étayée par la proposition motivée du DLG : consultation de 3 prestataires (devis ou factures pro forma à obtenir) ou d'une entreprise répondant aux besoins spécifiques	<input type="checkbox"/>				→				
Transmission des devis ou factures pro forma par les prestataires	<input type="checkbox"/>				→				
Transmission du dossier à la CPM compétente (7 jours pour proposition)	<input type="checkbox"/>				→	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>4. Procédure de l'appel d'offres restreint (art. 12 et 13 CMP et 45 à 50 CMP pour les prestations intellectuelles)</b>									
Note de justification du recours à l'AO restreint (procédure obligatoire pour les PI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
Transmission de la note au DLG pour accord	<input type="checkbox"/>				→				
Transmission du dossier à la Division MP pour constitution du dossier d'appel public à candidature (art 12) ou d'appel à manifestation d'intérêt (art 46 et 47)					<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>		
Publication de l'appel à candidature ou à manifestation d'intérêt							<input type="checkbox"/>		
Puis, procédure identique aux § 2.4 et 2.5 précédents : l'avis d'appel d'offres restreint tient lieu de résultat de la pré-qualification.									
Lettre d'invitation à soumissionner transmise aux candidats + remise du dossier d'appel d'offres					<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>		

## Points majeurs

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ S'assurer de la mise en place et de la disponibilité des crédits (AE/CP)</li> <li>✓ Vérifier l'opportunité de l'achat et sa cohérence avec les stocks existants (fournitures) et les projets votés par ce Conseil de Communauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sécuriser les procédures (respect du Code des Marchés Publics)</li> </ul>
---	--

Les seuils à respecter (TTC)		Le recours obligatoire à la MOE
<b>Hors réglementation sur les marchés publics</b>		<b>Travaux : 100 millions FCFA</b> <b>Fournitures : 500 millions FCFA</b>
Bon de commande	offre inférieure ou égale à 5 millions de FCFA	
<b>Marchés publics : &gt; à 5 millions FCFA (art. 4 (2) CMP)</b>		
Avec possibilité de la Lettre-commande	SI offre inférieure à 50 millions de F CFA (décret n°2012/074 du 8 mars 2012)	

### L'appel d'offres est la règle (art.7 CMP) :

- principe : appel d'offres ouvert (art. 11 CMP)
- possibilité d'appel d'offres restreint (avec pré-qualification) pour les travaux ou équipements spécifiques de grande importance ou complexes, et pour les fournitures et services spécialisés (art. 13 CMP)

### Le marché de gré à gré est l'exception et il est juridiquement encadré :

- limité aux cas prévus par l'article 29 CMP, avec un point de vigilance sur le risque de recours injustifié à l'art. 29 c (*notion d'urgence impérieuse*)
- autorisation du Ministre chargé des Marchés Publics (art. 28 CMP)

### La demande de cotation : procédure simplifiée de consultation d'entreprises pour la passation de certaines lettres-commandes

- limitée à certaines prestations (art. 2 de l'arrêté n° 023/CAB/PM du 2 février 2011 portant modalités d'application de la demande de cotation)
- procédure allégée de consultation (art. 3 à 8 de l'arrêté n°023/CAB/PM du 2 février 2011)

- les fournitures, consommables et matériels divers / le mobilier / l'outillage et le petit équipement / les matériels informatiques / le matériel roulant léger ou flottant  
 - l'entretien courant des bâtiments et des petits ouvrages / les travaux de cantonnement routier dont le débroussaillage, le désherbage, le curage des ouvrages et caniveaux, l'enlèvement des ordures / le traitement des points critiques des routes en terre ou revêtues / la fabrication et/ou la pose des pavés dans le cadre des travaux HIMO / les services quantifiables dont ceux de gardiennage et d'entretien des espaces verts

**Seuils de compétence pour le lancement des AO et des commissions de passation des marchés publics** (décret n°2013/271 du 5 août 2013 / article 10 nouveau)

	Ministre Chargé des Marchés Publics	Délégué du Gouvernement
	<i>Commissions Centrales de Passation des Marchés (le MO en est membre)</i>	Commission Interne de Passation des Marchés Publics
<b>routes</b>	> 5 milliards	de 5 à moins de 5 milliards
<b>autres infrastructures</b>	> 1 milliard	de 5 à moins de 1 milliard
<b>bâtiments et équipements collectifs</b>	> 500 millions	de 5 à moins de 500 millions
<b>approvisionnements généraux</b>	> 250 millions	de 5 à moins de 250 millions
<b>services et prestations intellectuelles</b>	> 100 millions	de 5 à moins de 100 millions

### Spécificités à intégrer dans les DAO

- l'utilisation des matériaux locaux dans la construction des bâtiments publics (circulaire n°002/CAB/PM du 12 mars 2007 ; circulaire MINFI sur l'exécution du budget 2016 § 287) ;
- la prise en compte des dispositions relatives au recours aux approches haute intensité de main d'œuvre HIMO (décret N°2014/0611/PM du 24 mars 2014 ; circulaire MINFI sur l'exécution du budget 2016 § 288) ;

**Optimisation des délais** : lancement de l'appel d'offres dans les délais

<b>Pour lancer l'AO</b>	5 jours calendaires de l'adoption du DAO par la commission compétente
<b>Pour publier les AO</b>	7 jours

### Traçabilité des opérations - Pièces justificatives :

#### 1. Dossier d'expression des besoins, validé par le Délégué du Gouvernement

#### 2. Constitution du DAO (art.17 CMP et art.25 décret 2012/074) :

- \* l'avis d'appel d'offres (MO) rédigé en français et en anglais ;
- \* le règlement particulier de l'appel d'offres (RPAO) ;
- \* le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) ;
- \* le cahier des clauses techniques particulières (CCTP), les termes de référence (TOR) ou la spécification technique ;
- \* le cadre du bordereau des prix unitaires ;
- \* le cadre du détail estimatif comprenant les quantités à exécuter ;
- \* le cadre du sous détail des prix ;
- \* les formulaires types relatifs notamment à la soumission et la caution ;
- \* le cas échéant, les documents techniques ou tout autre document jugé nécessaire par le Maître d'Ouvrage ou le Maître d'Ouvrage Délégué.

#### 3. Avis d'appel d'offres (art. 18 CMP) : il doit notamment mentionner :

- \* la référence de l'appel d'offres comprenant le numéro, l'identification de la commission des marchés publics et du Maître d'Ouvrage ou du Maître d'Ouvrage Délégué, l'objet et la date de signature
- \* le financement ;
- \* le type d'appel d'offres ;

- \* le ou les lieux où l'on peut consulter le dossier d'appel d'offres ;
- \* la qualification des candidats et les conditions d'acquisition du dossier d'appel d'offres ;
- \* les principaux critères d'évaluation des offres exprimés de manière quantitative et/ou qualitative ;
- \* le lieu, la date et les heures limites d'ouverture des offres ;
- \* le délai pendant lequel les candidats restent engagés par leurs offres ;
- \* les conditions auxquelles doivent répondre les offres, notamment le montant de la caution de soumission ;
- \* le nombre maximum de lots dont un soumissionnaire peut être attributaire en cas d'allotissement.

#### **4. Dossier à transmettre au Président de la Commission des Marchés (art. 25 décret n°2012/074)**

- note de présentation
- études préalables
- pièces attestant de la disponibilité du financement ou de l'inscription budgétaire
- dossier d'appel d'offres

#### **5. Demande d'autorisation du marché de gré à gré (§ 1.5 de la Circulaire du Premier Ministre n°002 /CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics et § 19 et suivants circulaire 001/CAB/PR/ du 19 juin 2012)**

- justificatif du choix de la procédure (procurer un avantage comparatif par rapport à la procédure AO du fait notamment du monopole technologique ou de la nécessité d'une réduction significative des délais de passation du marché concerné)
- chronogramme de passation dudit marché
- critères de qualification du candidat à retenir ou proposé (fondés sur les capacités techniques et financières qui auraient pu être recherchées par procédure AO pour des prestations similaires)
- état d'exécution des éventuels accords de gré à gré déjà reçus
- justificatif des quantités du détail estimatif, ainsi que le sous-détail de chaque prix, établis selon les mêmes conditions que celles d'un DAO

#### **6. Décisions du Ministre chargé des Marchés Publics, de la Commission de Passation des Marchés Publics, du Délégué du Gouvernement**

**7. Publication des avis d'appel d'offres** : la publication des avis AO au Journal des Marchés édités par l'ARMP et consultable en ligne, et sur tout autre support (affichage, voie de presse, Internet,...)

#### **Documentation**

Annexe 1 - Extraits du Code des Marchés Publics (articles (5, 7, 8, 9, 12, 13, 17 à 21, 29)

Annexe 4 - Extraits du décret n° 2012/074 du 08 mars 2012 portant création, organisation et fonctionnement des Commissions de passation des Marchés publics

Annexe 5 - Extraits du décret N° 2013/271 du 05 août 2013 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2012/074 du 08 mars 2012 portant création, organisation et fonctionnement des Commissions de passation des Marchés publics

Annexe 6 - Extraits du décret n° 2012/075 du 8 mars 2012 portant organisation du Ministère des Marchés Publics (art.1<sup>er</sup>)

Annexe 11 - Extraits de la Circulaire du Premier Ministre n°002 /CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics (§ I.5, IV.1)

Annexe 12 - Extraits de la Circulaire du Ministre des Finances n° 0909/C/MINFI du 31 décembre 2015 portant Instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés, pour l'Exercice 2016 (§ 280, 281, 287,288, 310, 313, 315, 316,326, 327)

Annexe 13 - Extraits de la Circulaire n°001/CAB/PR/ du 19 juin 2012 relative à la passation et au contrôle des marchés publics (§ 19 à 22 : marché de gré à gré)

Décret n°2014/3863/PM du 21 novembre 2014 portant organisation de la maîtrise d'œuvre technique dans la réalisation des projets d'infrastructure

Arrêté n° 023/CAB/PM du 2 février 2011 portant modalités d'application de la demande de cotation

Guide SIM\_Ba

## Risque majeur n° 2 : Non-respect de la procédure CMP

Risques à couvrir	Dispositif de contrôle interne
<p><b>Maîtriser et respecter la réglementation</b></p> <p><u>Objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre sûr que la réglementation nationale (Code des Marchés Publics, circulaires) et les règles de la CUD sont connues des personnels concernés et respectées : <i>seuils, délais à respecter et publicité des marchés publics, documents type à utiliser, critères non équivoque de sélection des offres, règles de recours exceptionnel aux marchés dérogatoires et documents à produire ;</i></li> <li>- Etre sûr d'obtenir un maximum d'informations sur les soumissionnaires <i>afin de bien évaluer leurs propositions, de comparer leurs offres de façon pertinente et d'apprécier leurs capacités financières et techniques (réaliser les prestations dans les délais).</i></li> </ul> <p><u>Impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- non-respect du principe de transparence et de saine concurrence ;</li> <li>- lancement tardif des appels d'offres ou - non-publication de certains appels d'offres ;</li> <li>- retard dans la mise à disposition des DAO auprès de soumissionnaires ;</li> <li>- fractionnement des marchés, utilisation abusive de la notion d'urgence ; insuffisance de motivation dans la lettre motivant le recours de gré à gré ;</li> <li>- recours à l'appel d'offres restreint non correctement motivé ;</li> <li>- flou juridique résultant de la non-utilisation des documents type d'où risque contentieux d'exécution ultérieur ;</li> <li>- non-actualisation du journal des Marchés Publics ;</li> <li>- annulation possible de l'autorisation des marchés de gré à gré <i>si absence de notification dans les 30 jours (art 29 a et d du CMP - prestataire pressenti est identifié) ou de 45 jours (art. 29 c du CMP) à compter de la date d'autorisation de la procédure ;</i></li> <li>- impact budgétaire, financier et comptable : <i>recours d'un soumissionnaire (ou soumissionnaire potentiel) s'estimant lésé, allongement des délais de réalisation de l'opération, non-atteinte du meilleur rapport qualité/prix, surcoûts ultérieurs ;</i></li> <li>- favoritisme, conflit d'intérêt, corruption ;</li> <li>- déficit d'image de la C.U.D.</li> </ul>	<p><b>Actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre la réglementation à disposition de ses collaborateurs ;</li> <li>- former le personnel et les acteurs impliqués à la Réglementation sur les marchés publics ;</li> <li>- communiquer en temps réel sur les modifications de la réglementation et sur la mercuriale des prix ;</li> <li>- recourir aux documents type et définir les critères de sélection, les règles de pré-qualification le cas échéant ;</li> <li>- formaliser la liste des divers documents à produire ;</li> <li>- anticiper afin de respecter le délai réglementaire imparti aux soumissionnaires pour présenter des offres de qualité.</li> </ul> <p><b>Contrôle de supervision par les supérieurs hiérarchiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer sur les actions et veiller à leur respect ;</li> <li>- tirer un enseignement des difficultés rencontrées sur d'autres dossiers (rejet par tutelle, contentieux induit par des documents mal rédigés ou incomplets, difficultés d'exécution trouvant leur source dans une mauvaise qualité des opérations de passation) et ajuster en fonction les directives données aux collaborateurs.</li> </ul>

## Phase 3 – Choix du prestataire : entreprise ou fournisseur

Tâches détaillées	Directions Opérationnelles	DAFI	Délégué du Gouvernement	Soumissionnaires Prestataires	Division des marchés Publics	MINMAP	CFS	CPM
<b>1. Bons de commande</b> (dépense inférieure ou égale à 5 millions de francs CFA)								
Choix du prestataire			<input type="checkbox"/>					
Retour du dossier	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
Consultation du CFS pour rapprochement de la mercuriale par rapport au devis, visé par le DLG, du prestataire retenu	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	
Renvoi du dossier à la direction opérationnelle	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	
<b>2. Lettres de commande</b> (dépense comprise entre 5 et 50 millions de francs CFA) et <b>contrats de marché</b> (dépense supérieure à 50 millions FCFA)								
<b>2.1. De l'ouverture des plis par la commission des marchés publics (24 à 26 du CMP), à l'analyse des offres par la sous-commission (rapport d'analyse – art. 27 du CMP)</b>								
<b>a) Marché relevant de la compétence de la CUD</b>								
Réception des offres des différents soumissionnaires, sous pli cacheté et scellé, portant le numéro et l'objet de l'appel d'offres.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Remise d'un récépissé au soumissionnaire				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Annotation des plis d'un numéro d'ordre, de l'indication de la date, de l'heure de remise					<input type="checkbox"/>			
Enregistrement dans l'ordre d'arrivée sur le registre spécial délivré par l'ARMP					<input type="checkbox"/>			
Remise des plis au Président de la CPM					<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Ouverture des plis par le Président de la CPM : - vérification de la conformité des pièces administratives et paraphe des offres et des pièces administratives ; - lecture des pièces administratives et des principaux éléments des offres, dont le montant des offres, les rabais et les délais								<input type="checkbox"/>
Rôle de la CPM : - constitution d'une sous-commission d'analyse des offres ; - fixation de la durée d'évaluation technique et financière ; - établissement du procès-verbal								<input type="checkbox"/>
Remise de la copie des offres à la sous-commission d'analyse des offres								<input type="checkbox"/>
Evaluation et classement des offres par la sous-commission								<input type="checkbox"/>
Etablissement du rapport d'analyse et de synthèse, paraphé et signé par tous les membres de la sous-commission								<input type="checkbox"/>
Remise du rapport d'analyse et de synthèse au Président de CPM								<input type="checkbox"/>
<b>b). Marchés relevant de la compétence du MINMAP</b>								
Même dispositif au niveau Central								

Tâches détaillées	Directions Opérationnelles	DAFI	Délégué du Gouvernement	Attributaire	Division des marchés Publics	MINMAP	CFS	CPM
<b>2.2. De la proposition d'attribution par la commission des marchés (art. 8, 32, 33, 35 et 37 du CMP) à la décision d'attribution (art 33 et s du CMP) et à la publication de la décision d'attribution et des résultats de l'appel d'offres dans le Journal des marchés (art. 33 du CMP)</b>								
<b>a). pour les marchés relevant de la compétence de la C.U.D</b>								
Analyse du rapport de la sous-commission et émission des propositions par la CPM (délai maximum de 15 jours)								<input type="checkbox"/>
Transmission du dossier au DLG pour décision : - attribution du marché (dans un délai maximum de 5 jours) - ou demande nouvel examen par la Commission des marchés (dans un délai maximum de 7 jours à compter de la proposition de la commission des marchés)			<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
Transmission du dossier à la Division MP			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Notification de la décision au Président de la CPM			<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
Transmission de la décision à la Division des MP			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Communiqué d'attribution transmis à l'ARMP pour publication sur son site <sup>2</sup> : délai de 7 jours donné à l'attributaire pour établissement du contrat et les soumissionnaires ont un délai de 15 jours pour retirer leurs dossiers					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Transmission de la décision d'attribution à l'ARMP pour publication sur son site. Publication en outre dans Cameroun Tribune ou dans tout autre organe de presse habilité <sup>3</sup>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Notification de l'attribution du marché (15 jours après la publication des résultats, hormis les cas de recours suspensif)				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>b). pour les marchés relevant de la compétence du MIN MAP</b>								
Même procédure : gérée en direct par le MINMAP								

<sup>2</sup> Le communiqué d'attribution permet à la C.U.D d'informer les candidats non retenus

<sup>3</sup> Le MINCOM publie annuellement la liste des organes de presse susceptibles de publier les annonces légales

## Points majeurs

### 1. Conditions à remplir par le soumissionnaire

<p><b>Situation du soumissionnaire</b> (art. 22 CMP) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- être à jour des obligations fiscales et sociales (déclarations et paiements) ;</li> <li>- ne pas être en état de liquidation judiciaire ou en faillite ;</li> <li>- ne pas avoir vu un de ses marchés résiliés depuis moins de 2 ans ;</li> <li>- ne pas être frappé de l'une des interdictions ou déchéances prévues par la législation en vigueur.</li> </ul>	<p><b>Production d'une caution de soumission</b> : montant fixé dans le dossier AO.</p> <p><u>Arrêté n° 093/CAB/PM du 5 novembre 2002</u> fixant les montants de la caution de soumission et les frais de dossiers AO : Article 1er.-(1) <i>Le montant de la <b>caution de soumission</b> telle que prévue à l'article 34-1-c du décret 95/101 du 09 juin 1995 modifié et complété par le décret n° 2002/155 du 30 juin 2000 est forfaitaire. Sa valeur est égale à <b>2% du coût prévisionnel toutes taxes comprises</b> (TTC) du marché. (2) Dans le cas d'un appel d'offres contenant plusieurs lots, le Maître d'Ouvrage ou le Maître d'Ouvrage Délégué doit indiquer le montant de la caution à produire pour chaque lot. (3) Les entreprises soumissionnaires des lettres-commandes peuvent être dispensées de la production de la caution de soumission sur décision du Maître d'Ouvrage ou du Maître d'Ouvrage Délégué. (4) Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) à capitaux et dirigeants nationaux peuvent produire à la place de la caution de soumission, soit une hypothèque légale, soit une caution d'un établissement bancaire ou d'un organisme financier agréé conformément aux textes en vigueur.</i></p>
---	--

