



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finances
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion (DESS - ACG)**

**Promotion 21
(2009-2010)**

Mémoire de fin d'études

THEME :

**L'AUDIT DE LA PASSATION DES MARCHES,
CAS DE L'UNHCR A LA REPRESENTATION REGIONALE
DE DAKAR, SENEGAL**

PRESENTE PAR :

Saa Michel FRANGADOUNO

DIRIGE PAR :

**Monsieur Jean-Baptiste DIENE,
Auditeur Interne,
Expert Comptable Agréé.**



Octobre 2010

DEDICACE

A la très Sainte Vierge Marie, qui intercède en faveur des orphelins et des pauvres.

A la mémoire de notre regretté père, l'Adjudant Chef Saa FRANGADOUNO rappelé à Dieu le soir du 28 juin 1988. Choissant d'aller à l'école au lieu de l'enrôlement dans l'armée, l'Adjudant Chef n'a ménagé aucun effort pour assurer notre scolarité.

A la maman Sia DOUFANGADOUNO, veuve de son état, à qui la charge d'élever les orphelins est aussitôt revenue. La bible dit : « there is still hope for a tree that has been cut down : it can come to life and sprout (Job 14, 7)¹.

Aux sœurs Finda Suzane et Tewa Natoma FRANGADOUNO qui n'ont pas pu aller à l'école. Elles ont préféré privilégier leur unique frère. A Koumba Anne, Finda et Tewa Pèndwa TELLIANO pour leur soutien fraternel lors de notre parcours scolaire.

A notre épouse Sara KONDIANO et à son cher fils M'Baoulé Saa Isaac, pour leur privation durant notre absence pour réaliser ce travail.

A nos professeurs : Saa Sékou TOLNO (Gueckédou Sayanin) ; Aly KAMANO, David TONGUINO (K. Kourouma) ; Mme Diallo Kadiatou BARRY, Mamadou BARRY, Mamady SIDIBE et Ben Youssouf CAMARA (ENSAC) pour nous avoir tenu la main.

A nos oncles Fara N'Faly et Gnouma Mamady DOUFANGADOUNO (à titre postum) pour leurs conseils.

A nos tuteurs Alpha Gabriel TOLNO également rappelé à Dieu, et Tamba CAMARA pour avoir accepté nos caprices – que Dieu prête l'oreille aux cris de leurs enfants.

NOUS DEDIONS CE MODESTE TRAVAIL.

¹ Ce n'est pas une référence scientifique, mais nous l'avons tirée de la bible.

REMERCIEMENTS

Au capitaine Moussa Dadis CAMARA, Président de la République de Guinée, et au Colonel Kèlètigui FARO, Secrétaire Général à la Présidence, pour leur soutien à réaliser ce rêve.

A Monsieur YAZI Moussa, Directeur de l'ISCBF (Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finance, à Monsieur CHABI Bertin, Chef de département master, à Madame GUEYE Soukeyna, Assistante de programme, département master, et à tous les professeurs du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), pour leur encadrement.

A Monsieur Jean Baptiste DIENE, Auditeur Interne, Professeur d'audit des approvisionnements, pour avoir dirigé ce travail.

A Monsieur RUSHATSI Jean Bosco, Senior Regional Programme Officer, UNHCR, Dakar, sous la supervision de qui nous avons effectué le stage. Aux collègues DICKO Sidi, SANCHEZ Nicolas, LUDE Jean Claude, SAGNE Abdoulaye. DIOCK Marie Rose, LO Diarra Mbodji et DIALLO Oumou Khairy pour leur contribution dans la réalisation de ce travail.

A Son Excellence Hadja Koumba DIAKITE, Ambassadrice de la République de Guinée à Dakar, pour avoir facilité notre séjour à Dakar.

A Monsieur SAOROMOU Péguitha Paul Pépé, Professeur de l'université ; à Docteur LENO Fara N'Youlou, Ministère de l'Enseignement Technique, Conakry, pour leurs conseils soutien professionnels.

Au renouveau charismatique catholique de Conakry pour son soutien spirituel.

NOUS EXPRIMONS NOTRE GRATITUDE.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- ABOD : administrative budget (budget administratif).
- Ad hoc : comité ou commission constitué(e) sur place, sans formalisme.
- ADM : administration.
- AFNOR : Association Française pour la Normalisation.
- AG : Assemblée Générale (organe du Système des Nations Unies).
- BC : bon de commande.
- BL : bon de livraison.
- BR : bon de réception.
- CES : Conseil Economique et Social (organe du Système des Nations Unies).
- CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.
- CIJ : Cour Internationale de Justice (organe du Système des Nations Unies).
- CM : care maintenance (soins et entretiens).
- CMP : code des marchés publics.
- COP : country operation plan (planification des opérations du pays).
- COSO : committee of sponsoring organization.
- CS : conseil de sécurité (organe du système des Nations Unies).
- CT : Conseil de Tutelle (organe du Système des Nations Unies).
- CV : curriculum vitae.
- EM : emergency (l'urgence).
- Enron : nom d'une société américaine du secteur de l'énergie qui a fait l'objet d'un scandale financier en 2002.
- FAO : organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation.
- FAR : feuille d'analyse des risques.
- IFACI : institue français des auditeurs et contrôleurs internes.
- IIA : institute of internal auditors.
- ISCBF : institut supérieur de comptabilité, banque et finance.
- KPMG : nom du cabinet d'audit qui avait réalisé une revue à posteriori de la passation des marchés de six (06) ministères clés de l'Etat du Sénégal en 2005.
- Instant T : à un moment précis.
- LS : local settlement (l'installation sur place).
- OHADA : organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique.

OIR	:	Organisation Internationale pour les Réfugiés.
OMS	:	Organisation Mondiale pour la Santé.
ONG	:	organisation non gouvernementale.
OPS	:	opérations.
OUA	:	organisation pour l'unité africaine.
PAM	:	Programme Alimentaire Mondial.
PE	:	partenaire d'exécution.
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement.
PRG	:	budget programme.
PROT	:	protection juridique.
PV	:	procès verbal.
QCI	:	questionnaire du contrôle interne.
RE	:	resettlement (réinstallation).
RP	:	reparatriation (rapatriement).
SA	:	sociétés anonyme.
SARL	:	société à responsabilité limitée.
SDN	:	Société des Nations.
SE	:	Secrétariat (organe du Système des Nations Unies).
UNESCO	:	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture.
UNFPA	:	Fonds des Nations Unies pour la Population.
UNHCR	:	traduit de l'anglais signifiant « Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés » ou HCR.
UNICEF	:	Fond des Nations Unies pour l'Enfance.
US\$:	dollar des Etats unis.

TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : différents types de marchés	10
Tableau 2 : autres classification des marchés.....	13
Tableau 3 : différents leviers à l'achat.....	15
Tableau 4 : étapes du processus d'appel d'offres.....	19
Tableau 5 : objectifs du contrôle interne.....	29
Tableau 6 : typologie des risques.....	31
Tableau 7 : tableau des risques.....	33
Tableau 8 : programme d'audit.....	40
Tableau 9 : échelle de cotation de la gravité du risque.....	47
Tableau 9 : échelle de cotation de la gravité du risque.....	47
Tableau 10 : échelle d'évaluation de la probabilité du risque.....	48
Tableau 11 : échelle d'évaluation de l'efficacité du dispositif	49
Tableau 12 : population rencontrée au sein de l'unité programme	52
Tableau 13 : tableau des risques.....	80
Tableau 14 : programme d'audit à l'UNHCR Dakar.....	86
Tableau 15 : test d'existence d'une politique d'organisation des achats.....	88
Tableau 16 : audit de la procédure de qualification des fournisseurs.....	88
Tableau 17 : audit de la procédure d'expression interne des besoins.....	89
Tableau 18 : audit de la procédure de rédactionnel l'appel d'offres.....	89
Tableau 19 : audit de la procédure d'envoi du dossier d'appel d'offres.....	90
Tableau 20 : audit de la procédure de réception des offres.....	90
Tableau 21: audit de la procédure de dépouillement et d'attribution du marché	91
Tableau 22 : audit de la procédure de passation de la commande.....	91
Tableau 23 : audit de la procédure de réception des biens.....	92
Tableau 24 : test de permanence.....	93
Tableau 25 : échelle d'évaluation de la gravité ou l'impact du risque.....	94
Tableau 26 : échelle d'évaluation de la probabilité du risque.....	94
Tableau 27 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques.....	95
Tableau 28: échelle d'évaluation de l'efficacité des contrôles.....	97
Tableau 29 : évaluation du dispositif de passation des marchés.....	98
Tableau 30 : évaluation des dispositifs de contrôle.....	100

Tableau 31 : feuilles d'analyse des risques (FAR).....	104
Tableau 32 : plan d'actions.....	108
Figure 1 : modèle d'analyse du cycle d'appréciation du contrôle interne.....	51
Figure 2 : structure des Nations Unies.....	64
Figure 3 : structure indicative de l'Assemblée générale des Nations unies.....	65
Figure 4 : structure budgétaire de l'UNHCR, Dakar.....	66
Figure 5 : diagramme fonctionnel du comité d'achats	69

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIEN.....	111
ANNEXE II : QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI).....	112
ANNEXE III : FLOW CHART	121
ANNEXE IV : GRILLE D'ANALYSE DES TACHES	124
ANNEXE V : FORMULAIRE D'ENREGISTREMENT DES FOURNISSEURS.....	125
ANNEXE VI : FORMULAIRE DE BON DE COMMANDE.....	126

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
TABLEAUX ET FIGURES.....	V
LISTE DES ANNEXES.....	VII
TABLE DES MATIERES	VIII
PROBLEMATIQUE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	6
INTRODUCTION	7
CHAPITRE I : PASSATION DES MARCHES.....	8
1.1 Définition du marché	8
1.1.1 Différents types de marchés	8
1.1.2 Notion de concurrence dans le marché.....	9
1.1.2.1 Différentes formes de concurrences.....	9
1.1.2.1.1 Concurrence pure et parfaite.....	10
1.1.2.1.2 Concurrence imparfaite	10
1.1.2.2 Monopole	10
1.1.2.3 Oligopole.....	11
1.1.2.4 Concurrence monopolistique	12
1.2 Notion des achats	13
1.2.1 Définition de l'achat.....	13
1.2.2 Levier à l'achat.....	14
1.3 Appel d'offres	15
1.3.1 Types d'appel d'offres.....	16
1.3.1.1 Appel d'offres ouvert au meilleur prix	16
1.3.1.2 Appel d'offres ouvert au mieux disant	16
1.3.1.3 Appel d'offres restreint au meilleur prix	16
1.3.1.4 Appel d'offres restreint au mieux disant	17
1.3.1.5 Appel d'offres négocié avec mise en concurrence	17
1.3.2 Composantes d'un appel d'offres.....	17
1.3.3 Description du processus d'appel d'offres	18
1.3.3.1 Planifications et budgétisation des achats	18
1.3.3.2 Expression interne du besoin	19
1.3.3.3 Présélection des fournisseurs	19
1.3.3.4 Réalisation d'un dossier d'appel d'offres.....	20
1.3.3.5 Envoi du dossier d'appel d'offres	21
1.3.3.6 Réception des offres.....	21
1.3.3.7 Comparaison des offres et attribution du marché	22
1.3.3.8 Passation de la commande	23
1.3.3.9 Réception des articles livrés	24
1.3.4 Organisation du processus d'appel d'offres.....	25

CONCLUSION	25
CHAPITRE II : AUDIT DE LA PASSATION DES MARCHES.....	25
2.1. Définition de l'audit interne	26
2.1.1 Evolution de l'audit interne	27
2.2 Notion du contrôle interne.....	27
2.2.1 Définition du contrôle interne.....	28
2.2.2 Objectifs du contrôle interne	28
2.2.3 Environnement de contrôle interne.....	29
2.2.4 Limites du contrôle interne.....	29
2.2.5 Contrôle interne, finalité de l'audit interne	29
2.3 Définition du risque	30
2.3.1 Typologie des risques	30
2.3.2 Identification des risques	31
2.3.3 Tableau des risques.....	31
2.4 Programme d'audit.....	38
2.4.1 Objectifs d'audit	38
2.4.1.1 Objectif généraux	39
2.4.1.2 Objectifs spécifiques	39
2.5 Réalisation des audits	43
2.5.1 Audit de la procédure d'organisation et de budgétisation des marchés.....	43
2.5.2 Audit de la procédure de présélection des fournisseurs	43
2.5.3 Audit de la procédure d'expression interne des besoins.....	43
2.5.4 Audit de la procédure de rédaction d'un dossier d'appel d'offres	44
2.5.5 Audit de la procédure d'envoi du dossier d'appel d'offres	44
2.5.6 Audit de la procédure de réception des offres	44
2.5.7 Audit de la procédure de dépouillement et d'attribution du marché	45
2.5.8 Audit de la procédure de passation de la commande.....	45
2.5.9 Audit de la procédure de réception des biens	45
2.6 Dimension du risque.....	46
2.6.1 Evaluation des risques	46
2.6.1.1 Evaluation par la méthode quantitative	46
2.6.1.2 Evaluation par la méthode qualitative	47
2.6.1.3 Evaluation par la méthode de timing.....	47
2.6.2 Hiérarchisation des risques	48
2.7 Evaluation du contrôle interne	48
CONCLUSION	49
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	50
3.1 Modèle d'analyse	50
3.2 Description des outils	51
3.2.1 Revue documentaire	52
3.2.2 Entretien.....	52
3.2.3 Observation.....	52
3.2.4 Narration.....	53
3.2.5 Flow-chart.....	53

3.2.6	Grille d'analyse des tâches	53
3.2.7	Tableau des risques.....	54
3.2.8	Organigramme fonctionnel.....	54
3.2.9	Tests d'audit	54
	CONCLUSION	55
	CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	55
	DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	56
	INTRODUCTION.....	57
	CHAPITRE IV : CONNAISSANCE DE L'UNHCR.....	58
4.1	Mission de l'UNHCR.....	59
4.2	Objectifs de l'UNHCR.....	59
4.3	Personnes relevant du mandat de l'UNHCR.....	59
4.3.1	Réfugiés	60
4.3.2	'Personnes' déplacées internes	60
4.3.3	Apatrides.....	60
4.3.4	Demandeurs d'asile	61
4.3.5	Rapatriés	61
4.4	Activités l'UNHCR.....	61
4.4.1	Achats	62
4.5	Partenaires de l'UNHCR.....	63
4.6	UNHCR dans la structure des Nations Unies.....	64
4.6.1	Représentation régionale de Dakar.....	65
4.6.1.1	Administration.....	65
4.6.1.2	Budget	66
	CONCLUSION	67
	CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE LA PASSATION DES MARCHES.....	68
5.1	Organisation et budgétisation des achats	68
5.2	Présélection ou qualification des fournisseurs	71
5.3	Expression interne des besoins.....	72
5.4	Réalisation d'un dossier d'appel d'offres	72
5.5	Envoi du dossier d'appel d'offres	73
5.6	Réception des offres	74
5.7	Dépouillement des offres et l'attribution du marché.....	74
5.8	Passation de la commande.....	76
5.9	Réception des articles livrés	77
	CONCLUSION	77
	CHAPITRE VI : MISE EN ŒUVRE D'AUDIT	78
6.1	L'identification des risques	79
6.2	Programme d'audit.....	85
6.2.1	Objectifs généraux d'audit.....	85
6.2.2	Objectifs spécifiques d'audit	85
6.3	Réalisation des audits	88
6.3.1	Audit de la procédure d'organisation et de budgétisation des marchés.....	88
6.3.2	Audit de la procédure de présélection des fournisseurs	88

6.3.3	Audit de la procédure d'expression interne des besoins.....	89
6.3.4	Audit de la procédure de rédaction d'un dossier d'appel d'offres	89
6.3.5	Audit de la procédure d'envoi du dossier d'appel d'offres	90
6.3.6	Audit de la procédure de réception des offres	90
6.3.7	Audit de la procédure de dépouillement des offres et d'attribution du marché	91
6.3.8	Audit de la procédure de passation de la commande.....	91
6.3.9	Audit de la procédure de réception des biens	92
6.4	Tests de permanence	92
6.5	Evaluation des risques du contrôle interne.....	94
6.6	Appréciation du contrôle interne.....	102
6.7	Recommandations	106
6.7.1	Recommandations à l'endroit du gestionnaire des dossiers d'achats.....	106
6.7.2	Recommandations à l'endroit du comité d'achats.....	106
6.7.3	Plan d'actions	107
	CONCLUSION	108
	CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	108
	CONCLUSION GENERALE.....	109
	ANNEXES	110
	GLOSSAIRE.....	127
	BIBLIOGRAPHIE	129

CESAG
BIBLIOTHEQUE

PROBLEMATIQUE

Acheter n'est plus du ressort de la volonté simple des parties mais, du respect d'un cadre juridique de plus en plus complexe, contraignant et normatif. Alors qu'on assiste à un renforcement des contrôles, les Etats, les entreprises ou organismes ont de plus en plus du mal à maîtriser ce cadre.