### 2. Optimisation des délais

<p><b>Pour soumissionner</b> (art. 21 CMP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entre 30 et 60 jours à compter de la publication de l'avis AO ;</li> <li>- ramené à 20 jours maximum en cas d'urgence manifeste ou de demande de cotation ;</li> <li>- porté à 90 jours au plus pour les AO internationaux.</li> </ul>
<p><b>Pour formuler la proposition d'attribution par la Commission de passation des marchés CPM</b> (art. 24 décret n°2012/074 portant création, organisation et fonctionnement des CMP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 21 jours à compter de la date d'ouverture des offres, y compris les délais accordés à la sous-commission pour l'analyse des offres ;</li> <li>- délai ramené à 10 jours en cas d'urgence.</li> <li>7 jours pour les marchés de gré à gré (art. 128 CMP)</li> </ul>
<p><b>Pour fournir les documents à la sous-commission d'évaluation des offres</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 24 heures à compter de la séance de dépouillement : PV, copie des offres, DAO, avis AO publié et les éventuels additifs ou rectificatifs ;</li> <li>- 72 heures : rapport de l'Observateur Indépendant</li> </ul>
<p><b>Pour notifier la décision d'attribution du marché au Président de la CCPM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cinq jours à compter de la date de réception de la proposition de la Commission ;</li> <li>- par l'Autorité Contractante</li> </ul>
<p><b>Pour transmettre la décision d'attribution des marchés à l'ARMP pour publication dans le JMP</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 48 heures</li> </ul>
<p><b>Notification de l'attribution du marché</b> (art. 95 g du CMP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 jours après la publication des résultats (hormis les cas de recours suspensif).</li> </ul>

### 3. Attribution des marchés publics

<p><b>Les critères de choix</b> (art. 8 CMP) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prix des prestations et variantes proposées ou coût de leur utilisation ;</li> <li>• valeur technique et fonctionnelle notamment, les conditions d'exploitation et d'entretien ainsi que la durée de vie potentielle des ouvrages produits ou des fournitures et services concernés ;</li> <li>• qualité et capacité professionnelle des candidats ;</li> <li>• délai d'exécution ou de livraison.</li> </ul>	<p><b>L'attribution du marché</b> (art. 33 CMP) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à l'offre évaluée la <u>moins-disante</u> : marchés de travaux et de fournitures (sous réserve que le soumissionnaire remplisse les capacités techniques et financières requises résultant des critères dits essentiels ou de ceux éliminatoires) ;</li> <li>• à l'offre évaluée la <u>mieux-disante</u> (par combinaison des critères techniques et financiers) : marchés de prestations intellectuelles et de services</li> </ul>
---	--

#### 4. Seuils de compétence pour l'attribution des marchés publics (décret n°2013/271 du 5 août 2013 : article 29 nouveau)

En FCFA	Ministre chargé des Marchés Publics	Délégué du Gouvernement
routes	> 5 milliards	de 5 millions à moins de 5 milliards
autres infrastructures	> 1 milliard	de 5 millions à moins de 1 milliard
bâtiments et équipements collectifs	> 500 millions	de 5 à moins de 500 millions
approvisionnements généraux	> 250 millions	de 5 à moins de 250 millions
services et prestations intellectuelles	> 100 millions	de 5 à moins de 100 millions

#### Traçabilité des opérations - Pièces justificatives :

##### 1. Pièces à fournir par les soumissionnaires :

- les documents fournissant des renseignements utiles, et dont la nature est précisée dans le dossier d'appel d'offres ;
- l'attestation de non faillite ;
- le quitus des autorités compétentes pour l'acquittement des impôts, taxes, droits, contributions, cotisations, redevances ou prélèvements de quelque nature que ce soit : *attestations pour soumission délivrée par la CNPS et de non-redevance délivrée par les services des impôts de moins de 3 mois* ;
- la caution de soumission dont les modalités et le montant sont précisés dans le dossier.

N.B. La liste des personnes frappées d'interdiction de soumissionner est publiée tous les 15 jours par l'ARMP et communiquée aux MO/MOD, aux ordonnateurs, CMP, CFS et comptables publics.

##### 2. Contenu des dossiers soumis à la Commission de passation des marchés publics (art. 25 décret 2012/074) :

###### b) pour l'ouverture des plis :

- une copie de l'avis d'appel d'offres et des additifs subséquents publiés par voie de presse publiés dans le Journal des Marchés ou d'autres publications d'envergure nationale ou internationale ;
- le registre d'enregistrement des offres ;
- un extrait des instructions aux soumissionnaires et/ou du règlement particulier de l'appel relatif à la présentation des offres ;

###### c) pour l'attribution :

- le procès-verbal de la séance d'ouverture des plis ;
- le rapport d'analyse et, éventuellement, le rapport de synthèse signés par les membres de la sous-commission d'analyse ou les experts

**3. PV de la séance d'ouverture des plis de la CPM** (art. 125 CMP et art. 26 décret n° 2012/074), qui mentionne :

- la recevabilité des offres, leur régularité administrative, leurs prix, leurs rabais et leurs délais ;
  - la composition de la sous-commission d'analyse et la durée d'évaluation des offres techniques et financières (au plus 30 jours)
- Une copie dudit procès-verbal à laquelle est annexée la feuille de présence, est remise à tous les participants à la fin de la séance

**Autres pièces justificatives :**

**4. Rapport d'analyse de la sous-commission**, paraphé et signé de tous les membres de la sous-commission (art. 27 CMP)

**5. Proposition d'attribution par la CPM** (Art. 8, 32, 33, 35, 37 CMP)

**6. Décision d'attribution par le MO ou le MOD et notification à l'attributaire** (art. 33 CMP)

**7. Publication de la décision d'attribution et des résultats de l'AO dans le JDM** (art 33 CMP)

**8. Notification de la décision à l'attributaire** (art.33 CMP)

## Documentation

Annexe 1 - Extraits du Code des Marchés Publics (articles 8, 21, 24 à 27, 32, 33, 35, 37)

Annexe 4 - Extraits du décret n° 2012/074 du 08 mars 2012 portant création, organisation et fonctionnement des Commissions de passation des Marchés publics (notamment les articles 24 à 26)

Annexe 5 - Extraits du décret N° 2013/271 du 05 août 2013 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2012/074 du 08 mars 2012 portant création, organisation et fonctionnement des Commissions de passation des Marchés publics

Annexe 11 - Extraits de la Circulaire du Premier Ministre n°002 /CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics (§ I.1 à I.4, III.2)

Annexe A2 - Extraits de la Circulaire du Ministre des Finances n° 0909/C/MINFI du 31 décembre 2015 portant Instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés, pour l'Exercice 2016 (§ 237, 239 et 242)

Décret n°2014/3863/PM du 21 novembre 2014 portant organisation de la maîtrise d'œuvre technique dans la réalisation des projets d'infrastructure

### Risque majeur n° 3 : Non-respect de la procédure CMP

Risques à couvrir	Dispositif de contrôle interne
<p><b>Maîtriser et respecter la réglementation</b></p> <p><u>Objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre sûr que la réglementation nationale (Code des Marchés Publics, circulaires) et les règles de la CUD sont connues des personnels concernés et respectées : <i>délais à respecter, seuils pour l'attribution des marchés publics, documents à produire, publication des résultats</i> ;</li> <li>- Etre sûr d'avoir obtenu un maximum d'informations sur les soumissionnaires <i>afin de bien évaluer leurs propositions, de comparer leurs offres de façon pertinente et d'apprécier leurs capacités financières et techniques (réaliser les prestations dans les délais)</i> ;</li> <li>- Etre sûr que les pièces transmises au MINMAP sont conformes à la réglementation ;</li> <li>- Etre sûr que les Directives des Partenaires Techniques et Financiers (financements extérieurs) sont maîtrisées et respectées.</li> </ul> <p><u>Impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- non-respect du principe de transparence et de saine concurrence ;</li> <li>- non-respect des procédures par la commission de passation des marchés publics ;</li> <li>- non-motivation de la lettre de rejet par la CPM ;</li> <li>- annulation possible de l'autorisation des marchés de gré à gré <i>si absence de notification dans les 30 jours (art 29 a et d du CMP - prestataire pressenti est identifié) ou de 45 jours (art. 29 c du CMP), à compter de la date d'autorisation de la procédure</i> ;</li> <li>- impact budgétaire, financier et comptable : <i>recours d'un soumissionnaire s'estimant lésé, dépenses supplémentaires et allongement des délais de réalisation de l'opération, coût excessif</i> ;</li> <li>- non-atteinte du meilleur rapport qualité/coût ;</li> <li>- rejet abusif des offres jugées anormalement basses en violation des dispositions réglementaires ;</li> <li>- évaluation biaisée des offres lors des consultations ;</li> <li>- favoritisme, conflit d'intérêt, corruption ;</li> <li>- déficit d'image de la C.U.D</li> </ul>	<p><b>Actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre la réglementation à disposition de ses collaborateurs ;</li> <li>- former le personnel et les acteurs impliqués à la Réglementation sur les marchés publics ;</li> <li>- communiquer en temps réel sur les modifications de la réglementation et sur la mercuriale des prix ;</li> <li>- formaliser la liste des divers documents à produire, utiliser les documents type mis à disposition par l'ARMP et veiller à la qualité rédactionnelle des parties de ces documents à personnaliser ;</li> <li>- ne pas exiger des pièces justificatives, de références, de spécifications autres que celles préconisées par la réglementation ;</li> <li>- respecter les délais réglementaires afin de permettre aux soumissionnaires de présenter des offres de qualité ;</li> <li>- inviter le soumissionnaire, avant toute élimination, à fournir les informations complémentaires dans un délai de 48 heures de l'ouverture de l'AO (ce délai n'est autorisé que si la pièce jointe au dossier est non conforme et ne s'applique que lors de l'ouverture des offres administratives) ;</li> <li>- inviter le soumissionnaire présentant une offre anormalement basse à fournir toutes justifications, avant tout rejet de l'offre ;</li> <li>- requérir l'avis de l'ARMP dans le cas où les justifications précitées sont jugées inacceptables ;</li> <li>- transmettre les résultats d'attribution à l'ARMP pour publication dans le JDM, dans les 48 heures</li> </ul> <p><b>Contrôle de supervision par les supérieurs hiérarchiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer sur les actions et veiller à leur respect</li> </ul>

## Phase 4 – Engagement de la dépense

**Remarque** : dans l'immédiat, l'engagement dans SIM\_Ba relève de la DAFI ; à court terme, cette compétence serait confiée aux 3 principales Directions Opérationnelles (DEPIDD, DIREM et DURSAP).

Tâches détaillées	Directions Opérationnelles	DAFI	Délégué du Gouvernement	Prestataires	Division des marchés Publics	MINMAP	CFS	CPM
<b>1. Bons de commande BC</b> (dépense inférieure ou égale à 5 millions de francs CFA)								
Transmission du dossier à la DAFI	<input type="checkbox"/>							
Enregistrement de l'engagement dans SIM_Ba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Edition de la fiche d'engagement par SIM_Ba et du BC définitif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Transmission du BC définitif au DLG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Signature du BC définitif par le DLG et transmission au prestataire			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Signature de bon de commande par le prestataire				<input type="checkbox"/>				
Enregistrement du BC par le prestataire au Centre des Impôts				<input type="checkbox"/>				
Renvoi du BC signé et enregistré à la CUD		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
Transmission du dossier au CFS (dont la fiche d'engagement et le BC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	
Vérification de l'imputation budgétaire et de la disponibilité des AE							<input type="checkbox"/>	
Visa ou rejet du CFS sur la fiche d'engagement (mention « visa informatique du... ») et dans SIM_Ba / codification du motif de rejet							<input type="checkbox"/>	
Retour du dossier à la DAFI		<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	
Archivage copies BC/devis (ou facture pro forma)		<input type="checkbox"/>						
<b>2. Lettres de commande</b> (dépense comprise entre 5 et 50 millions de francs CFA) <b>et contrats de marché</b> (dépense supérieure à 50 millions FCFA)								
<b>a). Marchés relevant de la compétence du DLG</b>								
<b>2.1. Rédaction des projets de marchés (art. 55 à 57, 124 CMP) et décision de la Commission des marchés</b>								
Elaboration de la note de présentation du projet de marché	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>			
Elaboration du projet de marché					<input type="checkbox"/>			
Transmission du projet de marché à l'attributaire				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Signature du projet de marché par l'attributaire, et renvoi à la Div MP				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Saisie des données du marché dans le module marché de SIM_Ba					<input type="checkbox"/>			
Transmission du dossier (note de présentation, projet de marché, PV de la séance d'attribution du marché) à la CPM					<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Adoption du projet de marché par la CPM								<input type="checkbox"/>
Renvoi du projet de marché adopté par la CPM					<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Envoi du dossier en 10 exemplaires à l'attributaire				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Signature et paraphe des 10 exemplaires et renvoi à la Div MP				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>2.2. Engagement</b>								
Transmission du dossier à DAFI		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			
Pointage dans Sim-Ba des données du Marché saisies par la Division MP		<input type="checkbox"/>						
Validation des données du marché et émission de la fiche d'engagement		<input type="checkbox"/>						
Transmission du dossier au Directeur (DAFI)		<input type="checkbox"/>						

Tâches détaillées	Directions Opérationnelles Maître d'Oeuvre	DAFI	Délégué du Gouvernement	Prestataires	Division des marchés Publics	MINMAP	CFS	CPM
Contrôle par le Directeur/ validation dans SIM-Ba et signature de la fiche d'engagement		<input type="checkbox"/>						
Transmission du dossier au CFS		<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	
Visa ou rejet du CFS sur la fiche d'engagement (mention « visa informatique du... ») et dans SIM_Ba / codification du motif de rejet							<input type="checkbox"/>	
Retour du dossier papier au DAFI/ Direction Opérationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	
<b>2.3. Signature du marché</b>								
Visa préalable du MINMAP pour les marchés supérieurs aux seuils : - transmission au MINMAP - retour du MINMAP			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
Transmission du marché au DLG pour signature		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Signature du marché par le DLG (7 jours maximum à compter de la date de réception de la décision de la Commission - art 37 CMP)			<input type="checkbox"/>					
Transmission du dossier à la Division des MP			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Notification du marché au titulaire (5 jours maximum à compter de sa signature – art. 37 CMP)				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Signature par l'attributaire de la notification du Marché				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Saisie des données dans le module MP de SIM_Ba					<input type="checkbox"/>			
Transmission d'une copie du Marché à la Direction Opérationnelle	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>			
Signature du marché et enregistrement auprès du Centre des impôts				<input type="checkbox"/>				
Production par le titulaire du marché à l'Autorité Contractante : - du contrat enregistré ; - du cautionnement « définitif » garantissant l'exécution intégrale des prestations et du cautionnement « retenue de garantie » (art.68 à 70 CMP)				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Transmission du dossier au DAFI et à la direction opérationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			
<b>2.4. Ordre de service</b>								
Préparation de l'ordre de service et transmission à la Direction Opérationnelle	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>			
Notification de l'ordre de service (en deux exemplaires)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Restitution d'un exemplaire signé et daté par le prestataire	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Transmission d'une copie de l'ordre de service		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<b>b). Marchés relevant de la compétence du MINMAP</b>								
Même procédure au niveau Central, avec toutefois le visa du CFS avant la signature du projet de marché par le MINMAP :								
- envoi du dossier par le MINMAP					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
- transmission au CFS					<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
- visa du CFS sur les 7 exemplaires du projet de marché							<input type="checkbox"/>	
- renvoi du dossier					<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
- copie ou scan du projet visé par le CFS					<input type="checkbox"/>			
- transmission du dossier					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Renvoi du marché signé par le MINMAP					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

## Points majeurs

### **1. L'autorisation d'engagement AE est consommée pour le montant du bon de commande et pour le montant ferme des marchés**

L'engagement est l'acte par lequel un organisme public crée ou constate à son encontre une **obligation de laquelle résultera une charge**. Il s'agit d'un **engagement juridique ferme**. L'engagement juridique et l'engagement comptable sont simultanés et sont marqués par la notification du marché ou de la commande.

Mode de réalisation ou d'exécution des marchés	Niveau d'engagement
Les marchés à montant forfaitaire ferme	Engagement pour la totalité du marché (tranche ferme)
Les marchés comportant plusieurs lots	Engagement de chacun des lots
Les marchés à prix révisibles	Engagement pour la totalité de la tranche ferme. Engagement complémentaire pour la révision (avec AE complémentaire)
Les marchés à prix unitaire, les marchés cadres reconductibles ou non, les marchés à bons de commandes	Engagement lors de l'émission des ordres de service ou des bons de commande
Les marchés à tranches ferme et conditionnelle	Engagement pour le montant de la tranche ferme, majoré éventuellement du montant de l'indemnité de dédit. Si affermissement de la tranche conditionnelle : AE complémentaire à hauteur du besoin d'engagement

La notification par le responsable d'un **engagement juridique** qui lie la C.U.D constitue le fait générateur de la **consommation des autorisations d'engagement**

La notification par le **contrôle de la disponibilité des autorisations d'engagement** suppose que soient garanties la sincérité de l'impact budgétaire associé aux engagements juridiques, l'exactitude et l'exhaustivité des données : n° d'identification, imputation budgétaire à la fois programme/action/projet, et par titre de dépense et code de comptabilité générale, n° bon de commande

**2. La procédure simplifiée d'engagement des dépenses** (art.68 de la Loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant Régime Financier des Collectivités Territoriales Décentralisées) : l'engagement est constaté à la réception de la facture (Cf. phase 6 - liquidation).