En 2005, le gouvernement sénégalais avait instruit le cabinet KPMG² de faire la revue à posteriori de la passation de marchés de six (06) ministères, dits clés de l'Etat à savoir le ministère des infrastructures, de l'équipement et des transports ; de l'éducation ; de l'agriculture et de l'hydraulique ; de la santé ; du patrimoine bâti ; et de l'économie et des finances. Dans son rapport final, le cabinet a émis un refus de certification pour cause de la non conformité dans l'application du code des marchés publics (CMP). Cette situation intervient au moment où le gouvernement était entrain de promouvoir la transparence et l'éthique dans la passation des marchés publics en renforçant les dispositifs de contrôle.

Toujours en 2005, ayant expérimenté des graves lacunes de ses partenaires dans l'exécution des projets qu'elle finance, la Banque Mondiale (BM) a passé en revue son dispositif de la passation des marchés publics. Le document révisée met l'accent sur la réduction, voir l'élimination de la corruption, des manœuvres frauduleuses, coercitives et obstructives, de la collusion, la falsification d'informations, la dissimulation de preuves, etc.

De même le Haut commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR) s'inscrit dans cette logique, surtout lui qui dispose d'un patrimoine extrêmement vulnérable, les réfugiés. En 1998, il a mis en place une méthode d'attestation d'audit pour les partenaires impliqués dans l'assistance aux réfugiés. Depuis lors, la capacité d'un fournisseur à satisfaire aux exigences en matière d'attestation d'audit sera une condition sine qua non pour sa sélection.

Cependant l'attestation d'audit ne constitue pas ou plus une arme absolue contre la mauvaise gestion dans la passation des marchés, surtout, qu'elle est délivrée à posteriori : l'affaire Enron est particulièrement illustrative des effets d'une déréglementation sans contrôle et des excès que peut engendrer un marché. Enron, une société américaine du secteur de l'énergie, fut à l'origine du plus grand scandale financier en 2002 aux Etats Unis.

Aussi, dans certaines organisations, la passation des marchés manque de politique adéquate. Ce qui expose le processus à la corruption et à la malversation financière, principalement,

² KPMG : Nom d'un cabinet international d'expertise comptable

lorsqu'elle implique la mise en concurrence des fournisseurs. Dans les entités où les directives existent, nous assistons à un manque d'attention de la part des opérationnels dans son application correcte : les critères de sélection des fournisseurs sont contournés et celui-ci est mis en situation favorable de monopole entraînant, de ce fait, les coûts immenses.

En outre, les directives et procédures de la passation des marchés diffèrent d'une entité à l'autre : elles sont édictées soit par les Etats, soit par les organismes internationaux, soit par les entreprises, soit par les scientifiques, etc. A ce jour, il n'existe aucune procédure communément admise. C'est pourquoi la passation des marchés est inscrite parmi les besoins à réflexion stratégique du fait de la masse financière qu'elle engendre.

Pour répondre à ce besoin, la simple existence d'un dispositif ne suffit plus, mais plutôt il faut s'assurer de son adéquation avec l'évolution du monde actuel dans sa conception et son application correcte par les opérationnels. Ainsi, réduire les marchés de gré à gré et d'urgence délibérée, respecter le principe de la mise en concurrence hautement transparente, le souci de répondre rapidement et efficacement à l'action humanitaire et aux exigences des bailleurs, etc. sont au tant de défis dont l'UNHCR fait face.

Pour relever ces défis, l'agence pour les réfugiés s'est dotée d'un manuel des procédures de la passation des marchés. Notre étude consiste à donner une assurance que ce document est adéquat et répond efficacement à cet ensemble de soucis. Pour cela, divers thèmes peuvent contribuer à donner cette assurance, comme par exemple la « cartographie des risques liés au processus d'achats », la « maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion des approvisionnements », l'« audit de la passation des marchés », etc. Pour nous, c'est le troisième thème qui nous semble plus pertinent et qui reste la solution retenue dans cette étude. Ce choix se justifie par le fait qu'en traitant ce thème, nous aurons d'abord l'opportunité d'évaluer la maîtrise des risques dans le processus achats/approvisionnements, puis d'apprécier l'efficacité des dispositifs de contrôle. Ce qui couvre entièrement les deux premiers. A travers donc la solution retenue, il découle la problématique suivante :

En quoi les dispositifs de la passation des marchés de l'UNHCR, Représentation régionale de Dakar, favorise-t-ils une gestion économique, efficace et efficiente des ressources ?

En d'autres termes et de manière spécifique :

- les procédures de la passation des marchés comportent-elles des sécurités suffisantes ?

- les informations fournies sont-elles sincères et fiables ?
- les opérations réalisées avec les fournisseurs sont-elles régulières ?
- les organisations et les structures sont-elles efficaces ?

Le thème ainsi choisi à savoir « l'audit de la passation des marchés, cas de l'UNHCR à la Représentation régionale de Dakar » nous semble pouvoir contribuer à répondre à ces préoccupations. Et pour l'aborder, deux démarches possibles s'offrent à nous :

1. soit procéder à une revue à posteriori de tous les marchés passés au cours d'une période donnée et émettre une opinion quant à leur régularité ou non, à l'image d'un auditeur externe. Ce qui serait d'ailleurs important pour les collaborateurs externes, mais cette approche est moins profitable, dit Bressac (2000 : 11), car le médecin après la mort ;
2. soit dans une dynamique proactive, procéder à l'appréciation des dispositifs tant dans leur conception à faire échec aux risques potentiels que dans leur application correcte, comme le ferait un auditeur interne puis, recommander les améliorations.

A notre avis, c'est cette deuxième démarche qui semble être la plus à même à créer plus de valeur ajoutée et que nous aimerions retenir. L'étude concerne essentiellement les marchés passés pour l'acquisition des biens et services et, au terme de laquelle nous estimons atteindre nos objectifs en réalisant les activités ci-dessous, en termes d'objectifs spécifiques :

- identifier les risques liés à chaque tâche dans le cycle de la passation des marchés ;
- réaliser les tests d'audit ;
- évaluer les risques identifiés ;
- évaluer les dispositifs de contrôle ;
- recommander quelques améliorations.

Ceci étant, le fruit de l'étude sera bénéfique tant pour les bailleurs de fonds, l'UNHCR que pour nous-mêmes, en ces termes :

- *les donateurs* : leur donner une assurance raisonnable que des fonds qu'ils ont mis à la disposition de l'UNHCR sont gérés de façon efficace et efficiente ;

- *l'UNHCR* : attentif au sort des réfugiés, le produit renforcera ses capacités dans l'amélioration continue en termes de valeur ajoutée en faveur des opérationnels.
- *nous-mêmes* : c'est un essai qui améliorera substantiellement nos aptitudes en audit interne, notamment dans la maîtrise du processus de la passation des marchés.

Notre étude comprend six chapitres, structurés en deux parties principales : la première partie traitera sur la passation des marchés en général (chap.1), ensuite l'audit de la passation des marchés (chap.2), puis la méthodologie de l'étude (chap.3). Dans la deuxième partie, nous présenterons l'UNHCR dans sa mission, ses objectifs et ses activités (chap.4), nous procéderons à la description de la passation des marchés telle qu'elle se passe au sein de cette organisation, à Dakar (chap.5), et enfin à la mise en œuvre d'audit (chap.6).

Pour terminer, nous restons entièrement disposé à accueillir toute critique constructive afin que nous puissions satisfaire au mieux les exigences de nos lecteurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REVUE DOCUMENTAIRE

INTRODUCTION

Le processus d'achats, notamment d'achats par appel d'offres, qui se situe au cœur de la passation des marchés, occupe une place capitale dans la gestion optimale des ressources. De ce fait, les dirigeants doivent disposer d'un système performant de cette gestion afin de faire face aux aléas de l'économie et de l'environnement.

La performance globale d'une entreprise est soutenue par la performance de chaque processus ou sous processus. Cependant, certains processus stratégiques, comme la passation des marchés méritent une attention particulière du fait de l'importance des masses monétaires qu'ils impliquent et des risques de fraudes qui lui sont associés.

L'entreprise doit évaluer les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences du besoin. Le choix d'un fournisseur susceptible de satisfaire la demande, fait appel à la technique d'appel d'offres. Cette technique est utilisée en définissant un seuil au-delà duquel, elle devient obligatoire. Le processus achats commence depuis la définition de la politique générale des achats jusqu'au paiement final de la facture. Elle passe par l'expression du besoin, la réalisation d'un dossier d'appel d'offres, la sélection des fournisseurs et la réalisation de la prestation demandée, etc. Mais notre étude ne couvrira pas toute la fonction achats, nous nous limiterons à la phase de réception des biens livrés. L'audit donc sera centré sur les différentes étapes qui composent le processus.

Dans cette première partie, quoique l'audit de la passation des marchés constitue notre principal centre d'intérêt, mais il nous a paru plus utile, dans un but de commodité, de commencer par la par la passation de; marchés (chap.1) puis réserver l'audit de la passation des marchés pour plus tard (chap. 2). Ensuite viendra la méthodologie de l'étude (chap.3).

CHAPITRE I : PASSATION DES MARCHES

La passation des marchés est une suite logique de tâches et de procédures réglementées, donc un processus. Le processus quant à lui est un enchaînement d'actions organisées dans le temps pour aboutir à un résultat escompté (Becour, 1996 : 12). La notion de processus n'ignore pas l'existence des fonctions qui constituent une composante essentielle de l'entité qui élimine les bornes entre les acteurs et les fonctions de l'entreprise, affirme Becour (1996 : 112). Ceci dit, nous allons nous focaliser sur la fonction achats et l'achat par appel d'offres. A notre avis, ils constituent respectivement la finalité et la technique dans le processus de la passation des marchés. Mais avant, il nous semble juste de définir le marché.

Le chapitre que nous abordons couvre trois sections à savoir la définition du marché (1.1), la fonction achats (1.2) et l'appel d'offres (1.3).

1.1 Définition du marché

Etymologiquement le terme marché vient du latin : *mercatus*, qui signifie commerce ou marché. Le marché désigne le lieu où des producteurs (commerçants, artisans, paysans...) se rassemblent pour proposer directement leurs produits aux consommateurs. En économie, par extension, le marché est un système d'échanges où se rencontrent l'offre (les vendeurs) et la demande (les acheteurs). C'est aussi l'ensemble des règles, juridiques ou informelles, par lesquelles ce type d'opérations économiques peut se réaliser (Longatte & al, 2002 : 78).

Cet auteur ajoute que le marché se caractérise par la manière dont s'opère la rencontre entre l'offre et la demande pour aboutir à une quantité échangée et à un prix convenu. Le lieu de rencontre peut être réel ou fictif (Longatte & al. 2002 : 78-79).

1.1.1 Différents types de marchés

On distingue trois catégories de marchés :

- le marché des biens et services où se confrontent l'offre et la demande de produits ;
- le marché de travail où s'échange la force de travail ; et,

- le marché des capitaux qui comprend trois compartiments : le marché des échanges, le marché monétaire et le marché financier.

En fonction du nombre d'offreurs et de demandeurs, Stackelberg in Longatte & al. (2002 :27) établissent le tableau suivant avec différentes situations de marchés que nous pouvons rencontrer :

Tableau 1 : différentes types de marchés

Offreur \ Demandeur	Un	Quelques-uns	Multitudes
Un	Monopole bilatéral	Monopsone	Monopsone
Quelques-uns	Monopole contrarié	Oligopole bilatéral	Oligopsone
Multitudes	Monopole	Oligopole	Concurrence pure et parfaite

(Longatte & al, 2002 : 27 ; 78-79)

1.1.2 Notion de concurrence dans le marché

Le marché doit être surveillé et garanti par un tiers (arbitre, société de Bourse, Etat, etc.), et ce garant doit favoriser la concurrence entre les fournisseurs (Fouad 2008 : 99). La concurrence est un puissant stimulant à tous ces points de vue et par conséquent, une source d'inventions et de progrès qui peuvent se traduire par une augmentation du bien-être général. Une grande concurrence entre les entreprises représente des avantages importants : prix tendant vers le "prix normal", les produits de bonne qualité, les services à la clientèle efficace, les conditions de paiement avantageuses, etc.

1.1.2.1 Différentes formes de concurrences

Longatte & al. (2002 : 78-79) estiment que dans un marché soumis à une concurrence, nous pouvons rencontrer une situation de concurrence pure et parfaite ou de concurrence imparfaite.

1.1.2.1.1 Concurrence pure et parfaite

Il y a concurrence pure et parfaite, lorsque les cinq conditions ci-après sont réunies :

- l'atomicité de l'offre et de la demande : caractérisée par l'existence d'une multitude d'offres et de demandeurs, de sorte qu'aucun (comparable à un atome face à l'ensemble) ne puisse influencer le marché ;
- la fluidité du marché : caractérisée par l'absence de restriction à l'entrée du marché afin que la concurrence ne soit pas figée ;
- la transparence du marché : l'information parfaite sur les conditions du marché est disponible et accessible à tous les acteurs du marché et en même temps.