### **3. La procédure d'avenant est encadrée (art. 62 CMP)**

- ✓ Obligatoire lorsque le dépassement du marché est supérieur à 10%
- ✓ Plafonnement du montant global des avenants à 30% du marché de base
- ✓ Adoption et notification selon la même procédure d'examen que le marché de base
- ✓ Les ordres de services ne peuvent être émis que dans les conditions suivantes :
  - a) lorsqu'un ordre de service est susceptible d'entraîner le dépassement du montant du marché, sa signature est subordonnée aux justificatifs des finances ;
  - b) en cas de dépassement du montant du marché dans une proportion d'au plus égale à 10 %, les modifications du marché peuvent être apportées par ordre de service et régularisées par voie d'avenant.

**4. Le visa préalable des projets de marché et la compétence relative à la signature des marchés sont organisés** (décret n°2013/271 du 5 août 2013 : article 29 nouveau et 31 nouveau)

En FCFA	Signature du Ministre chargé des Marchés Publics	Signature du Délégué du Gouvernement	
		Visa préalable du MINMAP	Sans visa préalable du MINMAP
routes	> 5 milliards	de 500 millions à 5 milliards	de 5 millions à moins de 500 millions
autres infrastructures	> 1 milliard	de 500 millions à 1 milliard	de 5 millions à moins de 500 millions
bâtiments et équipements collectifs	> 500 millions	de 200 millions à 500 millions	de 5 à moins de 200 millions
approvisionnements généraux	> 250 millions	de 100 millions à 250 millions	de 5 à moins de 100 millions
services et prestations intellectuelles	> 100 millions	de 50 millions à 100 millions	de 5 à moins de 50 millions

**6. Le cautionnement définitif**

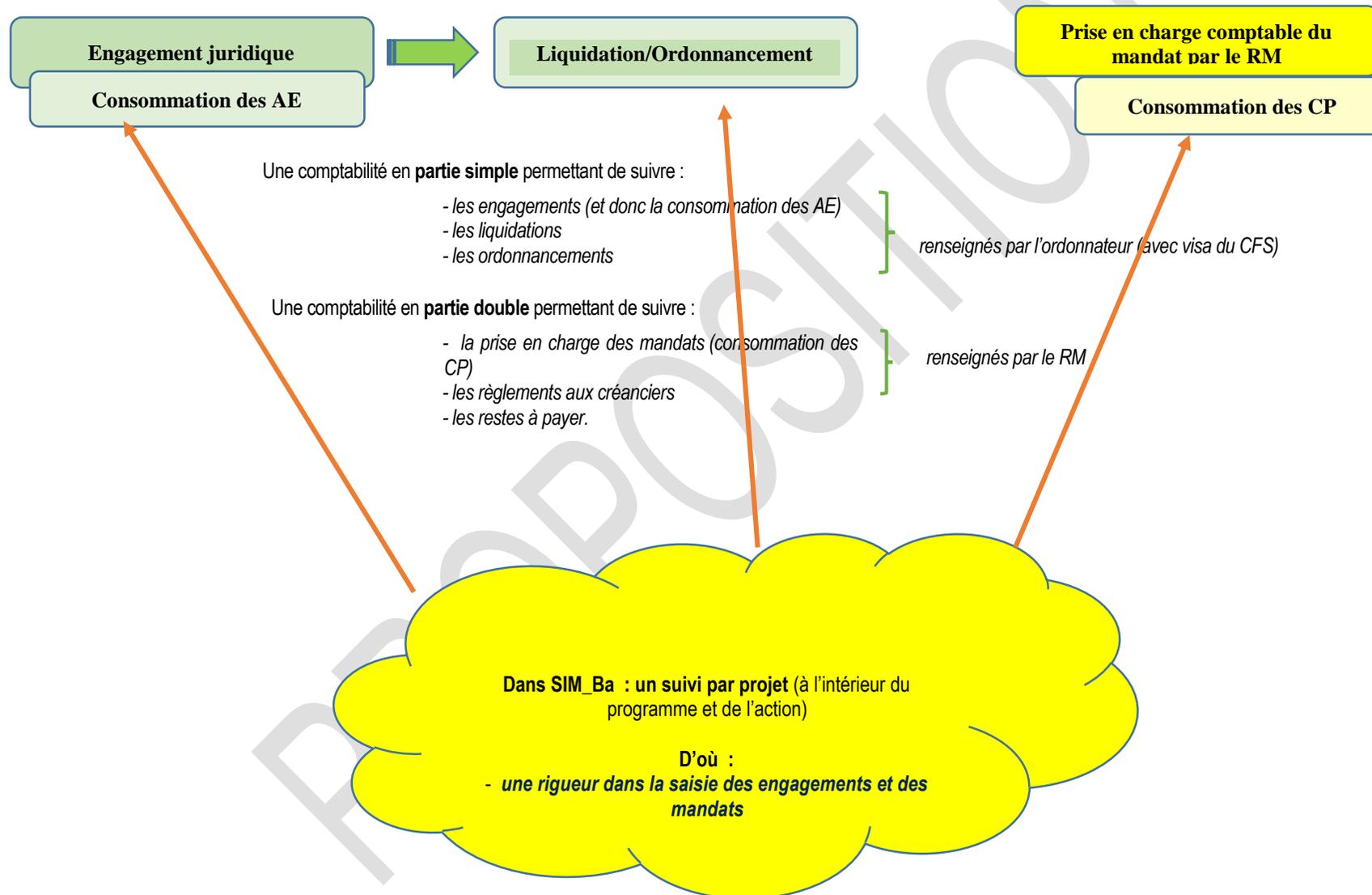
<b>Montant</b> (art. 68 CMP)	Compris entre 2% et 5% du montant initial du marché, augmenté le cas échéant, du montant des avenants
<b>Délai de constitution</b> (69 CMP)	Dans les vingt jours qui suivent la notification du marché et, en tout cas, avant le premier paiement. En cas d'existence d'une caution de soumission, le cautionnement définitif doit être constitué avant que la caution de soumission n'expire.
<b>Dispense par l'Autorité Contractante</b> (article 72 CMP)	Marché d'un montant au plus égal à 30.000.000 FCFA
<b>Libération du cautionnement</b> (§ 321 circulaire MINFI sur l'exécution du budget 2016)	Libération à la réception provisoire

**7. L'optimisation des délais**

	Délai
<b>Engagement</b> (art. 72 loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant Régime Financier des Collectivités Territoriales décentralisées)	30 novembre de l'année, date limite
<b>Délai du visa des marchés par le MINMAP</b> (art.31 alinéa 2 Décret 2013/271)	7 jours
<b>Signature du marché par l'Autorité Contractante</b> (art. 38 CMP)	7 jours à compter de la date de réception du projet de marché adopté par la commission des marchés compétente
<b>Notification du marché au titulaire</b> (art. 38 CMP)	5 jours à compter de la signature du marché
<b>Délai maximum d'enregistrement du marché</b> (§ 316 circulaire MINFI sur l'exécution du budget 2016)	1 mois après sa notification
<b>Notification de l'ordre de service de démarrage des prestations</b> (Circulaire du Premier Ministre n°002 /CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics (§ III. 3)	Maximum d'1 mois à compter de la notification du marché : délai contractuel à fixer dans le RPAO ou les instructions aux soumissionnaires
<b>Durée de validité du titre de créance/bon de commande BC</b> (§ 216 - circulaire MINFI sur l'exécution du budget 2016)	3 mois à partir de leur date d'émission (sans aller au-delà de la période complémentaire) : possibilité d'annuler le BC en l'absence de début d'exécution

### 8. Une comptabilité budgétaire enrichie : un double suivi des dépenses en AE/CP

La CUD tient une comptabilité budgétaire destinée à vérifier le respect par l'Exécutif de l'autorisation du Conseil de Communauté



## Traçabilité des opérations - Pièces justificatives :

### **Contenu des dossiers soumis à la Commission de passation des marchés publics (art. 25 décret 2012/074) :**

#### d) pour l'examen des projets de marchés :

- une note de présentation du Maître d'Ouvrage ou du Maître d'Ouvrage Délégué concerné ;
- le procès-verbal de la séance d'attribution dudit marché ;
- le procès-verbal de négociation, le cas échéant ;
- le projet de marché souscrit par l'attributaire ;
- copie de la décision d'attribution (renforcement du contrôle interne)

#### e) pour l'examen des projets d'avenants :

- une note de présentation du Maître d'Ouvrage concerné ;
- l'étude préalable justifiant le projet d'avenant.
- le marché de base et, le cas échéant, les avenants déjà conclus ;
- le procès-verbal de réception, le cas échéant ;
- le projet d'avenant souscrit par le cocontractant de l'Administration.

### **Dossier à produire par le candidat retenu, joint à l'engagement (circulaire MINFI sur l'exécution, le suivi et le contrôle des budgets 2016 - § 244), à l'appui du marché enregistré :**

Copie certifiée conforme de :

- la carte de contribuable délivrée par la DGI ;
- la patente ou licence d'exploitation en cours de validité.

Cautionnement définitif

### **Dossier à produire au visa du CFS (circulaire MINFI sur l'exécution, le suivi et le contrôle des budgets 2016 § 244 et 315), en sus du projet de marché et de la fiche d'engagement :**

- l'avis d'appel d'offres ou l'autorisation de gré à gré, le cas échéant ;
- le communiqué et la décision d'attribution ;
- le certificat de non exclusion à la commande publique délivré par l'ARMP ;
- le dossier produit par l'attributaire
- l'extrait du journal de programmation ;
- le visa préalable du MINMAP pour les projets de marché relevant des seuils fixés par le décret présidentiel n°2013/271 du 05 août 2013

## Documentation

Annexe 1 - Extraits du Code des Marchés Publics (articles 11, 38, 56 et 58, 62, 67 à 69, 72)

Annexe 2 - Extraits de la loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant Régime Financier des Collectivités Territoriales décentralisées (articles 64, 66 à 69 et 72)

Annexe 3 - Extrait du Règlement Général de la Comptabilité Publique (Décret N°2013/16 du 15 mai 2013 : 64 à 66, 111, 115)

Annexe 4 - Extraits du décret n° 2012/074 du 08 mars 2012 portant création, organisation et fonctionnement des Commissions de passation des Marchés publics (art.3)

Annexe 5 - Extrait du décret N° 2013/271 du 05 août 2013 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2012/074 du 08 mars 2012 portant création, organisation et fonctionnement des Commissions de passation des Marchés publics : *article 31 (nouveau)*

Annexe 7- Extraits du décret n° 77/41 du 3 février 1977 fixant les attributions et l'organisation des contrôles financiers.

Annexe 11 - Extraits de la Circulaire du Premier Ministre n°002 /CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics (§ III.2 et 3)

Annexe 12 - Extraits de la Circulaire du Ministre des Finances n° 0909/C/MINFI du 31 décembre 2015 portant Instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés, pour l'Exercice 2016 (§articles 208 à 210, 216 à 221, 245 et 246, 289 et 290, 293, 298, 315 et 316, 320 et 321, 673 et 674).

Annexe 15 - Extrait du CCAG applicable aux marchés publics des travaux

PROPOSITION

**Risques majeurs n° 4 : non-conformité des projets de marché / non-enregistrement ou mauvais enregistrement des engagements/circuit non maîtrisé**

Risques à couvrir	Dispositif de contrôle interne
<p><b>1. Maîtriser et respecter la réglementation</b></p> <p><u>Objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre sûr que la réglementation nationale (Code des Marchés Publics, circulaires) et les règles de la CUD sont connues des personnels concernés et respectées : <i>délais à respecter, seuils pour l'attribution des marchés publics, documents à produire, publication des résultats</i> ;</li> <li>- Etre sûr que le projet de marché soit conforme aux termes de références et au dossier d'attribution du marché ;</li> <li>- Etre sûr que les pièces transmises au MINMAP sont conformes à la réglementation ;</li> <li>- Etre sûr que les saisies des engagements par projet dans SIM_Ba sont fiables</li> </ul> <p><u>Impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- non-respect du principe de transparence et de saine concurrence ;</li> <li>- non-respect des procédures par la commission de passation des marchés publics ;</li> <li>- non-publication des résultats ;</li> <li>- signature ou notification tardive du marché ;</li> <li>- impact budgétaire, financier et comptable : <i>recours d'un soumissionnaire s'estimant lésé, dépenses supplémentaires et allongement des délais de réalisation de l'opération, coût excessif</i> ;</li> <li>- données budgétaires non fiables : <i>absence d'engagement / engagement tardif/montant erroné/imputation erronée</i> ;</li> <li>- non-production du marché enregistré alors que l'ordre de service a déjà été notifié ;</li> <li>- rejet des dossiers incomplets (MINMAP, CFS) et retard dans l'exécution des prestations ;</li> <li>- favoritisme, conflit d'intérêt, corruption ;</li> <li>- déficit d'image de la C.U.D.</li> </ul>	<p><b>Actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre la réglementation à disposition de ses collaborateurs ;</li> <li>- former le personnel et les acteurs impliqués à la Réglementation sur les marchés publics et à la Réglementation Financière ;</li> <li>- communiquer en temps réel sur les modifications de la réglementation et sur la mercuriale des prix ;</li> <li>- formaliser la liste des divers documents à produire et ne pas exiger et ne pas exiger des pièces justificatives autres que celles prévues par la réglementation ;</li> <li>- respecter les délais ;</li> <li>- conforter la saisie des engagements dans SIM_Ba : la confier aux directions opérationnelles ;</li> <li>- conforter le rôle de la DAFI dans le pilotage budgétaire (suivi de la consommation des crédits, avec rapports trimestriels)</li> </ul> <p><b>Contrôle de supervision par les supérieurs hiérarchiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer sur les actions et veiller à leur respect ;</li> <li>- tirer les enseignements des difficultés relevées dans des situations précédentes et les commenter aux collaborateurs ;</li> <li>- exploiter les listes d'exécution budgétaire extraites de SIM_Ba et repérer les incohérences apparentes entre les engagements juridiques et comptables, l'avancement des chantiers ou autres commandes et l'exécution ressortant de SIM_Ba.</li> </ul>
<p><b>2. Maîtriser le circuit du marché avec le MINMAP</b></p> <p><u>Objectifs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre sûr que la circulation des documents avec le MINMAP pour les marchés relevant de sa compétence (et donc à fort enjeu) est formalisée et connue par tous les acteurs concernés.</li> </ul> <p><u>Impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- égarement de dossiers ;</li> <li>- copie des contrats signés par le MINMAP en lieu et place des contrats signés comportant le visa du CFS ;</li> <li>- risque de rejet des décomptes et retard dans le règlement des créanciers.</li> </ul>	<p><b>Actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conserver a minima une copie (papier ou scan) du projet de marché visé par le CFS ;</li> <li>- inviter le MINMAP à retourner directement les marchés signés au Délégué du Gouvernement (apposition d'un cachet « à retourner à la C.U.D » sur les exemplaires transmis au MINMAP).</li> </ul>

## Phase 5 – Gestion du « service fait »

Tâches détaillées	Direction Opér.	Comptable Matières	DAFI	Prestataires	Division des MP	MINMAP	Maître d'Œuvre	Commission réception
<b>1. Bons de commande BC</b> (dépense inférieure ou égale à 5 millions de francs CFA)								
Information du Comptable Matières sur la date de livraison		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
Convocation des membres de la Commission de Réception CR		<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>
Lors de la réception : - rapprochement des livraisons (bon de livraison et facture) du BC - établissement et signature du PV réception par les membres de la CR, avec ou sans réserve								<input type="checkbox"/>
Transmission du dossier au Comptable-Matières (pour certification du service fait)		<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>
<b>2. Marchés de travaux</b>								
<b>Décomptes intermédiaires</b>								
Le prestataire produit au Maître d'œuvre le décompte intermédiaire				<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Vérification contradictoire de l'état d'avancement des travaux et du décompte intermédiaire : attachement établi contradictoirement au plus tard 6 jours après la réception de la demande				<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Transmission du dossier au MO	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	
Le MO vérifie le décompte et le transmet au Comptable-Matières (visa administratif)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<b>Réception provisoire</b>								
Information de la date des opérations préalables à la réception provisoire				<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Information sur la date souhaitée de réception	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	
Exécution des opérations préalables à la réception provisoire (dont la reconnaissance des ouvrages exécutés) : PV				<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Information du MO (acceptation des ouvrages ou non, date d'achèvement), puis du prestataire	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Fixation de la date de réception et convocation de la Commission de réception	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lors de la réception provisoire : - établissement et signature du PV de réception provisoire (avec ou sans réserve, fixation de la date d'achèvement des travaux) préparé par la Division MP, puis signé par les membres de la CR ; - signature du décompte par le Maître d'Œuvre					<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transmission du dossier au MO	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	
Transmission du <b>décompte final</b> dans les 30 jours de la réception provisoire				<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Transmission du dossier au Comptable-Matières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<b>Réception définitive</b>								
A l'issue du délai contractuel du délai de garantie : convocation de la Commission de Réception (CR)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tâches détaillées	Direction Opér.	Comptable Matières	DAFI	Prestataires	Division des MP	MINMAP	Maître d'Œuvre	Commission réception
Réunion de la CR : établissement et signature du PV de réception définitive par le Maître d'œuvre, puis signature par les membres de la CR et le prestataire				<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etablissement du <b>décompte général</b> dans le délai d'1 mois suivant la date à laquelle est prononcée la réception définitive							<input type="checkbox"/>	
Transmission au MO pour signature	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	
Transmission au prestataire du décompte général et définitif par ordre de service	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
<b>Signature avec ou sans réserve par le prestataire, dans les 30 jours : décompte général et définitif</b>								
Renvoi au MO pour signature	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Transmission du dossier au Comptable-Matières pour prise en charge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<b>3. Marchés de fournitures ou de matériels</b>								
<b>Demande d'acomptes</b>								
Demande d'acompte				<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Vérification contradictoire des livraisons ou prestations techniques réalisées : attachement établi contradictoirement au plus tard 15 jours après la réception de la demande				<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Transmission du dossier au MO	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	
Le MO vérifie le décompte et le transmet au Comptable matières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<b>Réception des fournitures ou des matériels</b>								
Demande de réception adressée par le prestataire (fournisseur) : date de présentation en réception	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Fixation de la date de réception (dans les 15 jours de la demande) et convocation de la Commission de réception	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lors de la réception : - rapprochement des livraisons (bon de livraison et/ou facture) du marché - établissement et signature du PV réception par les membres de la CR, avec ou sans réserve								<input type="checkbox"/>
Signature du PV réception par les membres de la CR								<input type="checkbox"/>
Remise du dossier au Comptable-Matières		<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>

## Points majeurs

**1. La constatation du service fait** permet de contrôler **la réalité de l'obligation de la C.U.D** par un contrôle de la réalisation physique des opérations et de leur conformité à la demande.

### Effets de la réception

- Transfert de propriété ;
- Extinction des obligations contractuelles ;
- Fait générateur de la dette envers le prestataire ;
- Point de départ des délais de paiement et des intérêts moratoires ;
- Point de départ des délais de garantie.

Le responsable du service fait arrête et certifie le montant de la livraison ou de la/ prestation conformément aux clauses du bon de commande ou du marché.

**2. Le MINMAP est compétent pour le contrôle sur le terrain de l'exécution des marchés publics :** effectivité de la réalisation des travaux, pertinence des études et de la conformité des livraisons par des contrôles inopinés en cours d'exécution et des, contrôles a posteriori (§ 40 à 42 circulaire n°001/CAB/PR du 19 juin 2012)

**3. La réception des prestations est juridiquement organisée, par l'intervention des commissions de réception des prestations.**

Composition des commissions de réception des prestations (Circulaire MINFI sur l'exécution des budgets 2016 : § 325 et 328), en sus du représentant du **MINMAP** (point III de la Circulaire n°001/CAB/PR du 19 juin 2012) :

Marchés publics	Bons de Commandes Administratifs
Président : le maître d'ouvrage ou son représentant (Direction Opérationnelle) Rapporteur : l'ingénieur du marché ; Membres - l'autorité contractant signataire du marché ou son représentant dans le cas où le maître d'ouvrage n'est pas signataire ; - le chef de service du marché - le maître d'œuvre le cas échéant ; - tout autre membre désigné par le maître d'ouvrage en raison de son expertise ; - le fournisseur ou le prestataire de services	Président : l'ordonnateur ou son représentant (Direction Opérationnelle) Rapporteur : l'agent chargé des opérations de comptabilité- matières, l'ingénieur de contrôle ou le responsable du service informatique en ce qui concerne particulièrement les matériels informatiques selon le cas ; Membres : - le bénéficiaire des travaux ou des fournitures, s'il est différent de l'ordonnateur ; - le fournisseur ou le prestataire de services

**4. Les décomptes et factures des prestations relatifs aux marchés publics sont revêtus du visa préalable du Ministre chargé des Marchés Publics ou de ses représentants des services déconcentrés** (Circulaire MINFI sur l'exécution du budget 2016 : § 656)

## Traçabilité des opérations - Pièces justificatives :

Rapport du Maître d'œuvre

PV de réception

Bon de commande, lettre de commande, marché

Fiche d'engagement

Bon de livraison, factures, décomptes intermédiaires, décompte provisoire, décompte définitif

Comptabilité-matières

<b>Liste des documents à produire aux membres de la Commission de réception : à compléter</b>	<b>Liste des documents à produire au MINMAP :</b> Lettre circulaire n°007/LC/MINMAP/CAB du 7 mai 2014
	<ul style="list-style-type: none"><li>- les contrats signés ;</li><li>- les ordres de service de démarrage des travaux ou des prestations dûment notifiés ;</li><li>- le projet d'exécution approuvé, le plan d'action approuvé ou le calendrier de livraison approuvé ;</li><li>- le cautionnement définitif ;</li><li>- la caution d'avance de démarrage, le cas échéant ;</li><li>- la caution de retenue de garantie, le cas échéant ;</li><li>- les polices d'assurance de "responsabilité civile" et "tous risques chantier" ;</li><li>- les cahiers des clauses techniques particulières (CCTP), les Termes de Référence (TDR) ou les spécifications Techniques (ST) ;</li><li>- les offres techniques des Cocontractants.</li></ul>

<b>Liste des documents à produire à la DAFI, pour ordonnancement : à compléter</b>

## Documentation

Annexe 1 - Extraits du Code des Marchés Publics (article 81)

Annexe 3 - Extrait du Règlement Général de la Comptabilité Publique (Décret N°2013/16 du 15 mai 2013 : articles 67 et 68)

Annexe 6 - Extraits du décret n° 2012/075 du 8 mars 2012 portant organisation du Ministère des Marchés Publics (art.1<sup>er</sup>)

Annexe 7- Extraits du décret n° 77/41 du 3 février 1977 fixant les attributions et l'organisation des contrôles financiers (article 4)

Annexe 8 - Extraits de la Loi n°77/26 du 6 décembre 1977 fixant le régime général de la Comptabilité-matières

Annexe 9 - Extraits de la Circulaire n°004 CAB/MINFI/ du 18 Mai 2012 portant instructions relatives à la tenue de Comptabilité-Matières.

Annexe 11 - Extraits de la Circulaire du Premier Ministre n°002 /CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics (§ II.2)

Annexe 12 - Fiche 3 - Extraits de la Circulaire du Ministre des Finances n° 0909/C/MINFI du 31 décembre 2015 portant Instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés, pour l'Exercice 2016 (§ 325 et 328, 442 à 445, 455, 656)

Annexe 13 - Extraits de la Circulaire n°001/CAB/PR/ du 19 juin 2012 relative à la passation et au contrôle des marchés publics (§ 39 à 42)

Annexe 14 - Extraits de la Circulaire N°003/CAB/PM du 31 janvier 2011 précisant les modalités de gestion des changements des conditions économiques des Marchés Publics

Annexe 15 - Extrait du CCAG applicable aux marchés publics des travaux

Annexe 16 - Extrait du CCAG applicable aux marchés publics de fournitures

Décret n°2014/3863/PM du 21 novembre 2014 portant organisation de la maîtrise d'œuvre technique dans la réalisation des projets d'infrastructure

Lettre circulaire n°007/LC/MINMAP/CAB du 7 mai 2014 (à produire)

**Risque majeur n° 5 : absence ou insuffisance de la constatation du service fait**

Risques à couvrir	Dispositif de contrôle interne
<p><b>1. Maîtriser la réglementation</b></p> <p><u>Objectif :</u> Etre sûr que la réglementation nationale et les règles de la CUD sont connues des personnels concernés.</p> <p><u>Impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maîtriser les règles de gestion des stocks afin de cerner les besoins réels</li> <li>- rejet et retard de liquidation due : <ul style="list-style-type: none"> <li>* au non-respect de la procédure sur la commission de réception ;</li> <li>* à la non-complétude des dossiers administratifs ;</li> </ul> </li> <li>- enregistrement omis ou erroné en comptabilité-matières d'où risque de rupture de stock ou à l'inverse de surabondance (risque de péremption, de vol, de fraude, ...)</li> </ul>	<p><b>Actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre la réglementation à disposition de ses collaborateurs ;</li> <li>- communiquer en temps réel sur les modifications de la réglementation ;</li> <li>- former le personnel et les acteurs impliqués à la Réglementation sur les marchés publics et à la Réglementation Financière ;</li> <li>- formaliser la liste des documents à produire, notamment au MINMAP ;</li> <li>- veiller à informer en temps opportun les membres de la Commission de réception, le MINMAP et le CFS ;</li> <li>- justifier les opérations (traçabilité du rapprochement entre le bon de réception enregistré et le bon de livraison fournisseur, entre le marché et la facture ou le décompte ; détail des calculs permettant la définition des montants ou quantités réceptionnés pour les opérations complexes ; enregistrement en comptabilité-matières ; PV de réception signé par les membres de la commission).</li> </ul> <p><b>Contrôle de supervision par les supérieurs hiérarchiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer sur les actions et veiller à leur respect</li> <li>- tirer les enseignements des difficultés rencontrées dans de précédentes opérations et donner les directives idoines</li> </ul>
<p><b>2. Garantir le service fait</b></p> <p><u>Objectif :</u> Etre sûr que le contrôle de la prestation et des travaux est correctement effectué.</p> <p><u>Impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- exécution partielle, fictive ou non-conforme (en quantité et en qualité) ;</li> <li>- malfaçons ou surévaluations des quantités et des métrés ;</li> <li>-- absence de traçabilité de la réception ;</li> <li>- pertes de voies de recours à l'encontre du prestataire, dont difficultés à mettre (voire impossibilité) en œuvre les dispositifs de garantie ;</li> <li>- surcoût financier ;</li> <li>- responsabilité de la C.U.D en cas de malfaçons graves ayant un impact sur la sécurité des administrés ;</li> <li>- fraude externe ou interne ;</li> <li>- sanctions à l'encontre des responsables ;</li> <li>- déficit d'image de la C.U.D.</li> </ul>	<p><b>Actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formaliser (décrire) par écrit la procédure de constatation du service fait (à dissocier de la certification) ;</li> <li>- sensibiliser les responsables d'unité sur leur réactivité en cas d'absence de service fait ;</li> <li>- traiter rapidement l'incidence financière d'une absence de service fait ou d'un service « mal fait » ;</li> <li>- mettre en cause le maître d'œuvre défaillant si les circonstances l'imposent.</li> </ul> <p><b>Contrôle de supervision</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer sur les actions et veiller à leur respect ;</li> <li>- tirer un enseignement des difficultés rencontrées lors d'autres livraisons ou sur la réception d'autres chantiers et y sensibiliser les collaborateurs voire la commission de réception ;</li> <li>- veiller à la production du compte de gestion « matières ».</li> </ul>

## Phase 6 – Liquidation et ordonnancement de la dépense

Tâches détaillées	Direction Opér.	Comptable Matières	DAFI	DLG	Prestataires	Division MP	MINMAP	CFS	RM
<b>Factures</b> (dépense inférieure ou égale à 5 millions de francs CFA)									
<b>De la liquidation au visa du CFS</b>									
Contrôle de la facture (respect du bon de commande et calculs)		<input type="checkbox"/>							
Visa du bordereau de livraison		<input type="checkbox"/>							
Enregistrement de la facture en comptabilité-matières		<input type="checkbox"/>							
Mention de liquidation sur la facture et visa		<input type="checkbox"/>							
Transmission du dossier à la DAFI		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Traitement du dossier transmis par le comptable-matières : - rapprochement de la facture, du BC et du bon de livraison - vérification de l'exactitude de la facture			<input type="checkbox"/>						
Visa du DAFI et transmission au DLG			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Signature de la facture pour service fait par le DLG				<input type="checkbox"/>					
Renvoi du dossier à la DAFI, puis au Comptable Matières		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Extraction de pièces du dossier et envoi pour liquidation		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Saisie des opérations de liquidation dans SIM_Ba : 1. si facture non rattachée à un engagement : engagement « a posteriori » (saisie dans SIM_Ba) ; 2. liquidation dans SIM_Ba : - saisie de la facture - rattachement de la facture au BC (ou à l'engagement, si absence BC)			<input type="checkbox"/>						
Saisie des opérations de mandatement dans SIM-Ba : - sélection de l'engagement à mandater (onglet « engagement ») - sélection du décompte à mandater (onglet « factures ») - saisie du mandat : * onglet « engagement juridique » * onglet « mandat » * onglet « précompte » - enregistrement/ validation du mandat			<input type="checkbox"/>						
Clôture du bordereau de mandats BM et validation dans SIM_Ba : édition du BM, des mandats, des avis de crédit et des bons de caisse			<input type="checkbox"/>						
Contrôle du dossier au sein de la DAFI			<input type="checkbox"/>						
Transmission du dossier au CFS			<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	
Visa ou rejet du CFS - sur le dossier (mention « visa informatique du... ») - et dans SIM_Ba / codification du motif de rejet								<input type="checkbox"/>	
Retour du dossier papier à la DAFI			<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	

Tâches détaillées	Direction Opér.	Comptable Matières	DAFI	DLG	Prestataires	Division MP	MINMAP	CFS	RM
<b>Du mandatement à la transmission au RM</b>									
Transmission au DLG du BM, des mandats (1 pour le montant net, 1 pour le montant net, 1 pour chaque précompte IR, TVA...) et des pièces justificatives			<input type="checkbox"/>	→ <input type="checkbox"/>					
Contrôle du dossier et visa du BM et des mandats par le DLG				<input type="checkbox"/>					
Transmission du dossier au RM				<input type="checkbox"/>					→ <input type="checkbox"/>
<b>Marchés publics</b>									
<b>Avances sur marchés publics</b>									
Production de la demande par le prestataire (décompte)	<input type="checkbox"/>								
Contrôle de la production du cautionnement définitif	<input type="checkbox"/>								→ <input type="checkbox"/>
Contrôle du montant de l'avance par rapport au marché	<input type="checkbox"/>								
Visa du décompte d'avance	<input type="checkbox"/>								
Transmission du dossier pour liquidation. Remarque : les dossiers d'avances sont traités à la CUD comme des décomptes.	<input type="checkbox"/>								→ <input type="checkbox"/>
<b>Décomptes des marchés publics</b>									
<b>De la liquidation au visa du CFS</b>									
Enregistrement du décompte en comptabilité-matières		<input type="checkbox"/>							
Mention de liquidation sur le décompte t visa		<input type="checkbox"/>							
Transmission du dossier à la DAFI		<input type="checkbox"/>	→ <input type="checkbox"/>						
Traitement du dossier transmis par le comptable-matières : - rapprochement de la facture, du BC et du bon de livraison - vérification de l'exactitude de la facture			<input type="checkbox"/>						
Visa du DAFI et transmission au DLG			<input type="checkbox"/>	→ <input type="checkbox"/>					
Signature de la facture pour service fait par le DLG				<input type="checkbox"/>					
Transmission du dossier à la Division des MP				<input type="checkbox"/>					→ <input type="checkbox"/>
Transmission du dossier au MINMAP									→ <input type="checkbox"/>
Renvoi du dossier après visa									← <input type="checkbox"/>
Transmission du dossier à la DAFI			<input type="checkbox"/>						← <input type="checkbox"/>
Saisie des opérations de liquidation dans SIM_Ba : - saisie du décompte - rattachement du décompte au marché concerné			<input type="checkbox"/>						
Saisie des opérations de mandatement dans SIM-Ba : - sélection de l'engagement à mandater (onglet « engagement ») - sélection du décompte à mandater (onglet « factures ») - saisie du mandat : * onglet « engagement juridique » / onglet « mandat » / onglet « précompte » * Puis, enregistrement/ validation du mandat - saisie du mandat de retenue de garantie : * onglet « engagement juridique » / onglet « mandat » / * onglet « précompte » * Puis, enregistrement/ validation du mandat			<input type="checkbox"/>						

Tâches détaillées	Direction Opér.	Comptable Matières	DAFI	DLG	Prestataires	Division MP	MINMAP	CFS	RM
Clôture du bordereau de mandats BM et validation dans SIM_Ba : - édition du BM et des mandats (1 pour le montant net, 1 pour chaque précompte IR, TVA, retenue de garantie...) - des avis de crédit			<input type="checkbox"/>						
Contrôle du dossier au sein de la DAFI			<input type="checkbox"/>						
Transmission du dossier au CFS			<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	
Visa ou rejet du CFS - sur le dossier (mention « visa informatique du... ») - et dans SIM_Ba / codification du motif de rejet								<input type="checkbox"/>	
Retour du dossier papier à la DAFI			<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	
<b>Du mandatement à la transmission au RM</b>									
Transmission du BM, des mandats et des pièces justificatives au DLG			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Contrôle du dossier et visa du BM et des mandats par le DLG				<input type="checkbox"/>					
Transmission du dossier au RM				<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
Transmission d'une copie du dossier à la Division MP pour archivage				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Transmission copie des décomptes à la Division MP			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			
Transmission copie des décomptes par Division des Marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>			

## Points majeurs

### 1. Principes :

- ✓ **La certification du service fait ou liquidation** consiste à s'assurer de la constatation du service fait et à vérifier qu'aucun élément (pénalité après une date de livraison tardive par exemple) n'est à prendre en compte, par rapport au montant de la livraison pour arrêter la dette de la C.U.D vis à vis du fournisseur ou du titulaire du marché. Elle ne peut être faite qu'au vu des titres et pièces offrant la preuve des droits acquis par les créanciers.
- ✓ **L'ordonnancement** est l'acte administratif par lequel, conformément aux résultats de la liquidation, l'ordre est donné au Receveur Municipal de payer la dette de la C.U.D.

### 2. La liquidation et l'ordonnancement ne peuvent être opérés qu'après le service fait (art.74 du RGCP)

**Exception** : les avances dans le cadre des marchés publics (art. 83 CMP)

- avance de démarrage ou pour approvisionnement de matériaux, dont le montant est fixé dans le marché
- montant maximum : 20% pour les marchés de travaux ou de prestations intellectuelles / 30% pour les marchés de fournitures
- cautionnée à 100 % par un établissement bancaire de droit camerounais ou un organisme financier agréé de premier rang
- remboursée par déduction sur les acomptes à verser au titulaire, au plus tard dès le moment où la valeur en prix de base des prestations réalisées atteint 80 % du montant du marché

### 3. L'optimisation des délais

	Délai
<b>Par l'ordonnateur</b> , pour le traitement des décomptes sur marchés (art. 30 CCAG Travaux) : - Maître d'Oeuvre  - Chef du Service du Marché	- 7 jours pour transmettre les décomptes approuvés au Chef de service du Marché, accompagnés des attachements établis contradictoirement - 21 jours au maximum pour procéder à la signature des décomptes
<b>Par le CFS</b> , pour le visa du dossier (§ 673 Circulaire MINFI sur l'exécution du budget 2016)	72 heures
<b>Par le MINMAP</b> , pour le visa des décomptes (texte à préciser)	3 jours

### 4. Les précomptes et retenues dans SIM\_Ba

La TVA et le précompte IR font chacun l'objet d'un mandat pour chaque dépense concernée ; la prise en charge comptable dans SIM\_Ba du mandat en principal entraîne automatiquement la constatation des retenues.

#### Article 29 CCAG : garanties

29.1 Lorsque le marché est assorti d'un délai de garantie tel que prévu par l'article 70 ci-dessous, une retenue de garantie au plus égale au dixième du montant des travaux exécutés est effectuée sur chaque acompte, sous réserve des dispositions du CCAP.