L'autre forme de concurrence est l'inverse du précédent, c'est-à-dire la concurrence imparfaite.

1.1.2.1.2 Concurrence imparfaite

La concurrence imparfaite se rencontre lorsqu'une condition de la concurrence pure et parfaite n'est pas vérifiée. Elle constitue la règle dans la réalité alors que la concurrence parfaite est l'exception. C'est dans ce type de marché que nous pouvons avoir les situations suivantes :

1.1.2.2 Monopole

Lorsque sur un marché libre, et pour un produit donné, il n'y a qu'un seul fournisseur en face d'une multitude d'acheteurs agissant individuellement. En plus, il n'existe aucun produit de substitution à celui qui est vendu par le monopoleur. Les formes de monopoles sont :

- *le monopole collectif* : la situation est que plusieurs fournisseurs agissant de concert, comme s'il n'y en avait qu'un seul, en supprimant toute concurrence entre eux ;
- *les monopoles privés* : résultent de l'obtention d'un brevet par une entreprise, brevet qui la protège des concurrents durant une certaine période. Une des conséquences majeures des monopoles privés est la pratique de prix surfacts et la réalisation de profits exagérés

au détriment des consommateurs. Il arrive aussi qu'ils entravent la marche du progrès technique en accaparant des brevets d'invention, non pour les utiliser, mais pour empêcher qu'ils ne soient utilisés par d'autres fournisseurs à leur préjudice ;

- *les monopoles publics* : en principe c'est pour sauvegarder l'intérêt général (transport aérien, service postal, etc.). Les prix qu'ils fixent ne sont pas nécessairement exagérés ; ils peuvent correspondre aux prix normaux, voire être au-dessous de ceux-ci. Toutefois les prix d'un monopole d'État peuvent être au dessus des prix normaux. C'est le cas lorsque l'État veut remplir ses caisses ou lorsqu'il veut limiter, dans l'intérêt de la santé publique, la consommation des denrées jugées nocives (tabac, alcool ; etc.).

1.1.2.3 Oligopole

L'oligopole est une forme de marché qui suppose un nombre suffisamment restreint de vendeurs d'un même produit face à une multitude d'acheteurs, pour que l'action de chacun d'eux modifie les conditions du marché. Comme le produit est supposé homogène, tous les vendeurs doivent appliquer le même prix. En effet, si l'un d'eux s'avisait de vendre plus cher que les autres, il perdrait toute sa clientèle. Suivant l'attitude que les différents fournisseurs adoptent les uns envers les autres, différentes situations peuvent se présenter :

- *l'entente*: les fournisseurs s'entendent plus ou moins ouvertement sur un prix et chacun y adapte sa production;
- *le price-leadership*: un fournisseur influent fixe son prix et les autres adoptent les leurs en conséquence ;
- *la guerre des prix*: différents producteurs se livrent à une guerre des prix pour éliminer des rivaux gênants.

1.1.2.4 Concurrence monopolistique

Comme dans l'oligopole, plusieurs vendeurs offrent des produits relativement similaires mais différenciés aux yeux des acheteurs. Chaque vendeur possède théoriquement un monopole (souvent sous la forme d'un brevet d'invention ou d'une marque de fabrique) et peut imposer son prix de vente, mais il ne peut éviter la concurrence d'autres fournisseurs. C'est en quelque sorte un nombre de monopoleurs qui se font concurrence d'où le nom (paradoxal à la première vue) donné à cette forme de marché. Le but est de faire croire aux clients qu'un produit ne peut pas être remplacé par un autre. Plus nous nous rapprochons de cet objectif, plus la situation du fournisseur se rapproche de celle d'un monopoleur.

La concurrence monopolistique et les situations d'oligopole sont plus souvent la règle dans la réalité que les situations de concurrence pure et parfaite ou encore de monopole. Enfin c'est la transparence qui caractérise cette concurrence. La transparence nécessite que l'information disponible soit accessible au même moment par tous les participants. Les autres critères de classification des marchés peuvent se résumer dans le tableau ci-après (Fouad 2008 : 99 à 111).

Tableau 2 : autres classifications des marchés

N°	CRITERES	MARCHES
1	La destination du produit	Marché des biens de consommation, des biens de production...
2	La nature physique du produit	Marché des biens industriels, des produits agricoles, des prestations de services, marché de travail
3	Le degré de développement du marché	Marché nouveau, marché porteur, marché saturé
4	La périodicité	Marché saisonnier, marché permanent
5	L'ampleur géographique	Marché local, régional, national, mondial
6	La position des acteurs	Marché amont (fournisseurs), marché aval (clients)

Fouad (2008 : 99 - 111)

La rencontre des demandeurs et des offreurs sur un marché se conclut nécessairement par l'achat pour les uns et par la vente pour les autres. Mais en tenant compte de l'objet de notre étude (audit de la passation des marchés), nous nous positionnons du côté des acheteurs.

1.2 Notion des achats

Selon Bouvier (1990 :23), « les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier : il suffit juste de mieux acheter». L'auteur ajoute qu'en menant des actions importantes sur cette fonction pour maîtriser les coûts, l'entreprise peut considérablement ajuster et améliorer sa situation financière, voire éviter les risques de faillite dans certains cas.

Aujourd'hui, la recherche en management a fait émerger le concept d'asymétrie d'interface entre achat et marketing. Portier & al (2010 : 100-103) établissent un rapprochement logique entre les deux concepts sous la bannière du marketing achats, ou du marketing amont ou encore du "proactif procurement". Cette incitation à la proactivité inverse la répartition traditionnelle des rôles de l'acheteur et du vendeur. Désormais, l'acheteur doit être à même de persuader son fournisseur et lui proposer exactement ce dont son entreprise a besoin.

Parlant de l'approvisionnement et de l'achat, Caveriviere (2007 :22-23) précise que la structure de certaines entreprises prévoit une fonction « achats » et une fonction « approvisionnements ou logistique ». L'auteur poursuit en disant que la fonction achats a un rôle commercial, elle prépare et régule les conditions d'approvisionnement. L'approvisionnement constitue une chaîne (supply chain) qui commence depuis l'expression du besoin jusqu'à la remise du bien au demandeur. Petit (2008 : 18) conclue que les deux fonctions pourraient se chevaucher, mais elles sont amenées à intervenir de manière étroite et complémentaire dans le processus global avec les interlocuteurs internes et externes. Mais il reste à savoir qu'est-ce qu'un achat ?"

1.2.1 Définition de l'achat

Larousse (2008 : 11) nous dit que l'« achat veut dire action d'acheter, et acheter c'est obtenir, se procurer de quelque chose en payant ».

Sambe & al. (2008 : 551) ont défini aussi l'achat comme étant « l'acquisition des biens et des services destinés au cycle d'exploitation. Il enregistre les marchandises, matières premières et fournitures ; en général, tous les biens et services autres que les immobilisations ». Une définition qui est spécialement conçue pour un comptable.

Pour Bruel (1998 : 3), « l'achat est une fonction responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ». Bruel attribue à l'achat le rôle de fournisseur interne, sans lequel les activités de l'entreprise seraient sérieusement compromises.

Enfin, Baglin & al (2001:523) ajoutent que les achats sont organisés suivant un processus qui part de l'expression des besoins au paiement de la facture, en passant par la recherche des sources d'approvisionnement et de financement, la mise en concurrence, l'évaluation des propositions et le choix du fournisseur. Il se poursuit avec la signature des accords, le transport et autres implications logistiques nécessaires, la mise à la disposition des biens au consommateur et le paiement final de la facture.

1.2.2 Levier à l'achat

Un levier est un moyen d'action dont le déploiement permet à l'acheteur de tendre mécaniquement vers une réduction des coûts (Caveriviere 2007 : 33). Il peut être utilisé seul ou combiné. Le tableau ci-dessous résume les objectifs, les actions à mettre en œuvre et les résultats attendus pour chacun des leviers en liste.

Tableau 3 : différents leviers à l'achat

LEVIERS A L'ACHAT	OBJECTIF	ACTIONS A METTRE EN OEUVRE	RESULTATS ATTENDUS
Mise en concurrence	Créer des conditions d'une réelle compétition entre les fournisseurs en intégrant les nouveaux lors de l'appel d'offres	Identification et homologation des nouveaux fournisseurs, comparaison méthodique et objectives des offres.	Sélection des fournisseurs les plus performants, obtention des baisses des prix, et optimisation des ressources.
Globalisation	Accroître les masses à l'achat afin de tirer profit des économies d'échelle.	Centralisation des besoins, regroupement des commandes, mise en place d'accords cadres et /ou de partenariats.	Obtention substantielle de la baisse de prix, réduction des coûts de passation des marchés et de la gestion des commandes.
Planification des achats	Permettre au fournisseur d'intégrer les prévisions d'achat dans ses plannings de production afin de tirer parti des économies d'échelle ainsi engendrées.	Anticipation dans la connaissance des besoins, programmation et répartition des achats à court, moyen et long terme ; prise en compte des différents risques.	Obtention des baisses de prix, sécurité des approvisionnements, gain de temps du fait de la diminution du nombre des commandes.

Décomposition des prix de vente	Comprendre et maîtriser la devise des prix de vente des biens et des services.	Obtention de la décomposition du prix de vente de la part des fournisseurs, analyse des historiques des prix (notamment les couples qualité/prix).	Compréhension de la structure de coût d'un produit, comparaison des offres sur différentes composantes des prix et leurs cohérences.
Standardisation des produits	Acheter les produits existant sur le marché plutôt que des produits faits sur mesure.	Expression fonctionnelle des besoins, définition d'une gamme de produits, standardisation des produits spécifiques.	Sécurité des approvisionnements, réduction de dépendance vis-à-vis des fournisseurs.
Expression fonctionnelle du besoin.	Acheter juste ce qui est nécessaire.	Réalisation d'un cahier des charges fonctionnelles (non technique), analyse de la valeur.	Achat du « juste nécessaire », évolution d'une notion d'obligation à celle de résultats.

Sources : (Caveriviere 2007 : 34-35)

Dans le souci de sélectionner les fournisseurs les plus performants, d'obtenir les baisses de prix et d'optimiser les ressources, nous estimons que la mise en concurrence par la technique d'appel d'offres se révèle comme un levier le plus à même de satisfaire ce souci.

1.3 Appel d'offres

Plusieurs définitions, fondamentalement non contradictoires nous ont été proposées :

Pour Bouvier (1990 : 83) et Becour (1996 :126), l'appel d'offres a pour objectif d'obtenir les biens et/ou services à des conditions compétitives d'achat et en conséquence de diminuer toutes les charges y afférentes.

Blanchard & al. (1999 :63) disent que l'appel d'offres est l'un des outils principaux de l'acheteur qui lui permet de mettre en concurrence des fournisseurs pressentis dans une relative équité de traitement. L'auteur Cova & al (in Simon & al, 1997:156) complètent qu'« il consiste à soumettre une transaction économique aux lois du marché libre et ouvert, le vendeur gagnant étant celui qui peut répondre au cahier des charges émis par le client au prix le plus bas par rapport aux autres concurrents». Caverivière (2007: 55) précise qu'il s'agit d'une consultation de fournisseurs, d'une demande de prix, de cotations ou de devis. Selon lui, «l'appel d'offres consiste à demander par écrit (courrier postal ou électronique, télécopie, etc.) ou via des outils

d'e-sourcing, à des fournisseurs sélectionnés, les conditions auxquelles ils peuvent satisfaire le besoin qui leur est communiqué».

1.3.1 Types d'appel d'offres

Becour (1996 :128) et Cova & al. in Simon & al (1997:158) ont identifié cinq types d'appel d'offres qui sont : l'appel d'offres ouvert au meilleur prix, l'appel d'offres ouvert au mieux disant, l'appel d'offres restreint au meilleur prix, l'appel d'offres restreint au mieux disant et l'appel d'offres négocié avec mise en concurrence. Ils les ont décrits comme suit :

1.3.1.1 Appel d'offres ouvert au meilleur prix

C'est un appel d'offres pendant lequel l'acheteur fait le plus de publicité possible. Dès lors, chaque fournisseur intéressé propose une offre fermée. Lors du dépouillement des offres, le choix du fournisseur ne s'effectue que sur le seul critère meilleur prix. Ce type d'appel d'offres est aujourd'hui insignifiante dans les achats publics, et il n'existe presque plus dans les entreprises privées.

1.3.1.2 Appel d'offres ouvert au mieux disant

Il suit les mêmes étapes que le premier, à la seule différence que la comparaison des offres se fait ici en se basant sur le rapport des critères de qualité et de prix. Cette forme d'appel d'offres s'applique couramment dans les achats au niveau de l'administration publique.

1.3.1.3 Appel d'offres restreint au meilleur prix

Contrairement aux formes précédentes, celle-ci commence par un appel à manifestation d'intérêt. Ensuite, chaque fournisseur intéressé par cet appel déposera son dossier de candidature suivant lequel la présélection sera effectuée. L'acheteur procédera au premier dépouillement sur la base des critères telles que la situation financière, la capacité technique du

fournisseur, etc. Il adressera le dossier d'appel d'offres aux fournisseurs retenus à l'issue de cet exercice. Ceux-ci remettront leurs offres et le choix se fait suivant le critère de meilleur prix.

1.3.1.4 Appel d'offres restreint au mieux disant

Ce type d'appel d'offres débute comme l'appel d'offres restreint au meilleur prix. Ensuite, le choix du fournisseur s'effectue sur le rapport des critères de qualité et de prix.

1.3.1.5 Appel d'offres négocié avec mise en concurrence

Encore appelé « appel d'offres fermé » : l'acheteur établit une liste de fournisseurs sur la base des critères de choix non publiés et adresse l'avis d'appel d'offres aux fournisseurs retenus. Il procède ensuite à l'analyse des offres reçues sur l'ensemble des critères proches du rapport qualité/prix. Dès lors, il retiendra en général trois fournisseurs pour entamer la phase de négociation sur les différents points de l'offre. L'objectif est d'arriver à un choix optimal.

1.3.2 Composantes d'un appel d'offres

Selon Cova & al in Simon & al (1997:165) il existe deux grandes composantes d'appel d'offres à savoir l'offre correspondant au cahier des charges techniques et celle correspondant au cahier des charges commerciales. Balenbois in Simon & al (1997:166) ajoutent une troisième composante qui n'est pas formalisée, c'est l'offre politique :

- a. l'offre technico-fonctionnelle constitue l'essentiel d'une offre de laquelle dépend l'offre commerciale. Elle est l'ensemble des produits, services, travaux, l'assistance technique, le service après vente, la formation, etc. ;
- b. l'offre juridico-financière rassemble toutes les conditions financières (le prix, les conditions de paiement, formules de révision,) et juridiques telles que les garanties ;
- c. l'offre politique est l'ensemble des conventions de collaboration formelles ou informelles effectuées par le fournisseur dans l'environnement de l'acheteur pour améliorer ou renforcer sa position politique.