29.2 L'entreprise peut remplacer la retenue de garantie par un cautionnement du montant correspondant qui devra être fourni avant le versement de chaque acompte.

29.3 La retenue cesse d'être prélevée quand la somme de la retenue totale effectuée ou de la caution visée au 29.2 atteint le plafond fixé par le CCAP.

29.4 La retenue de garantie de l'entreprise est payée à l'entrepreneur ou le cautionnement libéré, dans un délai de trente (30) jours à compter de l'expiration du délai de garantie

29.5 Le cautionnement définitif prévu au point 41.1 est libéré dans un délai de trente (30) jours après la réception provisoire des travaux.

§ 102 - Circulaire du Ministre des Finances n° 0909/C/MINFI du 31 décembre 2015 portant Instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés, pour l'Exercice 2016 :

Facture d'un contribuable relevant du régime du réel	Facture d'un contribuable relevant du régime simplifié ou de l'impôt libératoire	Facture d'un professionnel libéral relevant du régime du réel :
- TVA : 19,25% du montant de la facture HT - Acompte d'IR ou d'IS : 2,2% du montant de la facture HT	- TVA : 16,143% du montant de la facture TTC - Acompte d'IR ou d'IS : 5,5% du montant HT de la facture	- TVA : 19,25% du montant de la facture HT - Acompte d'IR ou d'IS : 5,5% du montant de la facture HT

## Traçabilité des opérations - Pièces justificatives :

- Bordereau de mandats et mandats visés par le DLG et le Contrôleur Financier Spécialisé
- Pièces justificatives à produire à l'appui des mandats (Circulaire annuelle MINFI portant instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés / Instruction n° 1451/ MINFI/CAB du 10 avril 2008 sur les comptes de gestion de l'Etat)
- Données et éditions SIM\_Ba

### Pièces justificatives

<b>Dépenses de matériel</b> (§ 561 circulaire MINFI sur l'exécution du budget 2016) : constitution de la liasse de dépense
<ul style="list-style-type: none"><li>- une fiche d'expression des besoins ;</li><li>- un bon de commande administratif enregistré signé par l'ordonnateur et le fournisseur, assorti de la quittance d'enregistrement ;</li><li>- une facture pro-forma, une lettre-commande ou un marché régulièrement signé par l'autorité compétente ;</li><li>- un bon d'engagement ou bon de commande selon le cas ;</li><li>- un certificat de non exclusion à la commande publique délivré par l'ARMP lorsqu'il s'agit d'une commande supérieure ou égale à 5 000 000 FCFA, ou une photocopie du certificat de non exclusion d'une validité maximale de trois (03) mois, s'agissant des bons de commande dont le montant est inférieur à 5 000 000 FCFA ;</li><li>- une copie du certificat de garantie d'au moins six mois pour le matériel dont la maintenance est requise ;</li><li>- un bulletin d'émission ;</li><li>- une facture définitive ou un décompte timbré(e) en quatre exemplaires, liquidé(e) par l'ordonnateur ;</li><li>- un procès-verbal de réception signé par tous les membres désignés ;</li><li>- un bordereau de livraison signé par le fournisseur et l'ordonnateur ;</li><li>- une facture d'achat du matériel livré ;</li><li>- un titre de créance liquidé par l'ordonnateur ;</li><li>- une copie certifiée conforme de la patente du fournisseur et, le cas échéant, la licence d'exploitation ;</li><li>- une attestation de domiciliation bancaire (RIB) datant de moins de trois mois ;</li><li>- une attestation de non-redevance fiscale.</li></ul>
<b>Marchés de travaux</b> : constitution de la liasse de dépense
<ul style="list-style-type: none"><li>- le marché régulièrement signé par l'autorité compétente et visé par le CFS ;</li><li>- la fiche d'engagement visée par le CFS ;</li><li>- un certificat de non exclusion à la commande publique délivré par l'ARMP lorsqu'il s'agit d'une commande supérieure ou égale à 5 000 000 FCFA ;</li><li>- un décompte timbré(e) en quatre exemplaires, liquidé(e) par l'ordonnateur, visé par le CFS et le MINMAP ;</li><li>- un procès-verbal de réception signé par tous les membres désignés ;</li><li>- le PV de réception, lors de la réception provisoire ou définitive, signé par les membres de la Commission de réception ;</li><li>- un titre de créance liquidé par l'ordonnateur ;</li><li>- une copie certifiée conforme de la patente du fournisseur et, le cas échéant, la licence d'exploitation ;</li><li>- une attestation de non-redevance fiscale.</li></ul>

## Documentation

Annexe 1 - Extraits du Code des Marchés Publics (article 81)

Annexe 3 - Extrait du Règlement Général de la Comptabilité Publique (Décret N°2013/16 du 15 mai 2013 : articles 67 à 71)

Annexe 6 – Extraits du décret n° 2012/075 du 8 mars 2012 portant organisation du Ministère des Marchés Publics (art.1<sup>er</sup>)

Annexe 7- Extraits du décret n° 77/41 du 3 février 1977 fixant les attributions et l'organisation des contrôles financiers (article 4)

Annexe n° 9 - Circulaire N°004 CAB/MINFI/ du 18 Mai 2012 portant instructions relatives à la tenue de Comptabilité-Matières

Annexe 12 - Extraits de la Circulaire du Ministre des Finances n° 0909/C/MINFI du 31 décembre 2015 portant Instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés, pour l'Exercice 2016 (§ 60, 68 à 71, 100 à 102, 277, 285, 286, 324, 559 à 564, 656, 658, 673, 686 à 690, 693 à 695, 713 et 716)

Annexe 14 - Extraits de la Circulaire N°003/CAB/PM du 31 janvier 2011 précisant les modalités de gestion des changements des conditions économiques des Marchés Publics

Annexe 15 - Extrait du CCAG applicable aux marchés publics des travaux

Annexe 16 - Extrait du CCAG applicable aux marchés publics de fournitures

Instruction n° 1451/ MINFI/CAB du 10 avril 2008 sur les comptes de gestion de l'Etat (pièces justificatives)

Guide SIM\_Ba

**Risque majeur n°6 : Liquidation erronée et/ou tardive**

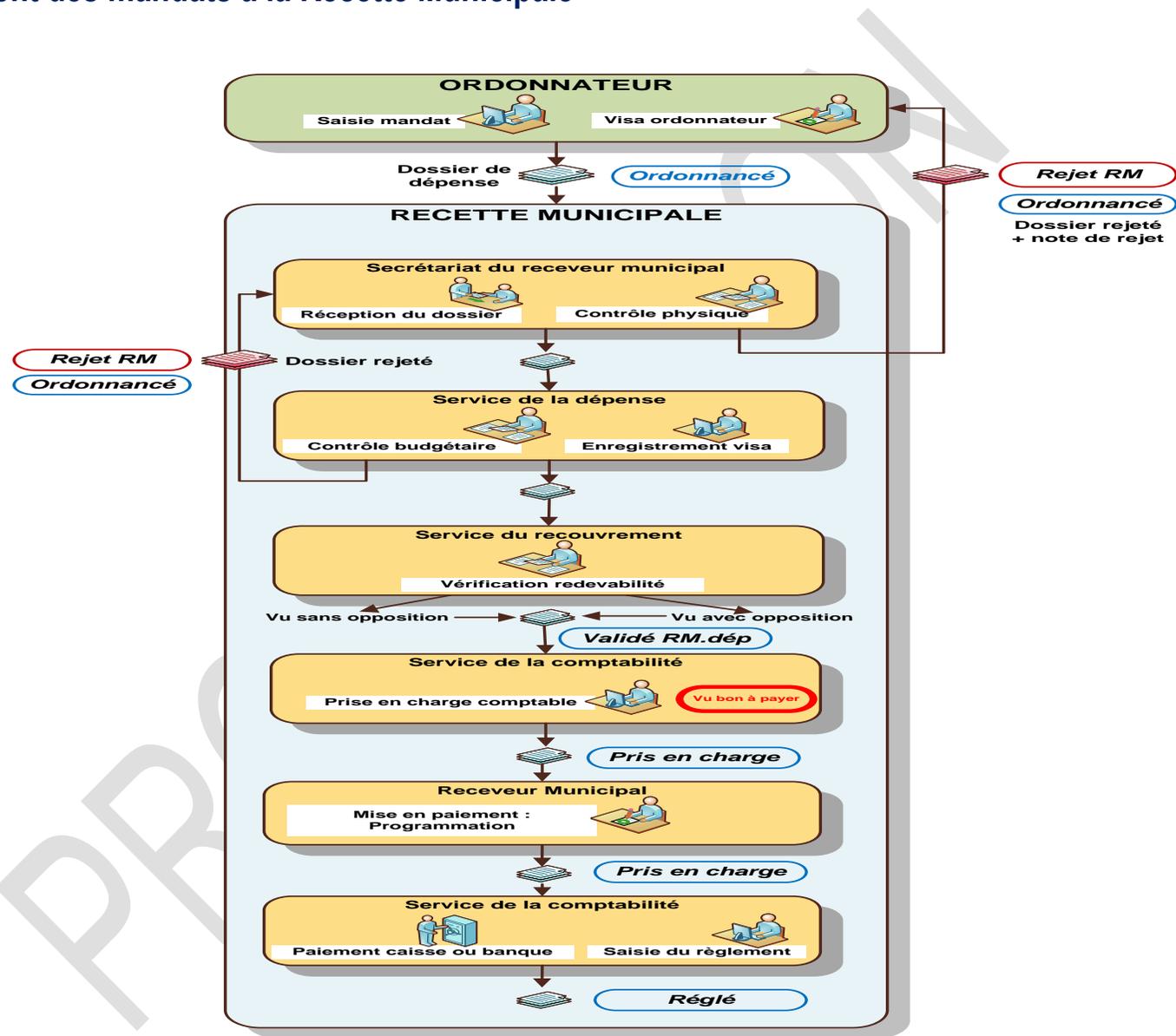
Risques à couvrir	Dispositif de contrôle interne
<p><b>Maîtriser et respecter la réglementation</b></p> <p><u>Objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre sûr que la réglementation nationale et les règles de la CUD sont connues des personnels concernés ;</li> <li>- Etre sûr que les pièces transmises au MINMAP sont conformes à la réglementation ;</li> <li>- Etre sûr que les saisies de la liquidation et du mandatement par projet dans SIM_Ba sont fiables et réalisées par des personnes habilitées.</li> </ul> <p><u>Impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- traitement tardif des dossiers ;</li> <li>- surfacturation par les entreprises et fournisseurs, tenant compte des délais de paiement (ordonnateur + comptable) ;</li> <li>- absence de liquidation des avances ;</li> <li>- rejet (et donc retard de liquidation) due à la non-complétude des dossiers transmis au CFS ;</li> <li>- impossibilité de régulariser si anomalie décelée en fin d'exercice, d'où impact plus ou moins important sur l'exécution budgétaire ;</li> <li>- enregistrement omis ou erroné dans SIM_Ba ;</li> <li>- risque de pénalités, d'intérêts moratoires ou de contentieux ;</li> <li>- déficit d'image de la C.U.D.</li> </ul>	<p><b>Actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre la réglementation à disposition de ses collaborateurs ;</li> <li>- former le personnel et les acteurs impliqués à la Réglementation sur les marchés publics et à la Règlementation Financière ;</li> <li>- bien connaître les deux éléments de la liquidation (exactitude des calculs et service fait) ;</li> <li>- communiquer en temps réel sur les modifications de la réglementation ;</li> <li>- formaliser la liste des divers documents à produire au MINMAP et au CFS, et ne pas exiger des pièces justificatives autres que celles prévues par la réglementation ;</li> <li>- respecter les délais ;</li> <li>- conforter la saisie des liquidations dans SIM_Ba : la confier aux directions opérationnelles ;</li> <li>- respecter les habilitations informatiques dans SIM_Ba ;</li> <li>- justifier et sécuriser les opérations (traçabilité dans SIM_Ba du rapprochement par projet entre l'engagement, la liquidation et le mandatement) ;</li> <li>- conforter le rôle de la DAFI dans le pilotage budgétaire (suivi de la consommation des crédits, avec rapports trimestriels).</li> </ul> <p><b>Contrôle de supervision par les supérieurs hiérarchiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer sur les actions et veiller à leur respect ;</li> <li>- tirer les enseignements de difficultés passées et les commenter aux collaborateurs pour écarter (prévenir) la survenance de difficultés similaires.</li> </ul>

**Risque majeur n° 7 : Ordonnancement erroné ou tardif**

Risques à couvrir	Dispositif de contrôle interne
<p><b>Maîtriser et respecter la réglementation</b></p> <p><u>Objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre sûr que la réglementation nationale et les règles de la CUD sont connues des personnels concernés ;</li> <li>- Etre sûr que les saisies du mandatement par projet dans SIM_Ba sont fiables et réalisées par des personnes habilitées.</li> </ul> <p><u>Impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- traitement tardif du mandatement (ordonnancement) ;</li> <li>surfacturation par les entreprises et fournisseurs, tenant compte du délai global de paiement (ordonnateur + comptable) ;</li> <li>- méconnaissance des règles sur les délégations de signature et/ou de pouvoir de l'ordonnateur ;</li> <li>  méconnaissance des pièces justificatives à produire au RM ;</li> <li>- méconnaissance de la nomenclature budgétaire et comptable ;</li> <li>- méconnaissance des règles relatives à l'imputation en investissement ou fonctionnement ;</li> <li>- enregistrement omis ou erroné dans SIM_Ba ;</li> <li>- risque de pénalités, d'intérêts moratoires ou de contentieux ;</li> <li>- sous-consommation de crédits si non ordonnancement au cours de l'exercice correspondant au service fait ;</li> <li>- sous-consommation de crédits si anomalie et impossibilité de régulariser sur l'exercice ;</li> <li>- accumulation des impayés complexifiant la prévision budgétaire (glissement d'exercice ...) ;</li> <li>- déficit d'image de la C.U.D.</li> </ul>	<p><b>Actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre la réglementation à disposition de ses collaborateurs ;</li> <li>- communiquer en temps réel sur les modifications de la réglementation ;</li> <li>- former le personnel et les acteurs impliqués à la Réglementation Financière ;</li> <li>- formaliser la liste des pièces justificatives à produire au RM, et ne pas exiger des pièces justificatives autres que celles prévues par la réglementation ;</li> <li>- traiter et transmettre le dossier au RM, dès le visa du CFS ;</li> <li>- respecter les habilitations informatiques dans SIM_Ba ;</li> <li>- justifier et sécuriser les opérations (traçabilité dans SIM_Ba du rapprochement par projet entre l'engagement, la liquidation et le mandatement) ;</li> <li>- conforter le rôle de la DAFI dans le pilotage budgétaire (suivi de la consommation des crédits, avec rapports trimestriels) ;</li> <li>- veiller au recyclage des ordonnancements rejetés dans de brefs délais.</li> </ul> <p><b>Contrôle de supervision par les supérieurs hiérarchiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer sur les actions et veiller à leur respect ;</li> <li>- tirer un enseignement des difficultés passées et les commenter avec ses collaborateurs pour mieux prévenir la survenance de difficultés similaires ;</li> <li>- exploiter les listes de pilotage SIM_Ba et analyser les causes de rejet, en lien si nécessaire avec le receveur municipal.</li> </ul>

# Phase 7 – Traitement des mandats à la Recette Municipale

Présentation synthétique



Tâches détaillées	DAFI	Recette municipale				
		Secrétariat	RM Fondé de pouvoirs	Service Dépense	Service Recouvrement	Service Comptabilité
<b>Réception et traitement des mandats et liasses par la RM</b>						
Réception des liasses de dépenses (bordereaux de mandats, mandats et pièces justificatives : - <i>Contrôle de la présence physique des pièces avec le représentant de la DAFI</i> - <i>Emargement du bordereau de transmission</i> - <i>Cote du dossier (identification des services concernés dans l'ordre chronologique)</i>		<input type="checkbox"/>				
Remise des dossiers par le Secrétariat au RM ou au fondé de pouvoirs		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Envoi des dossiers au Service de la Dépense			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Traitement des dossiers par le Service de la Dépense : - <i>Contrôle de la régularité budgétaire de la dépense et des pièces justificatives :</i> * <i>existence des pièces justificatives</i> * <i>correcte imputation de la dépense</i> * <i>validité de la créance : pièces justificatives, attestation du service fait / visa du CFS, signatures autorisées</i> * <i>vérification des divers calculs</i> * <i>respect de la réglementation spécifique à la dépense</i> * <i>disponibilité des crédits</i> - <i>Tenue des registres de suivi de la consommation du budget</i> - <i>Tenue du livre de détails des dépenses</i> - <i>Saisie dans SIM_Ba : visa ou rejet</i>				<input type="checkbox"/>		
Transmission des dossiers au Service du Recouvrement				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Traitement des dossiers par le Service du Recouvrement : - <i>contrôle de l'existence éventuelle d'une dette du créancier vis-à-vis de la CUD ou de l'Etat, ou de toute autre opposition</i> - <i>Si contrôle négatif : annotation du dossier « vu sans opposition »</i> - <i>Si existence d'une dette publique ou d'une opposition : annotation « Vu avec opposition » + fiche de recette comportant, la nature de la créance, les références de l'acte de poursuite (externe ou interne), l'exercice de rattachement, les acomptes payés, les restes à recouvrer</i>					<input type="checkbox"/>	
Transmission du dossier au Service de la Comptabilité (dont la fiche de recette, pour précompte)					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôle des dossiers au Service de la Comptabilité et de la Caisse : - <i>Contrôle de la régularité budgétaire de la dépense</i> - <i>Contrôle de la régularité des pièces justificatives</i> - <i>Contrôle de la régularité comptable (imputation)</i> <i>Si irrégularité : renvoi au Service de la Dépense</i> <i>si absence d'irrégularité : apposition du cachet « Accord de prise en charge aux OD » sur le mandat</i>						<input type="checkbox"/>
Transmission des dossiers au Fondé de pouvoirs			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Traitement par le Fondé de pouvoirs : - <i>Reprise des contrôles effectués par les différents services</i> - <i>Apposition du visa « Vu bon à payer » ou si rejet (renvoi au Service de la Dépense)</i> <i>Si rejet définitif : renvoi mandat à l'appui de la fiche de rejet signée par RM ou Fondé de Pouvoirs</i>			<input type="checkbox"/>			