1.3.3 Description du processus d'appel d'offres

Le tableau ci-dessous identifie neuf étapes (sous processus) du processus d'appel d'offres qui sont : l'organisation et la budgétisation des achats, la présélection des fournisseurs, l'expression interne des besoins, la réalisation d'un dossier d'appel d'offres, l'envoi du dossier d'appel d'offres, la réception des offres, le dépouillement des offres et l'attribution du marché, la passation de la commande, et la réception des articles livrés.

Tableau 4 : étapes du processus d'appel d'offres

N°	Auteurs Etapes	Caverivière	Bouvier	Loubere	Blanchard & al.	Legrouge	Bernard & al
1	Organisation et budgétisation des achats.	////////	////////	////////	X	X	X
3	Présélection des fournisseurs.	X	X	////////	X	////////	////////
2	Expression interne des besoins.	////////	////////	////////	X	X	X
4	Réalisation d'un dossier d'appel d'offres.	X	X	X	X	////////	////////
5	Envoi du dossier d'appel d'offres aux fournisseurs.	X	X	////////	X	////////	////////
6	Réception des offres.	X	X	////////	X	////////	////////
7	Dépouillement des offres et attribution du marché.	X	X	X	X	////////	////////
8	Passation de la commande.	X	////////	////////	////////	X	////////
9	Réception des articles livrés.	X	X	////////	X	X	X

Source: (Caverivière, 2007 :55) ; (Bouvier, 1990:84-86) ; (Loubere, 1997:132) ; (Blanchard & al, 1999 :64-101) ; (Legrouge, 1998 : 110) ; (Bernard & al, 2008 : 225, 233).

1.3.3.1 Planification et budgétisation des achats

Si les responsables achats ou les employés chargés des achats n'ont pas une vision globale des dépenses de la société, si les dépenses ne sont pas suivies dans un cadre budgétaire nous assistons à un laxisme quant à la gestion du budget par rapport à l'appréciation des besoins

(Bernard & al, 2008 : 225, 233) ; (Legrouge, 1998 : 110). C'est aussi l'anticipation dans le recensement et l'analyse des besoins. Les données minimales à recueillir sont les suivantes :

- qui achète et achètera quoi ?
- combien (volume, prix) ?
- chez qui (fournisseur) ?
- comment (conditions spécifiques) ?

Petit (2008 :28) estime qu'il est possible de réaliser ces prévisions par une analyse en termes de forces, faiblesses, opportunités et les menaces ; ce qui se traduit en anglais par le sigle "SWOT"³. Pour Bernard & al. (2008 : 220-244), la budgétisation concerne toutes les opérations relatives aux prévisions des dépenses et de leur approbation par les organes compétents de l'entreprise ainsi que les opérations de suivi des engagements, compte tenu des montants autorisés et des besoins des utilisateurs. Il s'agit de définir une politique d'achats en parfaite harmonie avec les objectifs de l'entreprise et de veiller à un suivi rigoureux de l'exécution budgétaire. C'est là une exigence de la fonction contrôle de gestion (si elle existe) aussi bien dans l'élaboration du budget que dans son exécution.

1.3.3.2 Présélection des fournisseurs

Ce sous-processus consiste pour l'acheteur à consulter les fournisseurs potentiels et les homologués, à analyser et à réviser la liste des fournisseurs anciens et nouveaux. L'objectif est de repérer dans le panel des fournisseurs, ceux qui paraissent les mieux à même de répondre aux critères de prérequis pour l'achat à réaliser (Caverivière 2007 : 58).

Selon Bouvier (1990: 84), l'acheteur peut recevoir aussi la proposition des demandeurs quand aux meilleurs fournisseurs possibles sans pour autant se laisser influencer par ceux-ci. Pour Blanchard & al (1999 : 64), la présélection des fournisseurs a pour avantage d'une part, de consulter l'ensemble des fournisseurs potentiels et d'autre part de limiter le nombre de fournisseurs auxquels le dossier d'appel d'offres sera envoyé.

³ SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.

1.3.3.3 Expression interne du besoin

Bien que prévus au budget, les demandeurs-utilisateurs formulent leurs besoins et les transmettent au service achats qui est chargé de les satisfaire. L'expression du besoin est matérialisée par l'établissement de demande d'achats (DA) informatisées ou manuelles (Bernard & al, 2008 : 220-244). Les demandes d'achats qui sont émises par les demandeurs doivent être soumises au visa du Contrôle de Gestion pour attester de l'existence d'une ligne budgétaire et d'une enveloppe financière suffisante. Dans un système bien organisé, la demande d'achats est écrite et elle est munie d'un numéro pré-imprimé. Les différents services sont dotés des carnets de demandes d'achats par le service des achats qui en garde une trace à l'aide d'un registre. Ce qui permet au service chargé des achats de suivre rigoureusement la séquence numérique des demandes d'achats. Ailleurs l'expression du besoin se fait au moyen d'un cahier des charges.

La performance du processus achats réside dans la maîtrise de l'interface entre les besoins internes et les contraintes du marché des fournisseurs. L'expression du besoin est un sous-processus, un donneur d'ordre au service achats pour déclencher la procédure d'établissement de la commande. Cela nécessite que le service achats s'assure de la qualité du besoin exprimé et de la rédaction d'un cahier des charges (Bernard & al, 2008 : 220-244).

1.3.3.4 Réalisation d'un dossier d'appel d'offres

L'acheteur réunit les informations à transmettre aux fournisseurs présélectionnés, sachant que pour l'essentiel, elles proviennent de la demande d'achat. Le dossier d'appel d'offres constitue la pièce maîtresse du processus d'appel d'offres. Sa réalisation englobe toutes les opérations de recherche d'informations. La plupart des informations recherchées proviennent des services demandeurs à travers une demande d'achat (Caverivière, 2007 :59-63).

Selon Blanchard & al (1999 : 64), le dossier d'appel d'offres comporte l'avis d'appel d'offres, la présentation de l'organisation qui émet le dossier d'appel d'offres, la description sommaire de l'objet de l'appel d'offres, le rappel des grands objectifs de l'organisation dans le cadre de l'achat à effectuer, les critères de choix afin que le fournisseur puisse bien orienter sa réponse, la définition précise et claire de l'adresse du destinataire, la date limite de réception des offres et

de la validité de l'offre, l'existence de l'organigramme de cette organisation, la description des compétences de l'acheteur, le planning de déroulement du marché, le cahier des charges, la confidentialité de l'avis d'appel d'offres.

Lorsqu'il s'agit d'un besoin ponctuel, le dossier d'appel d'offres est un cahier des charges. Caverivière (2007 : 40) définit le cahier des charges comme étant un document par lequel le demandeur exprime son besoin sous forme de fonctions de services et de fonctions de contraintes. Il comprend deux formes à savoir le cahier des charges techniques et le cahier des charges fonctionnelles :

- *le cahier des charges techniques* : permet au demandeur d'exprimer toutes les caractéristiques définissant le produit attendu en précisant la dimension, le poids, la couleur, etc. Il doit être complété par le cahier des charges fonctionnelles ;
- *le cahier des charges fonctionnelles* : permet au demandeur d'exprimer ses besoins en termes de fonctions à réaliser (fonctions de services et de contraintes).

1.3.3.5 Envoi du dossier d'appel d'offres

Cette étape regroupe les tâches d'envoi du dossier d'appel d'offres aux fournisseurs présélectionnés. Pour Caverivière (2007:64), c'est l'acheteur qui s'en occupe. Le cas échéant, il peut joindre un accusé de réception du dossier d'appel d'offres afin que le fournisseur le lui retourne. Mais Bouvier (1990:87) voudrait à ce qu'une personne différente de l'acheteur, et donc impartiale soit chargée de l'envoi. Enfin, nous pouvons dire que l'unité de mesure de l'envoi du dossier d'appel d'offres est le taux de remise des offres lors de la réception.

1.3.3.6 Réception des offres

Selon Bouvier (1990 : 86-87), elle concerne les opérations de nomination d'un responsable, de préparation d'un bureau fermé de réception et d'enregistrement des offres, non accessible à l'acheteur ainsi ni à aucune autre personne. Elle couvre aussi la conservation des offres jusqu'au jour de dépouillement. Bouvier affirme que cette tâche est souvent confiée à la secrétaire du

service ou du comité chargé des achats. Blanchard & al (1999 : 67) insistent que la réception des offres doit se faire au jour et à l'heure indiquées dans le dossier d'appel d'offres. Les offres reçues doivent faire l'objet de comparaison afin de dégager l'offre à retenir et d'indexer son soumissionnaire, futur adjudicataire du marché.

1.3.3.7 Comparaison des offres et attribution du marché

L'acheteur détermine les critères sur lesquels il souhaite comparer les offres. Cette opération couvre la procédure d'ouverture des offres, d'évaluation des propositions techniques et commerciales et de mise au point technique des offres. Caverivière (2007 : 65) assigne deux objectifs à cette opération à savoir (a) éliminer les offres qui apparaissent trop éloignées du cahier des charges, et (b) sélectionner celles qui, à tous points de vue, sont les plus proches de la satisfaction du besoin et du prix le plus avantageux. L'acheteur fait évaluer les propositions techniques de chacun des fournisseurs. Il élabore à ce effet une grille de dépouillement des offres, détermine le coefficient de pondération ou de cotation des critères définis dans le dossier d'appel d'offres.

Par conséquent, Caverivière (2007 :68-101) propose la démarche suivante pour la comparaison des offres :

- a. *la comparaison des propositions techniques* : elle consiste à évaluer leur niveau d'adéquation par rapport aux exigences du cahier des charges. Pour l'essentiel, le cahier des charges porte sur les dimensions, le poids, le respect des normes, etc. Ensuite l'acheteur reporte les notes obtenues dans la rubrique « niveau d'adéquation de la réponse technique ».
- b. *l'analyse comparative des offres* : l'acheteur élabore une autre grille appelée « grille d'analyse comparative des offres ». La grille comporte les exigences suivantes : niveau d'adéquation de la réponse technique, le prix proposé, le délai de livraison, la garantie, la maintenance, etc. Là aussi, il affecte une note à chaque critère de façon dégressive en adoptant une échelle de cotation qu'il s'est créée. Après avoir procédé à la pondération de chacun des critères, l'acheteur multiplie les notes obtenues par le coefficient de pondération correspondant puis, totalise les notes pondérées pour chaque fournisseur.

- c. *la mise au point technique des offres* : dans certains cas, il se peut qu'un fournisseur, sans être très éloigné, ne réponde pas parfaitement au besoin. Il se peut aussi que l'acheteur souhaite élargir ses possibilités de choix final. Il peut alors contacter le fournisseur concerné afin d'évaluer sa capacité à adapter sa proposition technique aux exigences de l'offre.
- d. *la négociation* : la négociation suppose que la proposition technique du fournisseur répond intégralement au besoin. L'acheteur pourra aussi se concentrer sur les seules clauses commerciales afin d'objecter les arguments « qualité » du vendeur en le rappelant qu'à ce stade, tous les fournisseurs répondent au besoin. En fonction des réponses apportées par les fournisseurs, l'acheteur ajuste les notes et met à jour sa grille d'analyse comparative des offres. C'est là que le nom du futur adjudicataire apparaît à qui la commande va être passée.

1.3.3.8 Passation de la commande

Lorsque la négociation se termine par un accord, un document matérialise la contractualisation et les engagements de chaque partie. Ce document peut être un bon de commande, une commande cadencée ou un accord cadre (Caverivière, 2007 : 100) :

- a. le bon de commande est un engagement ferme et définitif portant une chose (bien ou service), une quantité, un prix et un délai d'exécution ;
- b. la commande cadencée, encore appelée commande programme ou commande à livraison multiples est un engagement ferme et définitif qui porte, durant une période déterminée sur un bien ou un service, une quantité globale, un prix, et les délais de livraisons échelonnés déterminés à l'avance ;
- c. l'accord cadre, ou contrat cadre, est un engagement ferme et définitif pour une durée déterminée portant sur une chose, un prix pour la quantité et le montant des achats envisagés. Les livraisons se font au fur et à mesure des besoins de l'acheteur suivant une procédure convenue entre les parties (Caverivière, 2007 : 101).

Bruel (1998 : 118) veut que le bon de commande soit établi en six exemplaires :

- deux exemplaires sont destinés au fournisseur de façon à ce qu'il retourne le second comme accusé de réception ; ce qui signifie qu'il accepte les conditions d'achats ;
- un troisième est destiné au service demandeur ;
- un quatrième au service chargé de la réception des biens pour planifier la livraison ;
- un cinquième au service de comptabilité en attente de la facture du fournisseur ; et,
- du sixième reste au service achats pour dossier.

Le bon de commande est signé par des personnes habilitées, désignées et connues à l'avance. Les noms de ces personnes et leurs spécimens de signatures doivent également être communiqués aux fournisseurs et le service achats en fait le suivi.

1.3.3.9 Réception des articles livrés

La réception des biens commandés atteste du changement de propriété et donc de responsabilité. Les réceptionnaires vérifient que les biens livrés sont conformes aux spécifications techniques de la commande (Bernard & al, 2008 : 236-237). Ce contrôle peut être exercé par une commission indépendante de réception. L'attestation de réception marque la satisfaction et l'obligation pour l'entreprise d'enclencher la procédure de paiement.

Caverivière (2007 : 108-109) fait remarquer que les conditions d'achat doivent inclure une clause précisant les dispositions relatives au transfert de propriété. L'acheteur doit prendre les dispositions nécessaires en termes d'assurance dès lors que le transfert des risques n'est pas concomitant au transfert de propriété. Enfin le fournisseur doit garantir à l'acheteur une livraison conforme, exempte de vices cachés, comme l'éviction. L'éviction est la perte de droit sur une chose, en raison de l'existence d'un droit du tiers sur la même chose.

1.3.4 Organisation du processus d'appel d'offres

L'efficacité du processus d'appel d'offres doit obéir aux facteurs suivants : la définition claire des responsabilités, les moyens financiers et humains adéquats, les systèmes d'informations, les procédures et méthodes adaptés (Bernard & al, 2008 :33). Cela donne l'assurance que les risques sont maîtrisés et que la passation du marché est effectuée dans la transparence et l'efficacité. Ceci dit, chaque intervenant dans le processus connaît son champ d'action et ses limites. Enfin, pour éviter la routine et un laisser aller dans le travail, la bonne pratique recommande à ce que les différents acteurs du processus aient une durée limitée (relativement pas très longue) à leur poste (Bécour & al, 1996 : 138).

CONCLUSION

Nous venons de décrire succinctement la fonction achats comme l'aboutissant du processus de la passation des marchés et l'appel d'offres comme technique du même processus. Nous retenons que cette technique doit s'inscrire dans une logique de transparence, d'économie, d'efficacité et d'efficience. Elle doit également permettre de donner l'opportunité à tous les soumissionnaires qualifiés d'avoir les mêmes chances. La mise en concurrence par la technique d'appel d'offres reste le meilleur levier qui puisse satisfaire à toutes ces exigences.