Tâches détaillées	DAFI	Recette municipale				
		Secrétariat	RM Fondé de pouvoirs	Service Contrôle Dépense	Service Recouvrement	Service Comptabilité
Transmission par le Fondé de pouvoirs au Service de la Comptabilité			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Prise en charge comptable (dont TVA et IR) : - <i>Prise en charge comptable manuelle, dont la constatation de la retenue pour opposition (fiche de recette)</i> - <i>Prise en charge comptable informatique</i> - <i>Etablissement de l'état manuel des restes à payer pour programmer les règlements</i>						<input type="checkbox"/>
Transmission du dossier au Secrétariat de la RM pour décision de mise en paiement		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
<b>Programmation du règlement</b>						
Programmation des paiements par le RM ou le Fondé de pouvoirs			<input type="checkbox"/>			
Traitement de la programmation dans SIM_Ba : - <i>saisie du montant programmé du règlement (toute ou partie du montant du mandat). Par défaut SIM_ba initialise le montant du règlement par le montant restant à payer sur le mandat concerné ;</i> - <i>saisie de la date de programmation du règlement ;</i> - <i>modification si nécessaire du mode de règlement du mandat</i> - <i>passation/validation des écritures comptables de programmation</i>						<input type="checkbox"/>
<b>Règlement de la dépense</b>						
Traitement du règlement en numéraire : - <i>acquit du bénéficiaire sur le Bon de Caisse et remise du numéraire au bénéficiaire par le Caissier</i> - <i>saisie du règlement dans SIM-Ba</i> - <i>communication par la Caissier du titre de paiement et de la fiche d'imputation de règlement au Service Comptabilité</i> - <i>en fin de journée : édition de la situation de caisse (SIM_Ba), contrôle de l'encaisse et centralisation des écritures</i>						<input type="checkbox"/>
Traitement du règlement par virement : - <i>établissement des ordres de virement et des bordereaux de virements selon les 2 circuits (BEAC, Trésor)</i> - <i>transmission des bordereaux de virements et des ordres de virement pour signature des BM</i>						<input type="checkbox"/>
- <i>signature des bordereaux de virements par au moins deux responsables (Receveur Municipal, Fondé de Pouvoirs ou le Chef de Service de la Comptabilité)</i>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
- <i>validation comptable des virements dans SIM_Ba par le Service de la Comptabilité</i>						<input type="checkbox"/>
- <i>remise des BM et ordres de virements à la BEAC (plus clé) et au Trésor (plateforme)</i>						<input type="checkbox"/>
<b>Diverses opérations relevant du Service de la Comptabilité</b>						
- <i>Tenue des livres journaux de premières écritures (livre journal caisse, livre journal banque, livre journal des opérations diverses)</i> - <i>Traitement périodique (SIM_Ba) : centralisation quotidienne des mouvements comptables</i> - <i>Classement des pièces journalières</i> - <i>Production des situations périodiques (situation des disponibilités caisse, feuille de dépouillement des opérations caisse, état des restes à payer, certificats mensuels de dépenses, état mensuel de rapprochement bancaire).</i> - <i>production décadaire des liasses au STIC (TG) : si pas d'anomalie, préparation du compte de gestion par le STIC</i>						<input type="checkbox"/>

## Points majeurs

### 1. Les contrôles des pièces de la dépense incombant au RM

<p>Art. 17.2 RGCP</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accréditation de l'ordonnateur ou de son délégué</li> <li>2. Exacte imputation budgétaire</li> <li>3. Disponibilité des crédits</li> <li>4. Validité de la créance</li> </ol> <p>Art. 77 (oppositions) et 79 RGCP (régularité des acquits)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Caractère libératoire du paiement</li> </ol>	<p>Art. 18.1 RGCP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La certification par l'ordonnateur du service fait</li> <li>• La production des pièces justificatives prévues par la réglementation</li> <li>• L'exactitude des calculs de la liquidation de la créance</li> <li>• L'existence du visa budgétaire sur les mouvements de crédits et les engagements</li> <li>• La production de justificatifs et le cas échéant, du certificat de prise en charge à l'inventaire</li> <li>• L'application des règles de prescription et de déchéance de la créance (art. 81 RGCP)</li> </ul>	<p><b>Si irrégularité (art. 18 et 76 RGCP) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rejet du RM dûment motivé, par écrit</li> <li>✓ Possibilité d'ordre de réquisition par écrit de l'ordonnateur</li> <li>✓ Obligation d'y déférer pour le RM, sauf : <ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de crédits disponibles ;</li> <li>- absence de justification du service fait, sauf pour les avances, les subventions et les concours financiers ;</li> <li>- caractère non-libératoire du paiement.</li> </ul> </li> </ul>
---	--	--

### 2. Les règlements par le RM

<p>Contrôle du caractère libératoire du paiement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suivi et traitement des oppositions (art. 77 RGCP)</li> <li>- suivi et traitement des retenues de garantie ;</li> <li>- mise en œuvre de la compensation légale (art. 56 RGCP)</li> <li>- vérification des droits et qualités des parties prenantes et de leur acquit : paiement en numéraire (<i>production de toutes justifications utiles : CNI... et autres pièces prévues par la réglementation</i>), paiement par virement (RIB)</li> </ul>
<p>Modes de règlement</p>	<p>Article 78 RGCP : (1) <i>Le règlement des dépenses est faite soit en numéraire, soit par virement ou par tout autre moyen de paiement dans les conditions fixées par un texte particulier.</i></p> <p>(2) <i>Les règlements ne doivent intervenir que sous réserve des dispositions de l'article 56, relatives à la compensation légale.</i></p> <p>§ 566 Circulaire MINFI sur l'exécution des budgets 2016 : <i>Les virements bancaires initiés et les chèques émis par les Agents Comptables et les Receveurs Municipaux sont revêtus de deux signatures dont celle du chef de poste comptable concerné et celle d'un de ses collaborateurs qu'il habilite à cet effet.</i></p>
<p>Délais de règlement</p>	<p>Circulaire MINFI sur l'exécution des budgets 2016 : § 673. <i>Les délais de traitement des dossiers dans les Contrôles Financiers et les Agences Comptables sont de 72 heures au maximum.</i> § 674 : <i>En ce qui concerne particulièrement la phase comptable, toute dépense régulièrement ordonnancée est réglée dans les 72 heures, sauf en cas d'insuffisance de liquidités dûment constatée et notifiée à l'ordonnateur.</i></p>

### 3. La qualité des comptes

Une comptabilité générale donnant une image fidèle du patrimoine de la C.U.D

Article 88 loi 2009/011 du portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées : (1) La comptabilité générale tenue par les comptables publics retrace les opérations budgétaires, les opérations de trésorerie, les opérations faites avec les tiers, les mouvements du patrimoine et des valeurs d'exploitation ;  
 (2) La comptabilité générale dans les collectivités territoriales est fondée sur le principe de constatation des droits et obligations. Les opérations sont prises en compte au titre de l'exercice auquel elles se rattachent, nonobstant la date de paiement ou d'encaissement.

- \* elle offre une vision globale des droits et obligations, donc du patrimoine de la CUD
- \* elle intègre les opérations de la comptabilité budgétaire
- \* elle est tenue en partie double par le comptable :

a). prise en charge comptable du mandat (consommation des CP) :

Comptes		Libellés	Débit	Crédit
2XXX ou 6XXX		Comptes d'immobilisations ou Comptes de charges		
	400 100	Bons de caisse émis en règlement des dépenses budgétaires		
	402 100	Règlements par virement bancaire		
	403 100	Règlements par virement CCP		
	410 100	Débiteurs ordinaires		
	432 200	Etat – Retenue pour TVA, IR		

Constatation de l'enrichissement du patrimoine (classe 2) ou de la charge (classe 6)      constatation de la dette vis-à-vis des prestataires  
 Compensation avec impôts dus par les prestataires

b). règlement des créanciers (comptabilité générale) :

Comptes		Libellés	Débit	Crédit
400 100		Bons de caisse émis en règlement des dépenses budgétaires		
402 100		Règlements par virement bancaire		
403 100		Règlements par virement CCP		
	570 100	Caisse		
	565 100	BEAC		
	564 100	CCP		

Voir avec M. MBARGA : comptabilisation des retenues de garantie et règlement IR/TVA

## Traçabilité des opérations - Pièces justificatives :

- Bordereau de mandats et mandats visés par le DLG et le Contrôleur Financier Spécialisé
- Pièces justificatives à produire à l'appui des mandats (Circulaire annuelle MINFI portant instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés / Instruction n° 1451/ MINFI/CAB du 10 avril 2008 sur les comptes de gestion de l'Etat)
- Données et éditions SIM\_Ba (dont situation des crédits de paiement consommés, journaux, balances, grand livre des comptes et états des restes à payer)
- Relevés et avis d'opérations bancaires, Bons de Caisse
- Dossier par marché public
- Dossiers des oppositions
- Dossier des rejets des mandats (copie de la note motivée de rejet, ordre de réquisition)

## Documentation

Annexe 1 - Extraits du Code des Marchés Publics (article 86)

Annexe 2 - Extraits de la loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant Régime Financier des Collectivités Territoriales décentralisées (article 88)

Annexe 3 - Extrait du Règlement Général de la Comptabilité Publique (Décret N°2013/16 du 15 mai 2013 : articles 17, 18, 71, 74 à 81, 111,112, 115, 117 à 120, 128)

Annexe 8 - Extraits de la Loi n°77/26 du 6 décembre 1977 fixant le régime général de la Comptabilité-matières

Annexe 9 - Extraits de la Circulaire n°004 CAB/MINFI/ du 18 Mai 2012 portant instructions relatives à la tenue de Comptabilité-Matières.

Annexe 12 - Extraits de la Circulaire du Ministre des Finances n° 0909/C/MINFI du 31 décembre 2015 portant Instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés, pour l'Exercice 2016 (§ 566, 673 et 674, 724 à 731)

Annexe 14 - Extraits de la Circulaire N°003/CAB/PM du 31 janvier 2011 précisant les modalités de gestion des changements des conditions économiques des Marchés Publics

Annexe 15 - Extrait du CCAG applicable aux marchés publics des travaux

Annexe 16 - Extrait du CCAG applicable aux marchés publics de fournitures

Décret 2010/1734/PM du 1<sup>er</sup> juin 2010 fixant le plan comptable des collectivités territoriales décentralisées

Décret 2010/1735/PM du 1<sup>er</sup> juin 2010 fixant la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales décentralisées

Décret n° 94/232 du 05 décembre 1994 précisant le statut et les attributions des receveurs municipaux

Instruction conjointe n°0079/IC/MINATD/MINFI du 10 Janvier 2012 relative à la tenue de la comptabilité des collectivités territoriales décentralisées

Instruction n°00000214//MINFI du 17 septembre 2010 sur la reddition des comptes de gestion des collectivités territoriales décentralisées

Instruction n° 1451/ MINFI/CAB du 10 avril 2008 sur les comptes de gestion de l'Etat (cf. pièces justificatives)

Instruction conjointe en date du 15 février 2006 n°000366 IC/CNIL/MINATD/MINEFI d'application du décret 98/266/PM du 21 août 1998 portant approbation du plan comptable sectoriel communal et adoption de la nomenclature budgétaire communale

Guide SIM\_Ba

## Risques majeurs n°8 : dépense irrégulière / paiement erroné ou tardif

Risques à couvrir	Dispositif de contrôle interne
<p><b>1. Garantir la qualité du visa de la dépense</b></p> <p><u>Objectifs :</u> Etre sûr que la réglementation nationale et les règles de la CUD sont connues et respectées des personnels concernés, s'agissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des personnes habilitées à signer les mandats et BM, à certifier le service fait ;</li> <li>- de la constatation du service fait et du visa obligatoire du CFS ;</li> <li>- du respect des pièces justificatives à produire ;</li> <li>- de l'exacte imputation comptable et budgétaire ;</li> <li>- de la disponibilité des crédits budgétaires ;</li> <li>- de l'exactitude des calculs de liquidation ;</li> <li>- de la prescription et de la déchéance de la créance</li> </ul> <p><u>Impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépense juridiquement irrégulière ;</li> <li>- Situation budgétaire et comptable erronée et/ou non actualisée dans SIM_Ba ;</li> <li>- Risque de mise en jeu de la responsabilité du RM ;</li> <li>- Source de sous consommation budgétaire si dépense « fondée » mais non assortie des pièces justificatives suffisantes.</li> </ul>	<p><b>Actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sensibiliser et former à la réglementation : contrôles à opérer, distinction dépenses d'investissement/dépenses de fonctionnement, oppositions... ;</li> <li>• mettre à disposition des services la « nomenclature » sur les pièces justificatives ;</li> <li>• mettre à disposition des services la nomenclature budgétaire et comptable ;</li> <li>• organiser le suivi des oppositions et le contrôler régulièrement ;</li> <li>• s'assurer de la fluidité globale du circuit au sein du service ;</li> <li>• s'assurer du bon enregistrement des opérations dans SIM-Ba et de la qualité des écritures comptables</li> </ul> <p><b>Contrôle de supervision :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer sur les actions et veiller à leur respect ;</li> <li>- tirer collectivement un enseignement des difficultés rencontrées et communiquer en interne (recette municipale) et vis-à-vis de l'ordonnateur ;</li> <li>- organiser une séance d'information au profit des services gestionnaires à l'origine de fréquents rejets ;</li> <li>- opérer des contrôles par sondage.</li> </ul>
<p><b>2. Garantir le « bon paiement » à la bonne date</b></p> <p><u>Objectifs :</u> Etre sûr que la réglementation nationale et les règles de la CUD sur le <i>caractère libératoire du paiement</i> sont connues et respectées des personnels concernés, s'agissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- du suivi et du traitement des oppositions et des retenues de garantie ;</li> <li>- de la compensation légale ;</li> <li>- de l'acquit libératoire par le créancier.</li> </ul> <p>Etre sûr que la réglementation sur les <i>délais de traitement</i> relevant du RM est connue et respectée des personnels concernés</p> <p><u>Impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paiement erroné, tardif ou indu, d'où mécontentement des créanciers (risque de contentieux) ;</li> <li>- Surfacturation par les entreprises et fournisseurs, tenant compte des délais de paiement (ordonnateur + comptable) ;</li> <li>- Risque de mise en jeu de la responsabilité du RM ;</li> <li>- Situation budgétaire et comptable erronée et/ou non actualisée dans SIM_Ba. ;</li> <li>- Déficit d'image de la C.U.D.</li> </ul>	<p><b>Actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre en place la veille réglementaire en la matière ;</li> <li>- définir les responsabilités de chaque acteur de la procédure en veillant au fractionnement des tâches (personnes différentes),</li> <li>- formaliser par écrit le rôle de caissier du RM (à différencier du rôle de payeur) ;</li> <li>- veiller à la correcte intégration des RIB dans les fichiers ;</li> <li>- opérer des contrôles par sondage ;</li> <li>- piloter la trésorerie en lien avec la DAFI.</li> </ul> <p><b>Contrôle de supervision :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- voir action du RM en matière de disponibilités de trésorerie ?</li> <li>- alerter l'ordonnateur lorsque le délai ordonnateur se révèle excessif ;</li> <li>- analyser les mandats en instance de décaissement pour d'autres motifs que la gestion de trésorerie.</li> </ul>

PROPOSITION

## Fiche n°1 – Processus de maturation des projets

Les responsables de la CUD pourront se référer utilement au document élaboré en avril 2014 par le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, intitulé Guide de maturation des investissements publics et aux formations GAR (Gestion axée sur les résultats) dont certains ont pu bénéficier.

### OBJECTIFS

1. **Proposer des projets de qualité (finalisés et budgétairement soutenables)** constitue un élément-clé de la démarche vertueuse engagée par la CUD ces dernières années : suites données aux constats de la revue PEFA, aux recommandations des missions AIMF de novembre et décembre 2013 et des travaux de rédaction du règlement budgétaire et financière.
2. **Ancrer les projets dans les stratégies globales de politiques publiques :**
  - être en phase avec les documents majeurs : Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) au niveau national, et Document de Stratégie (CDS) pour la Communauté Urbaine de Douala ;
  - être en cohérence avec les programmes auxquels ils se rattachent :
  - être donc suffisamment précis pour être exploités au niveau des programmes et des fonctions qui ont été arrêtés par la CUD, et permettre ainsi l'arbitrage budgétaire et la mise en œuvre ultérieure ;
  - ce qui suppose in fine la bonne connaissance et la stabilité du contenu des programmes et des actions associées d'une part, des fonctions socio-économiques d'autre part.
3. **S'en tenir par suite aux actions majeures et rompre avec les pratiques peu satisfaisantes de préparation du budget :**
  - 3.1. **Les projets ne doivent concerner que les opérations d'investissement.**

C'est-à-dire des opérations à enjeu financier qui enrichissent le patrimoine de la CUD.  
L'expression de besoins de fonctionnement courant n'entrent donc pas dans ce cadre ; il s'agit de « faux projets » qui constituent de dépenses consommables.
  - 3.2. **La nouvelle démarche de fiches projets doit rompre avec les pratiques relevées :**
    - caractère hétérogène de fiches, mettant sur un même plan des objectifs stratégiques et des points de détail opérationnels, ou ne comportant que des dépenses mineures ;
    - émission d'une liste de « projets » la plus large possible, sans aucun filtre souvent dans l'urgence ;
    - simple reconduction du projet N-1, laissant à la DAFI le soin de tronquer une partie du besoin exprimé au plan budgétaire, dans le seul but de rester dans une enveloppe budgétaire d'ensemble (au demeurant souvent non cohérente avec les réalisations N-1)
4. **Respecter la définition reconnue du projet**

Un projet est un **ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées** à réaliser dans des **délais** donnés (*date de démarrage et date d'achèvement*) et dans les **limites** d'une **enveloppe budgétaire**.