Quelle est maintenant la démarche d'audit pour un tel processus ? Le chapitre suivant nous éclairera.

CHAPITRE II : AUDIT DE LA PASSATION DES MARCHES

« Interroge les bêtes, elles t'instruiront, les oiseaux du ciel, ils te l'apprendront ; parle à la terre, elle t'instruira ; et les poissons de la mer te le raconteront (Job, 12 : 7-8⁴) ».

Lorsque le serpent boa attrape une proie, il parcourt d'abord un rayon d'un kilomètre environ avant de l'avalier. Il s'assure ainsi qu'il n'y a pas de menace autour de lui. Car dès lors qu'il est rassasié, il ne pourra plus se retirer de là, et ce, pendant plus d'une semaine (temps de digestion), alors que son environnement est souvent pollué de fourmis magnans, de lièvres sauvages, etc. qui sont ses ennemis cruels. S'il sent la présence de l'un d'eux, il abandonne sa proie pour sauver sa propre vie.

Ainsi la question qui nous vient à l'esprit est de savoir si une bête parvient à poser un tel acte, que feraient les dirigeants d'entreprise pour la protection du patrimoine ?

Après avoir fait un survol sur la connaissance des marchés, les achats et le processus d'achats par appel d'offres, nous sommes maintenant amené à examiner comment se déroule l'activité d'audit de la passation des marchés, selon la démarche d'un auditeur interne. Ainsi, le présent chapitre, portera sur les notions d'audit interne (2.1) et du contrôle interne (2.2.). Nous passerons ensuite à la définition et à l'identification des risques (2.3.), à la définition du programme d'audit (2.4), à l'audit de la passation des marchés proprement dit (2.5) pour terminer avec l'évaluation des risques résiduels (2.6) et du contrôle interne (2.7).

2.1. Définition de l'audit interne

Les époques et les domaines d'activités étant variés, les attentes des dirigeants également, les avis des auteurs ne sauraient être identiques (Renard 2006 : 119). Fonction évolutive, l'audit interne a vu se succéder plusieurs définitions fondamentalement non contradictoires, avant que la notion ne soit stabilisée (Renard 2009 : 64). En voici quelques-unes :

Pour Collin & al (1992 : 23), « l'audit interne est un examen méthodologique d'une situation par une personne indépendante et compétente de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler. Il vérifie la conformité des informations traitées sur la base des règles, des normes et

⁴C'est une référence biblique, non scientifique : le livre de Job au chapitre 12, les versets 7 et 8.

des procédures du système de contrôle interne. Il exprime enfin une opinion sur la concordance globale de cette situation ».

Quant à Lemant (1995 : 3), il affirme que « l'audit interne est à l'intérieur d'une organisation une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. C'est un contrôle qui a pour fonction d'évaluer l'efficacité des autres contrôles ».

Afin, l'IIA⁵ in Renard (2009 : 73) définit l'audit interne comme étant « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation l'assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». De nos jours, c'est cette définition qui est universellement admise.

2.1.1 Evolution de l'audit interne

Parlant de son évolution, l'audit interne était reconnu sous différentes optiques d'abord comme l'audit de la conformité qui est la bonne application des textes et obligations légales, ensuite comme l'audit d'efficacité, c'est-à-dire la cohérence des procédures et pratiques dans l'atteinte des objectifs, puis comme l'audit de management et de la stratégie qui est la cohérence de la politique et de la stratégie globale par rapport aux objectifs de l'entreprise (Schich & al, 2007 : 278). A ce classement « dit par nature » s'ajoute un autre par fonctions, où nous pouvons avoir autant d'audits qu'il y a de fonctions (comptable, achats, etc.) dans l'entreprise (Renard, 2009 : 48-54 ; 58). Il reste à savoir quelle est la finalité de cette fonction ?

2.2 Notion du contrôle interne

Pour étudier un système, il faut savoir comment il fonctionne. De même un système ne fonctionne normalement que s'il est pourvu de mécanismes de régulation, de contrôle et de correction. L'ensemble de ces mécanismes constituent le Contrôle Interne (CI).

⁵ IIA: Institute of Internal Auditors.

2.2.1 Définition du contrôle interne

Les définitions sont nombreuses, mais pas fondamentalement contradictoires (Renard, 2006 : 119). Toutefois nous nous limiterons à celle qui paraît être universellement admise, la définition proposée par le COSO in Renard (2009 : 137) : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs et l'optimisation des opérations, à la fiabilité des informations financières, à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ainsi qu'à la sécurité des actifs ».

2.2.2 Objectifs du contrôle interne

D'après Renard (2009 :170), « celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre ». Renard continue en expliquant que le contrôle interne a pour objectifs généraux la protection du patrimoine, la fiabilité des informations, le respect des lois, règlements et contrats, et l'efficacité des opérations. A partir de ces objectifs généraux, chaque responsable de l'organisation définit les objectifs spécifiques de sa mission, lesquels sont appréciés par l'auditeur interne au regard du critère selon lequel ils doivent être cohérents dans la réalisation de la mission assignée au responsable. Les approches du COSO1 et du COSO2 sur les objectifs généraux du contrôle interne sont résumées dans le tableau ci-après comme référentiels :

Tableau 5 : objectifs du contrôle interne

OBJETIFS	REFERENCIELS	
	Approche COSO1, 1992	Approche COSO2, 2004
CONTRÔLE INTERNE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Environnement de contrôle 2. Evaluation des risques 3. Activités de contrôle 4. Information et communication 5. Pilotage 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Environnement interne favorable 2. Définition des objectifs stratégiques 3. Identification des risques 4. Evaluation des risques 5. Traitement des risques 6. Activités de contrôle 7. Information et communication 8. Pilotage

Source : Renard (2009 : 136)

2.2.3 Environnement de contrôle interne

Selon Vaurs in Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) (2006 :19) le contrôle interne comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions. Bertin (2007 : 63) ajoute que l'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin du contrôle. Il énumère par là les facteurs clés de succès à la qualité du contrôle interne à savoir : l'intégrité, l'éthique, la qualification du personnel, la philosophie des dirigeants, la politique de la délégation des responsabilités, le souci d'une formation continue (perfectionnement) et les priorités du conseil d'administration dans la définition des objectifs. Mais ce système pourrait renfermer des limites.

2.2.4 Limites du contrôle interne

Tout dispositif, aussi bien conçu et bien appliqué soit il, ne peut fournir au management une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs fixés. Il doit fournir au maximum une assurance raisonnable. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, des dysfonctionnements survenant en raison d'une défaillance ou d'une simple erreur humaine ; surtout, la collusion entre les responsables pour contourner les procédures peut faire échouer tout le système (Hamzaoui 2008 : 83). Aussi, la mise en place d'un système de contrôle doit-elle tenir compte du rapport coût/bénéfice, au risque de développer des systèmes de contrôle inutilement coûteux, quitte à accepter un certain niveau de risque (Lejeune & al, 2007 : 103 ; 106-107) ; (IFACI, 2010 : 33) ; (Bertin, 2007 :59).

2.2.5 Contrôle interne, finalité de l'audit interne

L'audit interne est un moyen de contrôle chargé dévaluer le contrôle interne. C'est donc un contrôle des contrôles (Lemant 1995 : 3). Ainsi, s'il y a bien un service chargé de "juger" le contrôle interne, il "devrait" se nommer « Audit Interne» (Renard 2009 : 134). En conséquence, le contrôle interne étant un système complexe et comportant souvent des défaillances, l'auditeur interne doit définir, identifier et évaluer les risques qu'il comporte afin de fixer les objectifs de sa mission. Cela revient à dire que l'auditeur interne doit avoir une connaissance éclairée de la notion des risques.

2.3 Définition du risque

Bapst & al. (2002 :1) définissent le risque étant comme « toute incertitude, menace ou opportunité résultant d'une action ou d'une inaction que l'entreprise doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs et atteindre ses objectifs dans le cadre de sa stratégie, et de créer de la valeur ». Le risque fait l'objet d'inquiétude quant à son impact sur l'entreprise. Il s'agit en principe du système d'organisation, de la sécurité dans la gestion, mais pas la gestion elle-même ; de savoir en quoi le système actuel d'organisation résiste-il aux menaces internes et externes (Schick & al 2007 : 4-5).

2.3.1 Typologie des risques

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques, et chaque secteur d'activité a ses risques spécifiques (Coopers & Leybrand, 2000 : 49). En réalité, il n'existe pas de typologie standard des risques. Toutefois, nous pouvons retenir la classification selon l'origine, la nature et le niveau du risque comme critères proposés par les auteurs ci-dessous dans le tableau :

Tableau 6 : typologie des risques

CLASSIFICATION	TYPES	CARACTERISTIQUES
Selon leur origine	Risques endogènes	Sont des risques générés par l'activité de l'entreprise.
	Risques exogènes	Sont liés à l'environnement de l'entreprise.
Selon leur nature	Risques opérationnels	Défaillance des procédures, du personnel, ou autres facteurs externes.
	Risques inhérents	Liés à la nature même de l'activité exercée.
	Risques d'audit	Sont des risques qui résistent à l'auditeur suite à une méthodologie inadaptée et défailante.
	Risques résiduels	(ou encore risque de contrôle) : persistent malgré les moyens ou les dispositifs mis en place.
Selon leur niveau	Risques potentiels	Sont communs à toutes les entités œuvrant dans le même secteur et persistent si aucune mesure de maîtrise n'est prise.
	Risques possibles	Ils pourraient surgir parce que l'entité n'a pas pu les prévenir, détecter ni limiter.
	Risques matériels	Déjà détectés et pourraient se manifester si les mesures ne sont pas efficaces.

Sources : (Podevin, 1999 : 2) ; (Bartelemy & al, 2004 : 11) ; (Renard, 2006 : 227) ; (Chapelle & al, 2006 : 7).

2.3.2 Identification des risques

L'identification des risques se fait à travers un découpage du processus à auditer en tâches élémentaires auditables et une description du processus pour sa compréhension (Schick, 2007 : 73). Ainsi les risques sont appréciés tâche par tâche selon le principe de la micro-évaluation, dit Renard (2009 : 233). L'identification des risques s'effectue à l'aide des outils ou techniques comme l'interview, le questionnement, la revue documentaire, le tableau des risques, etc. Lemant (1995 : 40), Schick & al, (2002 : 14-18) et Chevassu (2008 : 30) estiment que ces techniques et outils peuvent être combinés pour identifier plus de risques et que les services d'un expert externe pourraient également être nécessaires.

2.3.3 Tableau des risques

Selon Schick & al (2007 : 32), le format d'un tableau des risques ne saurait obéir à une règle absolue, mais il résulte de bon sens et de la sagesse de l'auditeur interne. Renard (2009 : 238) propose un tableau élaboré en six colonnes et le décrit comme suit : les deux premières colonnes renferment respectivement les tâches élémentaires et les objectifs spécifiques visés – chaque objectif étant placé en face de sa tâche ; la troisième colonne renferme les risques encourus par chaque tâche élémentaire ; dans la quatrième colonne, l'auditeur interne évalue sommairement le risque attaché à cette tâche puis, il le qualifie soit d'important (i), de moyen (m) ou de faible (fa) ; la cinquième colonne renferme les dispositifs de contrôle interne qui devraient normalement exister pour faire échec au risque identifié (supervisions, procédure, norme, personnel qualifié, moyen matériel, etc.) ; enfin dans la sixième colonne, l'auditeur interne indique si le dispositif proposé existe (oui), ou n'existe pas (non).

S'agissant de notre étude, nous avons découpé le processus de la passation des marchés en neuf tâches élémentaires suivantes : l'organisation et budgétisation des achats, la présélection des fournisseurs, l'expression interne des besoins, la réalisation d'un dossier d'appel d'offres, l'envoi du dossier d'appel d'offres, la réception des offres, le dépouillement des offres et l'attribution du marché, la passation de la commande, et la réception des articles livrés. Ces tâches sont définies dans le tableau ci-après :

Tableau 7 : tableau des risques

TACHES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RISQUES POTENTIELS	EVALUATION	DISPOSITIFS DU CONTROLE INTERNE	CONSTAT OUI/NON
Planification/ Budgétisation	S'assurer qu'il existe une politique générale des achats	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de politique générale d'achats ; • achats non nécessaires. 	I M	Définition et formalisation des grands axes de la politique d'achats ; Existence d'une procédure d'achats	Oui
	S'assurer qu'il existe un manuel des procédures	<ul style="list-style-type: none"> • absence d'un manuel de procédures ; • achats anarchiques. 	I I	Existence d'un manuel des procédures pour la passation des marchés compatible à l'évolution des marchés.	Oui
	S'assurer qu'il existe un budget approuvé et suffisant pour les achats.	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de budget, de prévision de dépenses ; • absence de rattachement des rubriques des dépenses à des services utilisateurs. 	I I	<ul style="list-style-type: none"> • Prévision des achats au budget annuel. Ce budget est suffisamment détaillé, approuvé et disponible. • Rattachement des rubriques de dépenses à des services bénéficiaires. 	Oui Oui
	S'assurer qu'il existe un organe en charge de la passation des marchés	Intervention des responsables non habilités, non compétents.	M	<ul style="list-style-type: none"> • existence d'un comité chargé de la passation des marchés ; • rôles et des limites du personnel intervenant dans la chaîne des marchés ; 	Oui Oui
	S'assurer qu'il existe des seuils obligatoires pour tout achat.	<ul style="list-style-type: none"> • Grosses dépenses pour les services jugées dérisoires ; • pertes de temps. 	M fa	Existence et respect d'un seuil d'appel d'offres pour tous les achats, fixé à l'avance par la politique générale.	Oui
	Présélection des fournisseurs	S'assurer que les critères de présélection sont exhaustifs et bien définis.	absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs.	M	détermination et cotation des critères de présélection de façon exhaustive à l'aide d'une grille de présélection.
S'assurer qu'il existe une liste de fournisseurs agréés régulièrement mise à jour.		<ul style="list-style-type: none"> • Présélection des fournisseurs inappropriés pour l'achat ; • collusion de l'acheteur avec un fournisseur récurrent. 	M M	<ul style="list-style-type: none"> • mise à jour permanente des listes des fournisseurs agréés et défaillants ; • établissement d'un panel de fournisseurs agréés pour chaque type de produit et supervision. 	Oui Oui