Le projet aboutit à un **résultat** (ou « *livrable* ») **identifié et défini au départ**. Il est mené afin d'atteindre un objectif général (satisfaction d'un besoin) tout en satisfaisant à des exigences spécifiques (*contraintes de moyens, contraintes juridiques, contraintes de délais, de performance, ...*)



### Quels sont les facteurs de réussite d'un projet ?

- **une définition claire du besoin et de son périmètre** : les solutions proposées doivent être documentées, les travaux à conduire listés. Il s'agit de prévenir les risques de dérapage de tout ordre lors de la réalisation.
- **des parties prenantes identifiées**. On entend par parties prenantes à la fois les responsables de la mise en œuvre, les partenaires, les bénéficiaires du projet in fine
- **une anticipation et une gestion des risques susceptibles de compromettre la réalisation du projet**

Si les points qui précèdent sont maîtrisés, il en découlera :

- un correct dimensionnement budgétaire et financier, juridique, humain, technique,
- un suivi et un pilotage facilités en phase de réalisation (maîtrise de la date de démarrage, adhésion aux indicateurs et émulation, transparence du bilan à mi parcours (jalons), une gestion performante et une validation « sans encombre » du résultat final

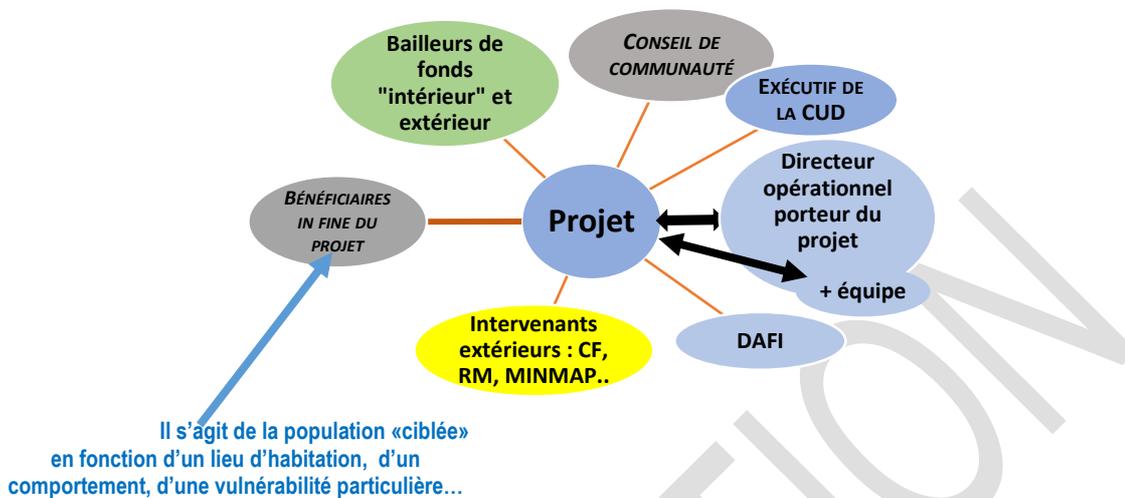
La maturation d'un projet désigne ainsi le processus au cours duquel une idée de départ est développée pour arriver à un projet construit et planifié.

Elle consiste à préparer tous les éléments qui permettent de cerner les aspects administratifs, techniques, financiers, socioéconomiques et environnementaux, liés au projet.

Elle rassemble l'ensemble des étapes de préparation y compris les études de faisabilité qui précèdent l'exécution du projet.

1. Les parties prenantes

Le recensement des parties prenantes et la prise en considération de leurs attentes, de leurs contraintes, de leurs exigences constituent une des garanties de l'aboutissement du projet



OUTIL : LE BRAINSTORMING

ÉTAPES	PRINCIPES	RESULTATS
Exposer le thème (afin de ne pas partir dans toutes les directions)	Permettre à chacun de s'imprégner du problème à régler	Obtenir l'adhésion du groupe sur le but à atteindre et la méthode mise en œuvre
Expression des idées (afin de motiver, de fédérer, de mutualiser)	Pas de censure ni de l'animateur ni des participants	Coucher sur une feuille ou un paper-board le plus d'idées possibles : lancer l'idée, ne pas la commenter !
Trier les idées puis les critiquer : discuter chaque idée émise et les évaluer (ne pas en laisser de côté d'office)	Démarche « valorisante » : sélectionner collectivement les pistes les plus pertinentes pour atteindre le but recherché	Les idées sont transformées en solution
Trier les idées puis les critiquer : discuter chaque idée émise et les évaluer (ne pas en laisser de côté d'office)	Démarche « valorisante » : sélectionner collectivement les pistes les plus pertinentes pour atteindre le but recherché	Les idées sont transformées en solution

2. L'analyse des problèmes



OUTIL : LA MATRICE SWOT

La matrice SWOT permet de faire ressortir les éléments internes et externes susceptibles d'influer sur le projet de façon favorable (forces et opportunités) ou défavorable (faiblesses et menaces) voire de conduire à l'échec.



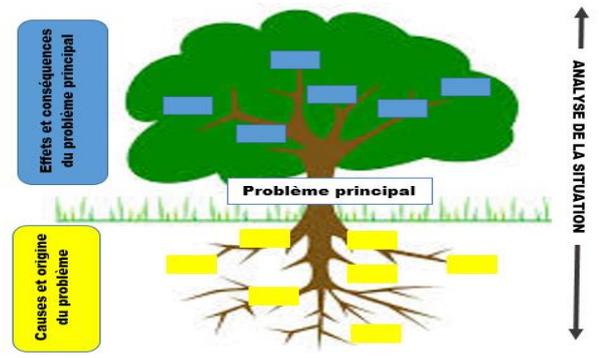


**OUTIL :**

**L'ARBRE A PROBLEMES**

Il s'agit d'un outil méthodologique qui permet de schématiser pour mieux l'analyser une situation problématique.

La méthode permet à partir d'une démarche de type brainstorming (démarche en groupe) de se poser les bonnes questions. A cette occasion, hiérarchiser les besoins (*plus on est loin du tronc et moins les besoins sont importants*) aide à formuler les actions considérées comme prioritaires.



**Construction de l'arbre :**

1. énoncer le problème central : c'est la base du tronc de l'arbre
2. identifier ses causes principales et secondaires : ce sont les racines de l'arbre et les radicelles
3. identifier les conséquences du problème (*les branches*) et ses effets secondaires (*les rameaux partant des branches*)

Ex : bâtir un arbre à problème autour des difficultés des réseaux d'assainissement : *branchement sauvage, déversement des déchets, insuffisance du programme de sensibilisation éducation, insuffisance des contrôles effectués, inefficacité des sanctions, insuffisance des raccordements officiels, incidence sur la santé des publics les plus fragilisés ...*

Une fois les causes et conséquences identifiées, des objectifs peuvent être dégagés ...

**3. L'analyse des objectifs et des indicateurs associés**

Les objectifs, quantitatifs et qualitatifs, se doivent d'être précis. On distingue :

- les **objectifs globaux** : *objectif le plus général que le projet tente d'atteindre ou plus exactement qu'il tente d'impacter*
- les **objectifs spécifiques** : objectifs à atteindre concrètement. Formulés de façon « SMART » (cf. acronyme ci-après), ils sont, pour chaque projet, en nombre restreint

**S**pécifique, clair et simple : *une idée par objectif (compréhensible à première lecture et formulé de façon positive)*

**M**esurable au moyen d'indicateurs de qualité ou de quantité avec un seuil si besoin est au-delà duquel l'objectif sera considéré comme atteint (à mi-parcours, in fine)

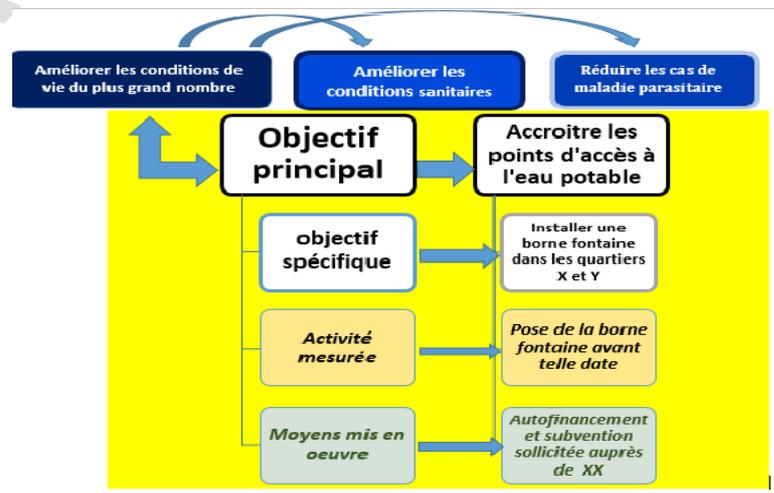
**A**ceptable par les parties prenantes au projet (cf. ci-dessus). En interne, pour susciter l'adhésion, l'objectif doit être fédérateur et donc motivant.

**R**éaliste (ou Réalisable avec les moyens humains, techniques et financiers disponibles)

**T**emporellement défini (Time-bond) : l'échéance doit être fixée clairement. A l'issue de cette échéance, une évaluation sera possible.



**OUTIL :  
L'ANALYSE  
DES OBJECTIFS**



**Autre exemple : sécuriser les déplacements à pied**

*Le risque ne sera pas bien sûr pas éradiqué mais les déplacements seront sur une certaine zone moins risqués.*

*Exemple d'activité mesurée : aménagement des abords des voies passantes et circulantes ; éclairage public : lampadaire solaire*

**Indicateurs associés** : Ils doivent permettre de mesurer l'objectif et ils doivent être perçus comme des outils de pilotage (navigation) et de décision. Par leur biais, on dispose d'une alerte (réactivité) ou, à l'inverse, d'une «assurance raisonnable» d'achèvement du projet

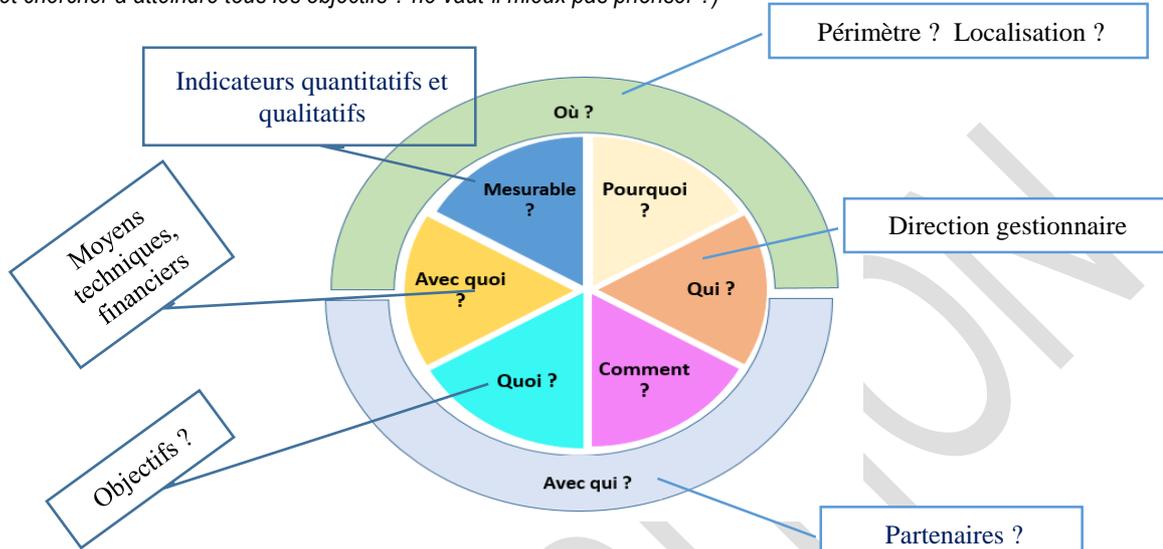
Les indicateurs peuvent être suivis dans un **tableau de bord ("scoreboard »)** restituable périodiquement à l'Exécutif voire aux membres du conseil de communauté en tant de de besoin

En nombre limité, ils doivent être également SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis)

- **indicateurs de processus** (rythme d'avancement du projet (% âge), consommation budgétaire (écart), avancement de la procédure de marché public (phasage), financements externes sollicités et obtenus (date et montant) : des relances ou corrections peuvent s'imposer
- **indicateurs de résultat** : Ils permettent d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs du projet (*ex : impact sur la population et son environnement : réduction des cas de maladies parasitaires, nombre de lampadaires solaires implantés en zone non éclairées, kms de routes construites*)

*Nb : les indicateurs de résultat sont évalués in fine et en intermédiaire. Certains projets peuvent avoir des effets temporaires négatifs. Il est important de recenser ces effets (communication ...) pour ne pas atténuer l'effet positif du projet en cours (ex : la réfection d'une route peut entrainer temporairement un déport de circulation vers une zone déjà encombrée)*

Les réflexions conduites supra (*analyse des attentes, points forts, points faibles des parties « prenantes », recensement des problèmes, identification des objectifs à atteindre*) doivent être agrégées pour profiler ce que pourrait être le projet, pour avoir une idée de sa faisabilité, pour opérer si nécessaire certains choix (*faut-il chercher à traiter tous les problèmes et chercher à atteindre tous les objectifs ? ne vaut-il mieux pas prioriser ?*)



## 1. Le contrôle de la qualité du projet

### 1.1. La pertinence

- le projet doit respecter et s'inscrire dans le CDS
- il doit correspondre aux attentes respectées localement avec une analyse correcte des problèmes et des conflits potentiels
- il doit tirer les conséquences des réussites passées et mais aussi des échecs, il doit s'articuler avec les autres projets en cours
- il doit intégrer les exigences institutionnelles (différents intervenants aux processus)

#### 1. La faisabilité technique

- étude interne (brainstorming) ? externe ? (prestataire) dispose-t-on des compétences en interne ? a-t-on besoin d'un intervenant extérieur ?
- phasage ? entreprise ou régie ? mixte ?
- y a-t-il des services spécialisés méritant d'être associés ? devant être associés obligatoirement ?
- calendrier, Chronogramme : phasage ou activité ? fonctionnalité ?
- intervenants : responsables, acteurs
- quelles responsabilités : le suivi évaluation
- procédure ?
- autorisations spécifiques ?
- contraintes naturelles ?

#### 2. la faisabilité socio-économique

- améliorer les conditions de vie du plus grand nombre : pour ce faire, quel secteur à prioriser ?

#### 3. la faisabilité environnementale

- quel impact positif ? négatif ? perturbations temporaires ? définitives appelant une réponse ?
- une étude d'impact est-elle nécessaire ? obligatoire au regard de certaines normes ?

### 1.2. La gouvernance du projet :

- montage ? suivi ? pilotage
- **a-t-on les moyens de porter le projet de A à Z : depuis la conception jusqu'à l'évaluation finale (RH, motivation, technicité, financement, adhésion extérieure et autres contributeurs au projet ? capacité de portage de ces contributeurs**
- qui sera chargé du suivi évaluation : quel reporting ?
- la motivation la formation la pédagogie

### 1.3 La soutenabilité financière

- le coût prévisionnel global, par tranche : sur quoi se fonde-t-il ? quelle garantie de fiabilité ? comment est-il déterminé ?
- des composantes n'ont-elles pas été oubliées ? détailler tous les éléments composant le projet : prévoir les exigences (pré requis) de certains bailleurs de fonds en ce qui concerne la justification de l'avancement du projet
- possibilité de financement « externe » : bailleur de fonds, subvention ?
- les arbitrages
- la priorisation

## 2. La planification temporelle

Le dépassement des délais est souvent problématique :

- vis-à-vis des élus communautaires (*ceux-ci doivent rendre compte à leurs administrés*),
- au regard de la saison des pluies qui retarde la réalisation des travaux,
- au plan budgétaire (*absence de lisibilité*)
- au plan de la trésorerie (*complexifie la gestion de trésorerie de la CUD voire de l'Etat en raison de l'imbrication*),
- au niveau administratif (*goulet d'étranglement lié à une masse de dossiers à « faire passer » au seul motif d'une exécution budgétaire insuffisante...*)



### Etablir un chronogramme ou si nécessaire un planning de type Gantt

**Chaque projet comporte des étapes (jalons), des activités (ou tâches à accomplir) des formalités à respecter, des durées et dates d'échéance**

**Disposer d'un chronogramme est donc indispensable.**

**Comment procéder ?**

1. Faire la liste des tâches à accomplir, voire des sous tâches  
Y inclure tous les éléments même ceux qui semblent évidents ...  
*L'évidence constitue parfois un piège : une formalité incontournable qu'on oublie de réaliser car urgence et qui entraîne un blocage ultérieur (ex : consultation MINMAP ... si non fait lorsqu'il le faut : blocage à la réception ou au décompte final).*
2. Ajouter, en tant que de besoin, une colonne en précisant le « qui fait quoi ? »  
*Il s'agit de responsabiliser, faciliter le pilotage mais aussi d'être dès lors plus réactif en cas de défaillance*
3. Déterminer le « timing » d'ensemble :
  - donner une date réaliste, concertée au démarrage du projet puis dresser l'ordre de réalisation des activités (tâches)
  - étaler la réalisation du projet dans le temps
  - être transparent, proscrire l'effet d'affichage,
  - être à la fois ambitieux et réaliste
4. Articuler (connecter) les activités entre elles
  - vérifier qu'il n'y a pas de rupture, constater que certaines tâches sont tributaires de la réalisation de la tâche précédente (soit du démarrage, soit de l'achèvement)
  - se donner un maximum de chance de passer les arbitrages budgétaires
  - voir comment gagner en efficacité sur un chantier :
    - préparer les termes de références des études de faisabilité, le DAO et le projet de plan de passation des marchés, avant le vote du budget
    - produire des dossiers de qualité qui permette de passer les différentes étapes (souvent perçues comme des obstacles (ex : PJ à produire au contrôleur financier, procédure à respecter en matière de marché public...))
    - garantir un démarrage des travaux à la période optimale



### MODELE DE CHRONOGRAMME SIMPLE

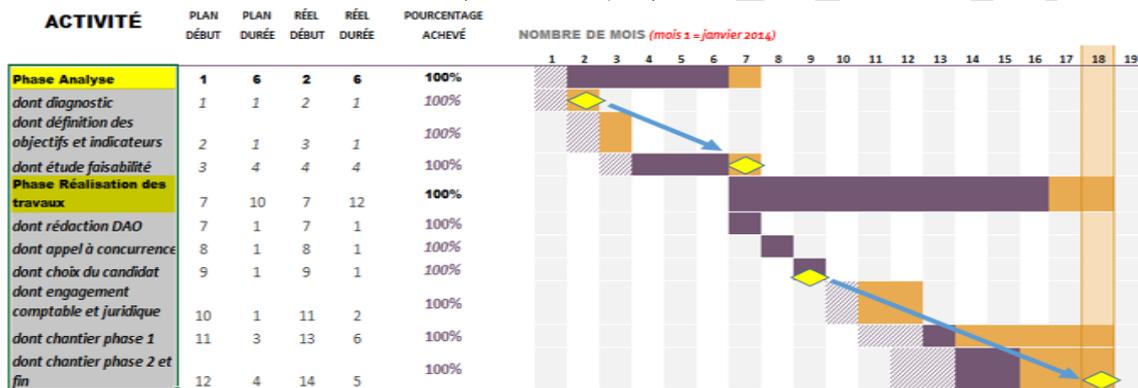
Activités	Semaine ou mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Phase d'analyse (diagnostic)		■								
Phase de conception			■							
Phase de planification			■	■						
Phase de réalisation										
• lancement de la procédure de marché public					■					
• choix du titulaire						■				
• engagement comptable et juridique							■	■	■	
• Exécution									■	
• Réception										■

Visualiser le cadencement du projet peut être intéressant à l'aide d'un diagramme de type « Gantt », notamment lorsque le projet est complexe.