	S'assurer qu'il existe une concurrence et une transparence dans la présélection des fournisseurs.	<ul style="list-style-type: none"> • absence de challenge entre les fournisseurs existants et nouveaux ; • collusion de l'acheteur avec un fournisseur récurrent. 	I I	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence effective entre les fournisseurs existants et inclusion des fournisseurs nouveaux lors de l'appel d'offres ; • supervision de la procédure, séparation des tâches essentielles. 	Oui Oui
expression interne des besoins	S'assurer que les besoins sont exprimés à travers une demande d'achats de façon exhaustive	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins mal exprimés, non exhaustifs, non satisfaits ; • litige avec le fournisseur. 	I I	<ul style="list-style-type: none"> • Emission d'une demande d'achats pré-numérotée et supervision de la procédure; • l'acheteur assiste le demandeur dans l'établissement d'une demande d'achats. 	Oui Oui
	S'assurer que la demande d'achats est dûment autorisée et approuvée par une autorité habilitée.	<ul style="list-style-type: none"> • Achats non autorisés, • tentative de détournement de fonds. 	I I	<ul style="list-style-type: none"> • Existence des règles et pouvoirs de signature pour chaque type d'achats ; • Obligation du visa d'un contrôleur de gestion sur la demande d'achats. 	Oui Oui
Réalisation du dossier d'appel d'offres	S'assurer qu'il existe des compétences en interne pour réaliser un dossier d'appel d'offres.	Incompétence de l'acheteur à réaliser le dossier d'appel d'offres.	I	<ul style="list-style-type: none"> • recrutement objectif du personnel chargé des achats ; • recrutement d'un consultant externe pour la réalisation du dossier d'appel d'offres. 	Oui Oui
	S'assurer que le dossier d'appel d'offres est exhaustif et conforme aux besoins exprimés.	Dossier d'appel d'offres non exhaustif.	I	<ul style="list-style-type: none"> • l'acheteur collecte suffisamment d'informations pour lui permettre de réaliser son dossier d'appel d'offres ; • vérification du dossier d'appel d'offres à plusieurs niveaux hiérarchiques. 	Oui Oui

	S'assurer de l'éthique des membres du comité de rédaction du dossier d'appel d'offres.	<ul style="list-style-type: none"> • Collusion de l'acheteur avec un fournisseur pour favoriser ce dernier ; • rédaction orientée du dossier d'appel d'offres en faveur d'un fournisseur. 	I I	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de recrutement des membres du comité d'achats. • signature d'un code de conduite et d'éthique par les membres du comité d'achats. 	Oui Oui
Envoi du dossier d'appel d'offres	S'assurer que l'invitation à soumissionner est largement diffusée.	Diffusion d'informations tardives ou incomplètes du dossier d'appel d'offres à un fournisseur pour le déclasser.	I	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision de la procédure d'envoi ; • désignation d'un responsable chargé de l'envoi du dossier d'appel d'offres ; • agrégation de journaux renommés pour la publication. 	Oui Oui Oui
	S'assurer que l'invitation à soumissionner revêt d'une transparence.	Le dossier d'appel d'offres n'est pas parvenu à tous les fournisseurs présélectionnés.	I	<ul style="list-style-type: none"> • Joindre un accusé de réception au dossier d'appel d'offres afin de le retourner par le fournisseur dès réception de l'appel d'offres ; • ouverture d'une liste émargée des fournisseurs ayant procédé au retrait d'appel d'offres. 	Oui Oui
Réception des offres	S'assurer qu'il existe un bureau de réception des offres aménagé à cet effet.	<ul style="list-style-type: none"> • inexistence de bureau de réception des offres ; • confusion des offres avec les courriers ordinaires. 	M I	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation d'un cadre de réception et de conservation des offres ; • existence d'un tampon avec en-tête et date devant être apposé sur les offres. 	Oui Oui
	S'assurer qu'il existe une liste émargée des soumissionnaires.	Perte de certaines offres reçues.	I	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture d'une liste émargée des soumissionnaires au dépôt des offres ; • circuit de réception des offres. 	Oui Oui

Dépouillement des offres et attribution du marché	S'assurer qu'il existe un comité de dépouillement des offres.	Absence de transparence dans le dépouillement des offres.	I	composition d'un comité de dépouillement des offres ;	Oui
	S'assurer qu'il existe des compétences en interne pour le dépouillement des offres.	non maîtrise de la procédure de dépouillement	I	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel chargé d'intervenir dans la chaîne de passation des marchés dispose des qualifications requises ; recours à un consultant externe. 	Oui
	S'assurer que le taux des offres reçues répond à une concurrence effective.	L'appel d'offres manque d'intérêt pour les fournisseurs consultés.	M	Procédure de présélection des fournisseurs pour le type d'achat à réaliser.	Oui
	S'assurer qu'il existe une grille d'évaluation des offres.	Absence de critères pertinents de comparaison des offres.	I	Existence d'une grille d'analyse et de comparaison des offres.	Oui
	S'assurer que c'est le meilleur fournisseur qui a obtenu plus de points.	<ul style="list-style-type: none"> Mauvaise pondération des éléments techniques du dossier d'appel d'offres ; élimination ou choix arbitraire d'un fournisseur. 	I	<ul style="list-style-type: none"> définition d'un coefficient de pondération et d'une échelle de notation pour chaque critère retenu pour l'évaluation ; existence d'un procès verbal détaillé de dépouillement dûment paraphé et signé par tous les membres du comité. 	Oui
	S'assurer que les fournisseurs défaillants sont exclus du panel.	Corruption de l'acheteur par un fournisseur figurant sur la liste des défaillants.	I	<ul style="list-style-type: none"> Supervision dans l'analyse des offres ; Existence d'une liste des fournisseurs défaillants. 	Oui
	S'assurer que l'adjudication du marché revêt d'une transparence sur les critères de choix du fournisseur.	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'une publication de l'attribution du marché ; attribution de marché fictif à un fournisseur également fictif. 	I	<ul style="list-style-type: none"> large publication de l'avis d'attribution provisoire et définitive du marché ; entretien et visite chez le fournisseur adjudicataire ; PV d'adjudication de marché. 	Oui

Passation de la commande	S'assurer que les pouvoirs de signature du bon de commande sont définis et séparés.	Signature de la commande par les responsables non habilités.	I	Les personnes autorisées à passer une commande et leurs spécimens de signatures sont indiquées d'avance aux fournisseurs.	Oui
	S'assurer de la conformité de la commande avec la demande d'achats.	Collusion de l'acheteur avec le fournisseur pour modifier certains termes de la commande.	I	La commande est établie et signée en six exemplaires destinées à chacun des services concernés dont le service utilisateur.	Oui
	S'assurer que toutes les commandes passées ont été exécutées.	Existence des commandes non honorées.	I	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures de suivi de la commande ; • procédures de recours éventuel en cas de non exécution de la commande. 	Oui Oui
Réception des articles livrés	S'assurer que les articles réceptionnés sont conformes à ceux qui ont été commandés.	Non conformité des articles livrés par rapport au bon de commande.	I	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de réception; • vérification préliminaire de la conformité entre le bon de commande, le bon de livraison/réception et la facture. 	Oui Oui
	S'assurer du respect de la séparation des fonctions essentielles.	Collusion de l'acheteur avec le fournisseur pour approuver une livraison fictive.	I	<ul style="list-style-type: none"> • Observation du principe de la séparation des fonctions essentielles. • observation de la procédure de réception de la livraison. 	Oui Oui
	S'assurer que l'acheteur est garanti pour les cas d'éviction.	Réception des articles appartenant juridiquement à autrui.	I	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de la contractualisation de l'achat ; • Procédures de recours éventuel. 	Oui Oui

I = risque important ; M = risque moyen ; fa = risque faible.

Sources : (Bernard & al, 2008 : 220-244) ; (Cavérvivière, 2007 : 55-67) ; (Schick & al, 2001 :15-16) ; (Blanchard, 1999 : 63-69) ; (Lefebvre, 1995 : 286) ; (Bouvier, 1990 :84-89) ; (Legrouge, 1998 : 109-110, 125).

Nous remarquons que l'arbitrage des risques a porté sur trois éléments : importants, moyens ou faibles (Renard 2009 : 242) selon le raisonnement suivant:

- d'importants (I), c'est-à-dire qu'ils pourraient mettre l'équilibre financier ou l'image de l'entreprise en cause ;
- de moyens (M), pour signifier qu'ils ne mettent pas vraiment l'entreprise en péril, mais très graves en termes d'atteinte des objectifs ; ou,
- de faibles (fa), c'est-à-dire qu'ils portent à conséquence mineures en termes de finances, mais restent tolérables (Bernard & al 2008 : 64).

Ainsi, pour les risques dont il existe un dispositif, notre intervention s'avère opportune pour réduire le risque de contrôle interne ou risque résiduel (Renard 2009 : 243).

2.4 Programme d'audit

Pour procéder aux investigations, l'auditeur doit préciser son champ d'action, c'est-à-dire les services qui vont être audités à l'occasion de sa mission (Renard : 2009 : 243). En se référant aux zones de risques identifiées dans le tableau de risques ci-dessus, nous dressons un tableau (cf. page 40) qui résume le programme d'audit en indiquant les points, les services à auditer et les responsables qui tiennent ces services. Les objectifs de cet audit sont les suivants :

2.4.1 Objectifs d'audit

Il s'agit dans cette phase d'analyse du système, de juger de la pertinence dudit dispositif et de l'utilité/l'opportunité des contrôles décrits. Nous préciserons les objectifs généraux et les objectifs spécifiques de notre étude avant d'établir le programme proprement dit.

2.4.1.1 Objectif généraux

Ce sont des objectifs permanents du contrôle interne qui constituent les objectifs généraux dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente par les opérationnels à savoir :

- la protection du patrimoine ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations ;
- le respect des lois, règlements et contrats ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations.

2.4.1.2 Objectifs spécifiques

Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle interne qui vont être testés qui, tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux fixés, et qui se rapportent aux zones à risques identifiées dans le tableau des risques (Renard 2009 : 242). En ce qui concerne la passation des marchés, il s'agit de savoir en quoi chacune des neuf sous processus ci-après concourt-ils à la réalisation efficace de ces objectifs généraux, qui sont :

- la bonne planification et la budgétisation préalable des achats ?
- la transparence et la rigueur dans la présélection des fournisseurs ?
- l'expression préalable des besoins à l'interne avant tout achat ?
- la réalisation efficace et exhaustive d'un dossier d'appel d'offres ?
- la transparence dans l'envoi du dossier d'appel d'offres aux fournisseurs ?
- la bonne organisation de la réception des offres ?
- le dépouillement, l'analyse rigoureuse des offres et l'attribution du marché ?
- la passation de la commande ou la contractualisation ; et enfin,
- la réception des articles livrés ?

Ainsi le programme d'audit est résumé dans le tableau ci-après :

Tableau 8 : programme d'audit

TACHES	RISQUES	DISPOSITIFS	POINTS D'AUDIT	DOMAINES D'AUDIT	RESPONSABLE
Planification et budgétisation des achats	Absence de politique générale d'achats	politique générale d'achats	Notes d'orientation, manuel de procédures, seuils des marchés.	Service achats	Responsable achats
	Intervention des responsables non habilités ; manque de compétences	Existence d'un organe d'achats qualifié	Organigramme ; CV du personnel des achats ;	Service des achats	Chef service achats
	Répartition inadéquate des tâches dans la chaîne des marchés.	Rôles et limites du personnel intervenant dans la chaîne des marchés.	Grille de séparation des tâches	Service des achats	Chef service achats
Présélection des fournisseurs	Mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs	détermination et cotation des critères de présélection.	Grille de présélection des fournisseurs.	Service achats	Responsable achats
	Collusion de l'acheteur avec des fournisseurs récurrents.	Supervision dans le processus de présélection.	L'organigramme fonctionnel des achats.	Unité des achats	Chef service achats
	Absence de challenge entre les fournisseurs.	Sollicitation de trois fournisseurs au moins	Panel des fournisseurs consultés.	Services achats	Responsable achats
Expression interne des besoins	Besoins non exhaustifs, non opportuns	Supervision dans l'émission d'une demande d'achats	Demande d'achats	Service achats	Responsable achats
	Tentative de détournement de fonds.	Visa du contrôleur de gestion sur la DA.	Demande d'achats	Service achats	Responsable achats
Réalisation du dossier d'appel d'offres	Dossier d'appel d'offres non exhaustif.	Supervision	Dossier d'appel d'offres	Unité d'achats	Responsable achats
	Collusion, favoritisme dans la rédaction du dossier.	Supervision ; signature des codes de conduite et/ou d'éthique.	Codes de conduite et/ou d'éthique signés.	Unité d'achats	Chef service achats.

Envoi de dossier d'appel d'offres	Invitation à soumissionner mal diffusée.	Procédure d'accusé de réception.	Accusé de réception des fournisseurs ayant reçu le dossier d'appel d'offres.	Service achats	Responsable achats
	Manque de transparence dans l'envoi du dossier d'appel d'offres.	Ouverture d'une liste émarginée des fournisseurs ayant procédé au retrait d'appel d'offres en vue de déterminer le taux de réponse	Liste émarginée des fournisseurs ayant procédé au retrait du dossier d'appel d'offres.	Service achats	Responsable achats.
Réception des offres	Confusion des offres avec le courrier ordinaire.	Désignation d'un responsable pour la réception des offres.	Cadre de réception des offres.	Service secrétariat des achats.	Secrétaire du comité d'achats.
	Réception des offres hors délai	Ouverture d'une liste/d'un registre émarginé(e) des soumissionnaires.	Liste émarginée des soumissionnaires	Service de secrétariat des achats.	Secrétaire du comité d'achats.
	Perte de dossiers	Procédure de réception des offres	Cheminement/circuit d'une offre	Service achats	Responsable achats.
Dépouillement des offres et attribution du marché	Non maîtrise du processus de dépouillement des offres.	Qualification des membres du comité de dépouillement et d'analyse des offres.	CV et procédure de recrutement du comité de dépouillement et d'analyse des offres	Service achats.	Chef de service achats.
	Mauvais choix de critères d'évaluation des offres	Préparation d'une grille d'analyse et de comparaison des offres.	Grille d'analyse et de comparaison des offres.	Service achats.	Responsable achats.
	Choix ou élimination arbitraire d'un fournisseur	Existence d'un procès verbal de dépouillement des offres.	Procès verbal de dépouillement des offres.	Service achats.	Responsable achats.

Passation de la commande	Collusion de l'acheteur avec un fournisseur pour modifier les termes de la commande.	Bon de commande en six exemplaires destinés aux services concernés dont le service demandeur.	Conformité entre Demande d'achats et bon de commande.	Service achats	Responsable achats.
	Non respect des pouvoirs de signatures.	Tentative de fraude	Spécimens des signatures	Service achats	Chef service achats.
	Non exécution de la commande par le fournisseur.	Procédures de suivi de la commande et de recours éventuels.	Rapport entre nombre de commandes passées et exécutées	Service achats	Responsable achats.
Réception des articles livrés	Non conformité des articles livrés par rapport à la commande.	Procédure de vérification des articles livrés.	Conformité entre : <ul style="list-style-type: none"> • demande d'achats ; • bon de commande ; • bon de livraison ; • bon de réception. 	Service achats	Responsable achats.
	Collusion de l'acheteur avec un fournisseur pour approuver une livraison fictive.	Procédure de vérification des articles livrés.	Grille de séparation des tâches essentielles.	Service achats	Responsable achats.
	Réception des articles appartenant juridiquement à autrui.	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de la commande; • Procédures de recours éventuel. 	Contrat ou bon de commande.	Service achats	Responsable achats.