- Il s'agit de déterminer, pour chaque tâche à réaliser (activité), un ordre de réalisation, une durée et donc une date d'échéance.



### MODELE DE DIAGRAMME DE GANTT (ici modèle simplifié)



Les parties « orange » traduisent le décalage par rapport à la programmation initiale

Plan   
  Réel   
  % achevé   
  Actuel (après le plan)   
  % achevé (après le plan)

- Il s'agit par une présentation graphique de toutes les activités et de leur durée de visualiser plus facilement la durée d'ensemble du projet et de repérer les dérives : tâches urgentes et/ou sensibles à superviser, tâches susceptibles d'entraîner des retards sur la planification initiale...

### 3/ LE SUIVI ET DE L'ÉVALUATION DES PROJETS AINSI QUE DES MODALITÉS D'EXÉCUTION : UNE DÉMARCHÉ PERMANENTE ET CRUCIALE

Un dispositif de suivi et d'évaluation qui fonctionne bien, c'est-à-dire réalisé en temps opportun et de façon fiable, est un élément majeur de la bonne gestion et contribue à la redevabilité du projet et donc in fine, du programme si la démarche vertueuse est collective.

Un tel dispositif permet d'établir des liens entre les activités passées, actuelles et futures et les résultats et de retirer des activités passées et en cours des renseignements utiles qui peuvent servir de base par la suite à affiner, réorienter et planifier les programmes.

Il permet enfin de s'assurer qu'un investissement une fois réalisé et mis en exploitation atteint bien les objectifs qui avaient été fixés dans l'étude a priori, que ces objectifs soient stratégiques, techniques, financiers ou qu'ils allient comme ce sera le cas pour les projets d'investissement un volet stratégique et un volet technique et/ou financier.

## Fiche n°2 - Modèles de fiche-projet

Modèle de fiche projet pour les dépenses d'investissement et les dépenses d'entretien (voirie, réseaux, bâtiments)

### a). Nouveaux projets

<b>Direction opérationnelle :</b>			
Programme :			
Action 111 :			
Projet n° :			
Description et localisation du projet :		Intégrer une partie descriptive : <i>Contexte et justification du projet, populations cibles ou bénéficiaires du projet</i>	
Objectif :		Préciser l'axe stratégique CDS et les objectifs liés, s'agissant du projet	
Indicateur de mesure ou de suivi :		Quantifier les indicateurs associés	
Situation du projet au : (jj/mm/aa)			
	Oui ou Non	Données/Observations	
<i>Etudes finalisées</i>			
<i>Projet de marché finalisé</i>			Porter ici des indications réalistes, afin de garantir la sincérité budgétaire, attention à la maturité des projets  Etre précis dans les indications et les commentaires afin de faciliter les arbitrages et les priorisations.
<i>Maître d'œuvre (si oui : nom)</i>			
<i>Montant prévisionnel des travaux (ou des fournitures), dont les honoraires : si oui, à préciser</i>			
<i>Durée prévisionnelle d'exécution : si oui, à préciser</i>			
<i>Date prévisionnelle de début des travaux : si oui, à préciser</i>			
<i>Montant prévisionnel des AE/CP (en FCFA)</i>			
années	201.	201.	201.
<i>Autorisation d'engagement AE</i>			Etre réaliste : ne pas entrer dans « la course aux crédits »
<i>Crédits de paiement CP</i>			
Planning d'exécution :			
	Oui ou Non	observations	
<i>Le plan prévisionnel de démarrage, d'exécution et d'achèvement du chantier intègre-t-il les diverses étapes juridiques des marchés publics ? (approbation du plan des marchés publics ; DAO ; commission des marchés ; rôle du ministère des marchés publics...)</i>			
<i>Le planning d'exécution est-il formalisé dans le projet de marché ?</i>			
Risques potentiels :			
	Oui	observations	
<i>Liés aux financements extérieurs à mobiliser</i>			Lister les risques potentiels pour mieux les maîtriser (internal control)
<i>Liés à la réalisation d'autres projets imbriqués</i>			
<i>Liés à des anomalies de chiffrage du projet, à des incertitudes sur le planning</i>			
<i>Liés au processus des marchés publics : risque quant aux délais des divers intervenants ou à la difficulté de production de pièces (à préciser)</i>			
<i>Liés à des recours juridiques des riverains</i>			
<i>Liés à des événements climatiques</i>			
<i>Liés à d'autres freins</i>			
<i>Liés aux entreprises ou prestataires de service</i>			

## b). Projets en cours

<b>Direction opérationnelle :</b>		
<b>Programme :</b> <b>Action 111 :</b> <b>Projet n° :</b>		
Description du projet :	Intégrer une partie descriptive : <i>contexte et justification du projet, populations cibles ou bénéficiaires du projet</i>	
Objectif :	Préciser l'axe stratégique CDS et les objectifs liés, s'agissant du projet	
Indicateur de mesure ou de suivi :	Quantifier les indicateurs associés	
Situation du projet au : (jj/mm/aa)		
		<b>Observations</b>
<b>Montant réel des marchés signés, dont les avenants :</b> - travaux (ou fournitures) - honoraires <div style="text-align: right;"><i>Total</i></div>		Etre précis dans les indications et les commentaires afin de garantir les prévisions du prochain budget : besoin d'AE complémentaires ? Besoin de réajustement des CP ?
<b>Estimation d'avenants potentiels :</b> - travaux (ou fournitures) - honoraires <div style="text-align: right;"><i>Total</i></div>		
<b>Entreprise(s) retenue(s)</b>		
<b>Maître d'œuvre</b>		
<b>Durée d'exécution prévisionnelle</b>		
<b>Date de début des travaux</b>		
<b>Date de fin prévisionnelle de fin des travaux (ou livraison)</b>		
<b>Taux de réalisation des travaux</b>		
Situation budgétaire : (jj/mm/aa)		
<b>1. Situation réelle (SIM_Ba)</b>		
	Montant (en FCFA)	Observations
<b>AE (année : )</b>		Vérifier la cohérence des données SIM_Ba avec les décomptes reçus, injectés dans le circuit administratif.  Repérer les points de blocage et anomalies des données dans SIM_Ba et régulariser
<b>Engagements (année : )</b>		
<b>CP ouverts :</b> - année 201. (année N-1) - année 201. (année en cours)		
<b>CP consommés :</b> - année 201. (année N-1) - année 201. (année en cours)		
<b>2. Prévisions pour l'année budgétaire concernée et si nécessaire l'année suivante</b>		
<b>Complément AE (année N+1)</b>		<b>Rappels :</b> 1. Les AE non consommées en fin d'exercice sont annulées. 2. Tout engagement complémentaire (avenant) nécessaire en N+1 doit faire l'objet d'une ouverture d'AE 3. Les CP sont à réajuster en fonction des paiements qui seront effectués en N+1 et en N+2
<b>CP actualisés :</b> - budget 201. (année N+1) - budget 201. (année N+2)		

Risques avérés ou prévisionnels :		
	Oui	observations
<i>Liés aux financements extérieurs restant à mobiliser</i>		<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Lister les risques potentiels pour mieux les maîtriser (internal control)</b> </div>
<i>Liés à la réalisation d'autres projets imbriqués</i>		
<i>Liés à des anomalies de chiffrage du projet, à des incertitudes sur le planning</i>		
<i>Liés au processus des marchés publics : délais des divers intervenants, difficulté de production de pièces (à préciser)</i>		
<i>Liés à des recours juridiques des riverains</i>		
<i>Liés à des événements climatiques</i>		
<i>Liés à d'autres freins</i>		
<i>Liés aux entreprises ou prestataires de service</i>		

PROPOSITION

**c). Modèle de fiche simplifiée**

NB. S'agissant des **dépenses consommables**, une fiche simplifiée pourrait servir pour l'expression des besoins par chaque direction, avec un double souci :

- regrouper les besoins par nature de dépenses,
- éviter les risques inflationnistes.

A cet égard, rappel des recommandations du rapport de la mission des experts en décembre 2013 :

**Exemple :**

<b>Budget 20..</b>			
<b>Direction opérationnelle :</b>			
Fiche de projet			
Programme 51 – Maîtriser la gestion administrative			
Dépenses de fonctionnement (AE = CP)			
Action 511 : Ressources humaines			
Direction :		n° projet :	
		Prévisions	Pour mémoire : année en cours
612103	Frais de mission		
620108	Frais de stage et de formation		
Autres dépenses (à détailler par compte budgétaire)			
	Total		
<b>Commentaires</b> (justification de l'évolution par rapport à l'année en cours,...) :			

## Fiche n°3 - Maquette budgétaire AE/CP

### Pour mémoire : rappel du contenu des AE et des CP

#### **Les autorisations d'engagement AE :**

1. Les AE constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être engagées (montant total du marché<sup>4</sup>) au cours de l'exercice, ...pour des dépenses qui pourront s'exécuter (service fait et paiement) sur plusieurs années ;
2. Les AE non utilisées en fin d'exercice sont automatiquement annulées, soit la différence AE – engagements ;
3. L'annulation des AE en fin d'exercice N ne fait pas obstacle à l'ouverture d'une AE en N+1 pour le même programme ;
4. Pour chaque AE, est associé un échéancier des CP (les dépenses étant réalisées le plus souvent sur 3 ans).

#### **Les crédits de paiement CP :**

1. Les CP constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être ordonnancées et prises en charge par le comptable au cours de l'exercice...Ils correspondent donc à des services faits
2. Les CP non consommés peuvent être reportés sur le même programme d'investissement pour financement des dépenses engagées et entamées. Dans les faits, les CP non consommés en fin d'exercice N sont annulés ; ils sont ouverts en tant que de besoins dans les prévisions budgétaires de l'exercice N+1 au titre du même programme
3. Les CP consommés ne peuvent être supérieurs au montant de l'engagement, ce qui induit un lien étroit et donc, un suivi par opération (engagement, service fait et CP consommés)
4. L'échéancier des CP est à actualiser pour chaque opération dans le cadre du budget N+1, pour tenir compte des AE/engagements et des CP déjà consommés et restant à consommer par rapport aux engagements réels ou aux AE ajustées.

#### **La distinction « dépenses de fonctionnement – dépenses d'investissement » :**

1. Par principe, pour chaque exercice : AE=CP s'agissant des dépenses de fonctionnement
2. Par principe, la réalisation des dépenses d'investissement s'étale sur plusieurs années (3 en moyenne) ; mais une marge de manœuvre est donnée à la CUD qui peut signer le marché correspondant pour sa totalité (limite AE) sans être obligée de décomposer la signature dudit marché par tranche annuelle.

Il est important de bien distinguer dans la programmation annuelle des investissements pour N+1 :

- les opérations déjà programmées dans le budget N (ou années antérieures)
- les nouvelles opérations.

<sup>4</sup> Rappel : seul le montant de la tranche ferme d'un marché fait l'objet d'un engagement. Les tranches conditionnelles font l'objet d'un engagement à l'ère de mesure de leur affermissement.

## I - LES OPERATIONS DEJA PROGRAMMEES EN 2015

### Premier exemple : projet A

#### 1. Opérations réalisées en 2015

AE et consommation AE 2015		Echéancier prévisionnel des CP (budget 2015)				
			2015	2016	2017	Total
AE	10.000	CP prévus	3.000	5.000	2.000	10.000
Engagement	7.000	CP consommés	2.000			2.000
AE à annuler fin 2014	3.000					

**2. Hypothèse pour 2016 :** Il n'y aura pas d'engagement nouveau (montant du marché maintenu à 7.000 ; pas de nouveaux travaux, de nouvelles études ou d'affermissement de tranches conditionnelles envisagés en 2016)

Impacts sur les documents budgétaires 2016 :

a). L'échéancier des CP est actualisé, en fonction de la connaissance précise de la direction opérationnelle s'agissant de l'exécution du marché en 2016 (7.000) et 2017 (1.000).

D'où, le document *en annexe* du budget 2016 – situation du projet et échéancier des CP :

AE et consommation AE		Echéancier prévisionnel des CP (actualisation : budget 2016)				
			2016	2017	2018	Total
AE 2015	10.000	CP prévus initialement	3.000	5.000	2.000	10.000
1. Engagements en 2015	7.000	CP consommés	2.000			
AE annulées fin 2015	3.000					
2. Engagements nouveaux	néant					
<b>Total des engagements 1+2</b>	<b>7.000</b>	<b>CP actualisés</b>	2.000	4.000	1.000	<b>7.000</b>

b). Les autorisations budgétaires pour 2016 ne portent donc que sur les CP, à concurrence des dépenses qui seront réalisées en 2016 :

	AE 2016	CP 2016
Projet A	néant	4.000

### Deuxième exemple : projet B

#### 1. Opérations réalisées en 2015

AE et consommation AE 2015		Echéancier prévisionnel des CP (budget 2015)				
			2015	2016	2017	Total
AE	30.000	CP prévus	5.000	15.000	10.000	10.000
Engagement	néant	CP consommés	néant			
AE à annuler fin 2014	30.000					

**2. Hypothèse pour 2016 :** le projet est repris pour sa totalité (soit 30.000)

Impacts sur les documents budgétaires 2016 :

a). Les AE sont ouvertes de nouveau en 2016 et l'échéancier des CP est actualisé, en fonction de la connaissance précise de la direction opérationnelle s'agissant de l'exécution du marché en 2016 (25.000) et 2017 (5.000).

D'où, le document *en annexe* du budget 2016 – situation du projet et échéancier des CP :

AE et consommation AE		Echéancier prévisionnel des CP (actualisation : budget 2015)				
			2015	2016	2017	2018
AE 2015	30.000	CP prévus initialement	5.000	15.000	10.000	30.000
Engagement 2015	néant	CP consommés	néant			
AE annulées fin 2015	30.000					
AE 2016	<b>30.000</b>	<b>CP actualisés</b>	25.000	5.000		<b>30.000</b>

b). Les autorisations budgétaires pour 2016 concernent les AE et les CP :

	AE 2016	CP 2016
Projet B	<b>30.000</b>	25.000

**Troisième exemple : projet C**

**1. Opérations réalisées en 2015**

AE et consommation AE 2015		Echéancier prévisionnel des CP (budget 2015)				
			2015	2016	2017	Total
AE	40.000	CP prévus	15.000	20.000	5.000	40.000
Engagement	35.000	CP consommés	10.000			10.000
AE à annuler fin 2014	5.000					

**2. Hypothèse pour 2016 :** le montant du projet est porté à 50.000, ce qui suppose un (ou des) marché (s) supplémentaire (s) pour 15.000 (50.000 – 35.000)

Impacts sur les documents budgétaires 2016 :

a). Des AE sont ouvertes en 2016 et l'échéancier des CP est actualisé, en fonction de la connaissance précise de la direction opérationnelle s'agissant de l'exécution des marchés en 2016 (20.000), 2017 (15.000) et 2018 (5.000).

D'où, le document en annexe du budget 2016 – situation du projet et échéancier des CP :

AE et consommation AE		Echéancier prévisionnel des CP (actualisation : budget 2016)					Total
			2015	2016	2017	2018	
AE 2015	40.000	CP prévus initialement	15.000	20.000	5.000		40.000
1. Engagement 2015	35.000	CP consommés	10.000				
AE annulées fin 2015	5.000						
2. AE 2016	15.000						
Total des marchés prévus 1+2	50.000	CP actualisés	10.000	20.000	15.000	5.000	50.000

b). Les autorisations budgétaires pour 2015 concernent les AE et les CP :

	AE 2016	CP 2016
Projet C	15.000	20.000

## II - LES OPERATIONS NOUVELLES EN 2016

	AE 2016	CP			
		CP ouverts en 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018	Total
Projet D	100.000	20.000	50.000	30.000	100.000
Projet E	80.000	25.000	35.000	20.000	80.000
Projet F	140.000	45.000	80.000	15.000	140.000

## III – RECAPITULATIF DES OPERATIONS

	Pour mémoire : engagements 2015	AE 2016	CP				
			CP consommés en 2015	CP ouverts en 2016	Prévisions		Total
					2017	2018	
<b>Opérations déjà prévues en 2015</b>							
Projet A	7.000	néant	2.000	4.000	1.000		<b>7.000</b>
Projet B	néant	<b>30.000</b>		25.000	3.000	2.000	<b>30.000</b>
Projet C	35.000	<b>15.000</b>	10.000	20.000	15.000	5.000	<b>50.000</b>
Total 1	42.000	<b>45.000</b>	12.000	<b>49.000</b>	19.000	7.000	<b>87.000</b>
<p><b>Commentaires</b> : le total des CP (49.000) est supérieur en 2016 au montant des AE 2016 (45.000). Il convient en effet de tenir compte des engagements antérieurs (42.000) qui se traduisent in fine par des CP totaux à satisfaire pour 87.000 (42.000 + 45.000) ; l'égalité AE/CP doit être appréciée sur toute la période de consommation des CP (2015/2018).</p> <p>En tout état de cause, les CP consommés 2015 + CP ouverts en 2016 restent inférieurs aux AE (42.000+45.000)</p>							
<b>Opérations nouvelles</b>							
Projet D		<b>100.000</b>		20.000	50.000	30.000	<b>100.000</b>
Projet E		<b>80.000</b>		25.000	35.000	20.000	<b>80.000</b>
Projet F		<b>140.000</b>		45.000	80.000	15.000	<b>140.000</b>
Total 2		<b>320.000</b>		<b>90.000</b>			
<b>TOTAL 1+2</b>		<b>365.000</b>		<b>139.000</b>			