Sources : (Bernard & al, 2008 :2 20-244) ; (Cavérvrière, 2007 : 55-67) ; (Schick & al, 2001 : 15-16) ; (Blanchard & al, 1999 : 63-69) ; (Bouvier, 1990 : 84-89).

2.5 Réalisation des audits

Pour réaliser ce programme, nous allons d'abord choisir un échantillon de dossiers sur lequel nous allons procéder à des tests.

2.5.1 Audit de la procédure d'organisation et de budgétisation des marchés

L'audit porte sur l'appréciation du mode de passation d'un marché et les clauses préparatoires. Il porte également sur l'examen des CV des membres du comité d'achats. L'objectif est de s'assurer, par la technique d'observation, de l'existence d'un manuel de procédure, d'un acte de nomination des membres du comité d'achats, des notes d'orientation, d'un budget approuvé pour exercice 2010, des seuils marchés (cf. tableau 15, page 88).

2.5.2 Audit de la procédure de présélection des fournisseurs

L'adéquation dans le profil des membres de la commission de qualification d'une part, et dans l'évaluation objective des critères juridique et professionnel des fournisseurs en liste, d'autre part, attire notre attention. A cet égard, grâce aux documents et au fichier existants, l'audit porte sur la décision de nomination des membres de la commission, c'est-à-dire sa composition, la présence effective des membres, le PV final, etc. (cf. tableau 16, page 88)

2.5.3 Audit de la procédure d'expression interne des besoins

L'audit porte sur l'observation du PV de validation des besoins : procédure, supports, décision et signatures des membres de la commission, ainsi que les signatures sur la demande d'achats afin de s'assurer de leur conformité avec la procédure existante (cf. tableau 17, page 89)

2.5.4 Audit de la procédure de rédaction d'un dossier d'appel d'offres

L'audit porte sur l'observation du PV de la commission de rédaction pour s'assurer que ce document précise la composition des membres de la commission, la procédure suivie, indique les composantes du l'appel d'offres et la signature des membres de la commission. Aussi, il vise à assurer si le dossier d'appel d'offres a été signé par la bonne personne, si la demande d'achats a fait l'objet d'un traitement exhaustif dans la rédaction du dossier d'appel d'offres (cf. tableau 18, page 89).

2.5.5 Audit de la procédure d'envoi du dossier d'appel d'offres

Les appels d'offres des candidatures font l'objet d'un règlement de consultation. Ce dernier doit, par conséquent, être établi pour toute procédure d'appel à la concurrence, qu'il s'agisse d'une procédure négociée avec mise en concurrence ou d'une procédure d'appel à la concurrence.

L'audit porte sur le rapprochement entre la liste des fournisseurs sélectionnés devant recevoir le dossier d'appel d'offres et la liste émargée de ceux ayant reçu effectivement l'appel d'offres, l'examen du PV d'envoi d'appel d'offres, les signatures afin de s'assurer de la transparence dans l'exercice d'envoi (cf. tableau 19, page 90).

2.5.6 Audit de la procédure de réception des offres

L'unité de mesure de l'efficacité dans la qualification des fournisseurs, la pertinence du dossier d'appel d'offres, et la transparence dans l'envoi de dossier d'appel d'offres est le taux de remise des offres par les soumissionnaires.

L'audit porte sur le rapprochement entre le nombre des fournisseurs ayant remis une offre et le nombre d'offres figurant dans le PV de réception. Nous observerons également si le PV de réception des offres a été signé de tous les membres de la commission de réception des offres pour s'assurer du traitement conséquent de la procédure de réception (cf. tableau 20, page 90).

2.5.7 Audit de la procédure de dépouillement et d'attribution du marché

L'examen des dossiers administratifs et techniques des offres (validité des pièces exigées et leur conformité, l'éviction des concurrents, la liste des concurrents admissibles, etc.), l'évaluation de l'offre financière, l'attribution et l'approbation du marché par l'autorité compétente (qualité du signataire) nous semblent pertinents.

A cet égard, l'audit porte sur la décision de nomination des membres de la commission (composition de la commission et la présence effective des membres). Il porte également sur l'examen des trois PV (dépouillement, évaluation et attribution du marché) et leurs justificatifs. L'objectif est de s'assurer de la transparence dans choix ou l'élimination des fournisseurs dans la course au marché (tableau 21, page 91).

2.5.8 Audit de la procédure de passation de la commande

L'audit porte sur le rapprochement entre la demande d'achats (DA) et le bon de commande (BC), entre la signature sur le bon de commande et le spécimen de signature qui est envoyé au fournisseur. L'objectif est de s'assurer du traitement exhaustif dans l'établissement de la commande et de sa signature par la personne habilitée (cf. tableau 22, page 91).

2.5.9 Audit de la procédure de réception des biens

La technique consiste à faire un rapprochement entre la demande d'achats, le bon de commande, le bon de livraison et le bon de réception. L'audit porte sur la pertinence des éléments contenus dans le PV de réception des offres. L'objectif est de s'assurer que la commande a été exécutée aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif. Précisément, c'est attester que tout ce qui a été commandé a été livré à temps, tout ce qui a été livré a été reçu et tout ce qui a été reçu est conforme à tout ce qui a été commandé (cf. tableau 23, page 92).

Après avoir réalisé ce programme, l'auditeur interne peut procéder à l'évaluation des risques résiduels dans le but de faire une appréciation raisonnable du contrôle interne.

2.6 Dimension du risque

Le risque est mesurable par la combinaison de deux dimensions : la probabilité de réalisation et les conséquences de l'impact. La probabilité est la fréquence d'apparition d'un dommage ou de la production des événements (Renard, 2006 : 139). L'impact lui se définit comme étant la gravité du dommage causé en cas de réalisation du risque. A ces deux dimensions s'ajoute une autre citée par McNamee (1998 : 39), à savoir : « the timing of risk », c'est-à-dire la durée pendant laquelle les conséquences du dommage produisent un impact.

2.6.1 Evaluation des risques

Une fois les risques identifiés, il va falloir analyser non seulement les causes qui les entraînent et chercher à partir de celles-ci si d'autres risques ne vont pas surgir mais aussi, analyser les conséquences et les actions de contrôle prises par les responsables (Chevassu, 2008 : 31).

Selon COSO II in IFACI (2006 : 74, 78), il convient d'évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels. Le risque inhérent est celui auquel une entité est exposée en l'absence de mesures correctrices prises par le management pour en modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact. Le risque résiduel est le risque auquel l'entité reste exposée après la prise en compte des solutions mises en œuvre par le management. Pour réaliser cet exercice, le management recourt à la combinaison de deux méthodes : quantitative et qualitative. Cela s'ajoute la méthode de timing.

2.6.1.1 Evaluation par la méthode quantitative

C'est la méthode pratiquée par le Risk management (Niaama, 2002 : 36). Elle a pour objet la hiérarchisation des risques identifiés, l'évaluation du niveau de sécurité du système dans la phase considérée, la construction de la sécurité efficace et la cohérente de ce système. La méthode quantitative est garantie par la bonne application des analyses qualitatives de manière très raffinée, et elle est habituellement plus précise. Elle s'applique dans les activités plus complexes et plus sophistiquées, afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives.

Les termes comme « improbable », « rare », « occasionnel », « plus probable » sont attribués au risque pour évaluer sa probabilité de réalisation (Chevassu, 2008 : 36).

2.6.1.2 Evaluation par la méthode qualitative

La technique d'évaluation qualitative est utilisée lorsque les risques ne se prêtent pas nécessairement à une quantification. Elle a pour but l'identification des événements à risque apparaissant suite à la défaillance du système, des causes et des conséquences de ces événements sur le système à travers des scénarii, ainsi que des actions à entreprendre (Descroches & al, 2003 : 58-59). Elle permet de qualifier le risque comme négligeable, grave, critique, ou catastrophique pour évaluer sa gravité ; improbable, rare, occasionnelle, plus probable pour la probabilité de survenance (Chevassu, 2008 : 36).

2.6.1.3 Evaluation par la méthode de timing

Le timing consiste à raisonner en terme de temps, c'est-à-dire la période pendant laquelle l'organisation subira les conséquences produites par le risque. Les échelles comme longue, moyenne ou courte, etc. sont utilisées pour mesurer le timing. Les conséquences sont appréciées en termes d'image, de finances et de la perte de part de marché (Bernard & al, 2008 : 64-65). Ces auteurs proposent l'échelle d'évaluation ci-dessous :

Tableau 9 : échelle de cotation de la gravité du risque

COTE	APPRECIATION	COMMENTAIRE
4	Inadmissible.	Met l'équilibre ou la survie de l'entreprise en cause.
3	Vraiment grave.	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité.
2	Relativement grave.	Ne peut être toléré que dans un premier temps, à titre provisoire.
1	Génant.	Porte à conséquence, mais reste tolérable.
0	Insignifiant.	Sans aucune conséquence remarquable.

Source : (Bernard & al, 2008 : 64).

Tableau 10 : échelle d'évaluation de la probabilité du risque

COTE	QUALIFICATION	COMMENTAIRE
4	C'est très possible.	Cela arrivera sûrement à court ou moyen terme.
3	C'est bien possible.	Cela arrivera certainement un jour ou un autre.
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible.	Techniquement possible.
1	Raisonnement impossible.	Il est possible que cela puisse se produire un jour.
0	Strictement impossible.	Cela n'arrivera jamais.

Source : (Bernard & al, 2008 : 65)

2.6.2 Hiérarchisation des risques

A cette étape, et selon Chevassu (2008 : 37), le risque sera considéré comme acceptable ou non : acceptable si les conséquences sont négligeables et/ou se produisent de manière improbable ; non acceptable lorsque les conséquences sont plus graves ou qui se produisant le plus fréquent en considérant son niveau de criticité. L'outil utilisé pour la hiérarchisation des risques est la cartographie (Aubry 2005 : 10), ou la matrice de criticité (Chevassu, 2008 : 38).

Après l'évaluation des risques, nous passons maintenant à l'évaluation du contrôle interne afin de donner une opinion sur son adéquation à faire échec aux risques.

2.7 Evaluation du contrôle interne

Toute la complexité dans l'audit réside dans le fait de rapprocher ce qui est fait à ce qui devrait l'être (Bécour in Colasse, 2000 : 66). Cette évaluation consiste à vérifier de manière objective si les actes de gestion et les comportements des opérationnels s'inscrivent dans le cadre défini par le management. C'est également donner une opinion sur son adéquation à couvrir les risques identifiés et son efficacité en relation avec leur survenance, en tenant compte de l'environnement du contrôle.

Les critères utilisés pour cette évaluation sont : adéquat, efficace et la pertinent (Ordre des Experts Comptables, 2005 : 42) ; (Belluz, 2002 :1). L'appréciation de chacun des critères est faite par la définition d'une échelle qui peut aller de la cote 1 "inexistante" à 5 "exagérée" (Fontugne, 2001 :12), comme nous l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau 11 : échelle d'évaluation de l'efficacité du dispositif

COTE	QUALIFICATION	DESCRIPTION
5	Exagérée	Excès, perte d'opportunités
4	Trop importante	Procédures lourdes, coûts excessifs
3	Adéquates	Risques couverts efficacement
2	Insuffisante	Traitement insuffisante
1	Inexistante	Pas de traitement

Source : (Fontugne, 2001 :12)

Dayan (2004 :932) recommande d'utiliser trois techniques dans cet exercice à savoir : les tests d'existence (examen de l'évidence du contrôle à travers l'inspection des documents), les tests de cheminement et l'observation de l'existence du contrôle de premier niveau. Renard (2009 : 253-287) précise que chaque dysfonctionnement rencontré va donner lieu à l'établissement d'une feuille d'analyse des risques (FAR), laquelle sera validée par la suite. C'est sur la base des conclusions validées que l'auditeur interne dressera son rapport assorti de recommandations (rapport sur le contrôle interne) et un plan d'actions pour le suivi de ces recommandations.

Enfin, c'est aux dirigeants de gérer leurs risques puisque l'auditeur interne n'a ni autorité, ni responsabilité à l'égard des activités qu'il audite (Schick 2007 :7).

CONCLUSION

Le chapitre nous a permis de montrer dans quelle mesure la notion du risque se situe au cœur de la démarche d'un auditeur interne. De ce fait, nous retiendrons que la finalité de l'audit interne reste et demeure l'évaluation du contrôle interne. Distinct de l'audit externe, du contrôle de gestion et de l'inspection, l'audit interne doit répondre à un besoin spécifique de l'entreprise.

Nous nous rappelons que l'audit interne est une fonction évolutive, mais cette évolution n'est pas encore parvenue à son terme, car il s'agit d'un concept pluridisciplinaire et il s'enrichit avec des apports méthodologiques de la sociologie, de l'informatique, de l'économie, etc.

Enfin le chapitre suivant nous éclairera sur les outils et techniques que nous avons utilisés dans la collecte et l'analyse des données pour réaliser notre étude.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

« On ne contrôle que ce qui est organisé ; de même, aussi, on n'organise que ce que l'on connaît » (Renard 2009 : 175, 225). Les chapitres précédents ont porté respectivement sur la passation des marchés, et l'audit de la passation des marchés. Le présent chapitre portera sur la présentation et la description des outils nécessaires à la réalisation de notre étude. Il s'articule sur deux sections à savoir la présentation du modèle d'appréciation du contrôle interne (3.1) et la description des outils de collecte et d'analyse des données (3.2).

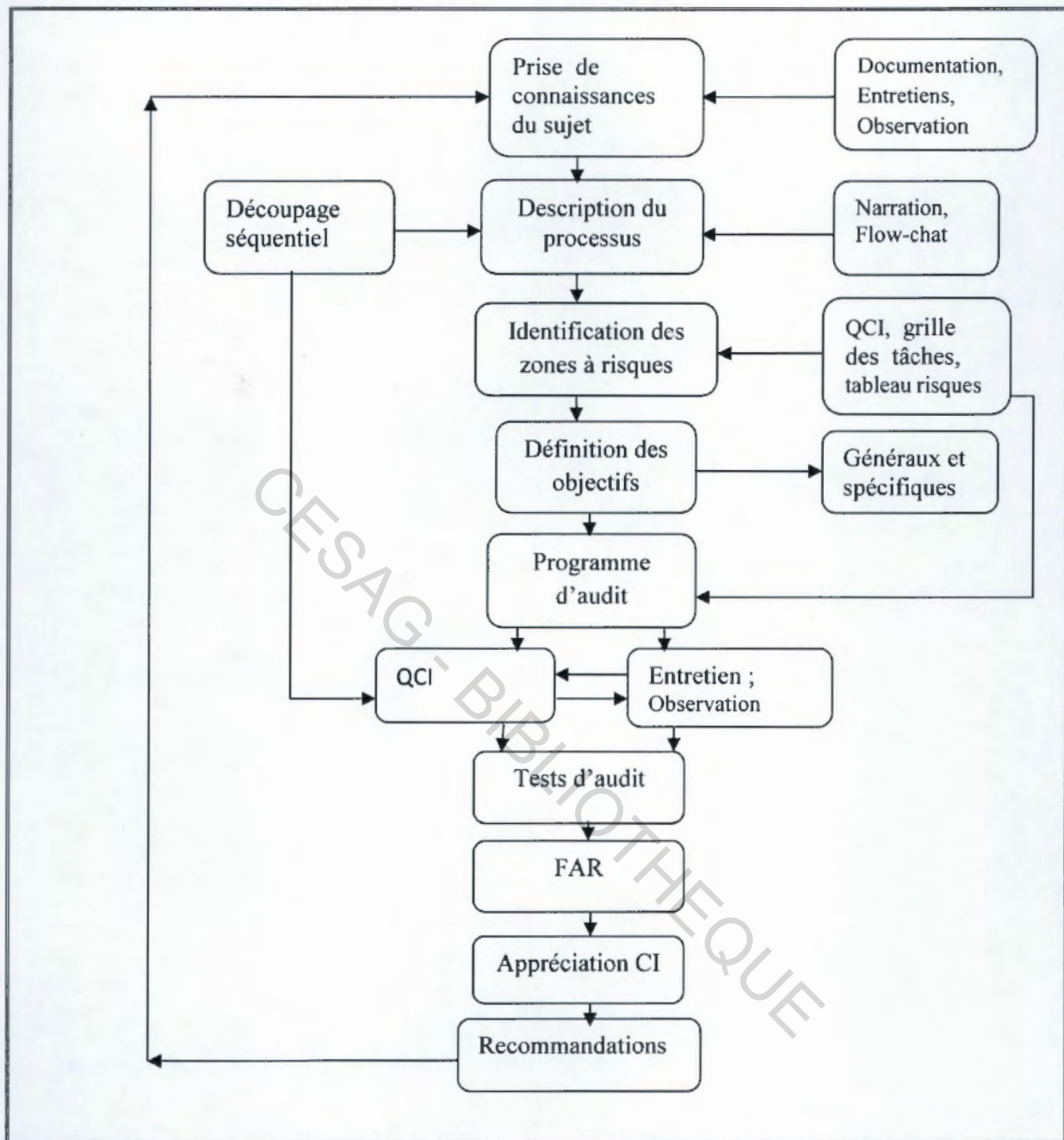
3.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est la représentation schématique d'une démarche d'appréciation du contrôle interne, objet d'audit interne. Elle est établie en tenant compte des différentes étapes nécessaires à cette démarche, des techniques et des outils à employer.

Notre mission d'audit a commencé par une prise de connaissance du sujet. Cette étape a été réalisée à travers l'accès des locaux, l'entretien avec les responsables, l'observation documentaire. Notre succès dans la description du processus à auditer et l'identification des zones à risques est dû à ces outils et techniques.

L'étape d'identification des risques s'est faite suite à un découpage du processus en tâches élémentaires auditables. L'outil principal utilisé à cette fin est le tableau des risques. Ce tableau a aussi servi à l'élaboration d'un questionnaire de contrôle interne et de la grille d'analyse des tâches. Dès lors que les zones à risques ont été repérées et que l'arbitrage effectué, nous avons fixé les objectifs et construit un programme d'audit. Les outils que nous avons utilisés à cette fin sont le questionnaire du contrôle interne (QCI), la grille d'analyse des tâches et le tableau des risques. Nous avons ensuite procédé à l'audit du processus grâce à divers tests, apprécié l'efficacité des dispositifs de la passation des marchés et recommandé quelques améliorations sur la base des feuilles d'analyse des risques (FAR). La figure ci-dessous résume la démarche d'appréciation du contrôle interne.

Figure 1 : modèle d'analyse du cycle d'appréciation du contrôle interne



Source : nous-même

3.2 Description des outils

L'utilisation des outils n'est pas systématique, mais plutôt selon l'objectif recherché et le bon sens de l'auditeur à telle ou telle étape. En ce qui concerne notre sujet, les outils nécessaires à sont les suivants :

3.2.1 Revue documentaire

C'est l'acquisition des connaissances relatives à l'entité à travers l'exploitation des documents. Les informations recherchées à cette fin sont la raison sociale, la mission, les objectifs, les activités et les organigrammes. En conséquence, les documents que nous avons consultés sont : Principes directeurs d'achats ; Planning and organizing ; Doing business with UNHCR, le site internet (www.unhcr.org).

3.2.2 Entretien

L'entretien consiste à interroger une personne sur ses actes et ses idées pour recueillir une information (Lemant, 1995 : 181). L'objectif est d'obtenir une description la mieux exacte possible du domaine à auditer (Maders & al, 2006 : 55). Il nous a permis de réaliser la narration du processus grâce au guide d'entretien (cf. annexe1, page 111) et aux répondants (cf. tableau 12 ci-dessous) impliqués dans la chaîne de la passation des marchés.

Tableau 12 : population rencontrée au sein de l'unité achats

N°	SERVICE	FONCTION	DATE (S)
1	Achats	Administrateur principal régional de programme.	20/09/2010
2	Achats	Secrétaire principale de programme.	5/10/2010
3	achats	Administrateur chargé des achats.	21/09/2010
4	Achats	Responsable achats locaux.	12/10/2010 13/10/2010 14/10/2010
5	Achats	Responsables achats internationaux.	16/10/2010
6	Achats	Administrateur chargé du suivi budgétaire.	15/10/2010

Source : nous-même

3.2.3 Observation

Pour rechercher les risques et les prouver, l'auditeur interne va devoir accéder aux locaux, équipements et documents, et être en contact avec les personnes ressources, bref il doit accéder à l'information dont il aura besoin (Schick, 2007 :69). Il doit enrichir son information par sa curiosité au moyen d'observation.

Pour notre étude, nous avons observé puis apprécié l'existence et la conformité des signatures sur les bons de commande, sur différents procès verbaux, etc., l'existence de documents comme procès verbal, grille d'évaluation des offres, bref la composition d'un dossier d'achats, et l'application des procédures.

3.2.4 Narration

Selon Renard (2009 : 354), il existe deux types de narration : la narration orale où l'auditeur écoute son interlocuteur et note intégralement ce qu'il dit, et la narration écrite où l'auditeur décrit un processus tel qu'il le constate. Dans le cadre de notre étude, nous avons pu décrire les neuf sous processus de la passation des marchés selon notre compréhension. Mais Vallin & al. (2006 : 178) critiquent cet outil dans la mesure où, selon eux, qu'il ne permet pas de décrire plus rigoureusement le processus. Ils suggèrent de le renforcer avec un autre qu'ils jugent plus dynamique, le diagramme de circulation ou le flow-chart.

3.2.5 Flow-chart

Le flow-chart ou diagramme de circulation (cf. annexe 3, page 122) est un outil normalisé. Il permet de recouper les informations obtenues à travers la technique de narration. Il montre la circulation des documents entre différentes fonctions ou responsables. Il indique leur origine et leur destination et donne une vision complète du cheminement des informations et leurs supports (Renard, 2006 : 351). L'objectif est d'identifier les éventuelles incohérences dans le flux des opérations ou des tâches en termes de circulation de l'information.

3.2.6 Grille d'analyse des tâches

Cet outil (cf. annexe 4, page 124) nous a permis de comprendre la répartition effective du travail entre différents acteurs et de déceler les éventuels cumuls de fonctions incompatibles : exécution, autorisation, enregistrement et détention (Renard, 2006 : 348). Cet auteur ajoute qu'il s'agit d'une photographie de la répartition du volume de travail à l'instant T.

3.2.7 Tableau des risques

C'est un tableau qui comporte six colonnes (cf. tableau 13, page 80) : les tâches, les objectifs, les risques potentiels, l'évaluation sommaire de ces risques, les dispositifs appropriés identifiés et le jugement de l'auditeur sur l'existence ou non de ces dispositifs (Renard, 2009 : 235-236). Les risques sont identifiés à travers un découpage du processus en tâches élémentaires. Ce tableau sert également de base pour l'élaboration d'un questionnaire de contrôle interne.

3.2.8 Organigramme fonctionnel

Les informations récoltées suite à l'analyse de l'organigramme fonctionnel (cf. figure 5, page 69) sont venues corroborer celles obtenues à partir de la grille d'analyse des tâches. Elles nous ont permis de s'assurer de la bonne répartition des rôles, tâches et responsabilités. Elles ont aussi permis d'éclairer les relations fonctionnelles entre les acteurs notamment en ce qui concerne la dualité du commandement, les fonctions non assurées, les conflits d'intérêts, etc.

3.2.9 Tests d'audit

Ce sont notamment les tests d'existence, de permanence, de conformité et d'efficacité. Ils permettent de recueillir les éléments probants par rapport aux forces et faiblesses apparentes relevées lors du QCI (Hamzaoui, 2008 : 196). C'est à partir de là que nous nous sommes livré à la recherche des preuves. Pour qu'un constat soit prouvé et valable, la preuve doit être :

- pertinente : c'est-à-dire en relation avec les objectifs d'audit ;
- suffisante : lorsqu'elle est appropriée et probante, présentant assez d'informations ;
- concluante : elle est fiable et permet d'aboutir à une conclusion précise ;
- utile : répondant aux objectifs de l'organisation.

Ces différents tests ont été réalisés à travers divers rapprochements et observations comme par exemple le rapprochement entre la demande d'achats (DA), le bon de commande (BC), le bon de livraison (BL) et le bon de réception (BR) pour s'assurer que tout ce qui a été demandé a été commandé, tout ce qui a été commandé a été livré et tout ce qui a été livré a été reçu.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de définir nos outils et techniques utilisés dans la partie pratique. Si le bien fondé de l'audit interne reste la production de la valeur ajoutée, il s'appuie aussi et surtout sur la mise en œuvre d'une méthodologie adéquate. L'auditeur se doit donc être organisé et outillé pour aborder le système sujet d'audit. Tel fut l'objectif du chapitre. Aussi, force est de noter que les outils que nous venons de décrire n'ont pas été employés de façon systématique, mais plutôt nous avons fait le choix avec discernement, l'outil approprié à une étape, au regard de l'objectif poursuivi (Renard, 2009 : 329).

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La passation des marchés est l'étape de la formalisation de l'opération d'achats. Il matérialise les engagements de chacune des deux parties au marché, c'est-à-dire, lorsque que la négociation entre l'acheteur et le fournisseur s'avère fructueuse et qu'il y a accord de volonté. L'entreprise doit imprimer une pratique de concurrence effective entre les fournisseurs, promouvoir la transparence et l'éthique afin d'aboutir à une gestion économique, efficace et efficiente des ressources. L'appel d'offres reste le meilleur moyen de satisfaire à cet ensemble d'exigences ; bien entendu, si l'entreprise maîtrise les risques qui sont associés au choix d'un tel levier.

Nous retenons également qu'une mission d'audit interne se prépare (Bertin 2007 : 39). Le préalable pour l'auditeur est de s'assurer qu'il a obtenu le mandat qui lui permet d'effectuer sa mission et l'accès aux informations qu'il souhaite obtenir.

Enfin l'auditeur interne doit être indépendant, objectif, planifié et outillé pour aborder le processus sujet d'audit. Mais les outils qui ont été décrits au chapitre troisième ne sauraient revêtir le caractère d'« une carte d'identité ». Sur ce, nous savons pertinemment que c'est le terrain qui commande.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION

Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (abrégié en anglais « UNHCR ») a un grand défi à relever. Il s'agit d'aligner les ressources limitées d'une part, pour satisfaire des besoins illimités de l'autre, par une gestion saine de ces ressources. Par conséquent, dans son processus de la passation des marchés, l'UNHCR doit faire un choix stratégique parmi divers leviers d'achats qui s'offrent à lui afin de répondre à ce souci d'efficacité de gestion. Certes l'agence des Nations Unies pour les réfugiés a toujours réussi à cerner ce défi, et c'est justement ce qui nous ouvre l'opportunité de réaliser cette étude. Si l'organisation a des bonnes pratiques, nous pouvons l'aider à identifier les meilleures afin de produire une valeur ajoutée. Ainsi, l'audit selon l'approche par les risques que nous proposons de faire donner à la démarche traditionnelle d'audit, c'est-à-dire l'audit de régularité, un sens et un contenu réels.

Cette deuxième partie de notre étude est consacrée à la connaissance de l'UNHCR : sa définition, sa mission, ses objectifs, ses attributions et ses activités (chap. 4), puis à la description du processus de la passation des marchés et les dispositifs de contrôle, c'est-à-dire de prévention, de détection et de correction y afférents (chap. 5), enfin à l'audit du processus ainsi décrit suivi de l'appréciation du contrôle interne (chap. 6).

CHAPITRE IV : CONNAISSANCE DE L'UNHCR

Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR) a été créé le 14 décembre 1950 par l'Assemblée Générale des Nations Unies (résolution 428 V) et il entre en fonction en janvier 1951 succédant, ainsi à l'Organisation internationale des réfugiés (OIR) de la Société des nations (SDN). Il a pour mandat de conduire et de coordonner les actions relatives à la protection internationale des réfugiés. La convention des Nations Unies relative au statut du réfugié, fondement juridique et principal statut régissant le travail de l'UNHCR, a été adoptée en juillet de la même année. Plus tard, ce document sera renforcé par un protocole signé en 1967 pour donner à la convention un contenu universel.

L'UNHCR mobilise l'attention des donateurs (gouvernements, fondations, ONG, etc.) à la cause des millions de réfugiés dans le monde. Il collecte des fonds de manière à pouvoir apporter à ces réfugiés une assistance immédiate en nourriture, abri et autres produits de première nécessité. Les solutions à long terme dépendent de la participation des gouvernements, de la société civile et des réfugiés eux-mêmes. L'UNHCR cherche aussi une synergie d'action avec l'expertise des autres agences, sœurs, des Nations Unies, notamment en matière de stock alimentaire (PAM), de production alimentaire (FAO), de mesures sanitaires (OMS), d'éducation (UNESCO), de bien-être infantile (UNICEF), d'assistance au développement (PNUD), etc.

Le mandat de l'organisation était renouvelable chaque trois ans, mais en 2003, l'Assemblée Générale l'a prorogé pour une durée indéterminée, c'est-à-dire jusqu'à ce que le problème des réfugiés soit réglé. L'UNHCR a reçu par deux fois le prix Nobel de la paix pour son travail novateur d'aide aux réfugiés respectivement en 1954 et en 1981. A ce jour, onze Hauts Commissaires au total se sont succédés à sa tête dont Madame Wendy CHAMBERLIN qui assuré l'intérim de février à juin 2005. Depuis cette date, c'est l'ex-Premier Ministre Portugais, Monsieur António GUTERRES qui dirige l'Organisation.

Ce chapitre est dédié à la connaissance de l'UNHCR : sa mission (4.1), ses objectifs (4.2), ses activités (4.3); ensuite à la connaissance de la structure des Nations Unies (4.4), et particulièrement, la Représentant régionale de l'UNHCR, Dakar, dans ses attributions (4.5).

4.1 Mission de l'UNHCR

L'UNHCR, agissant sous l'autorité de l'Assemblée générale des Nations unies, a pour mission principale, de diriger et de coordonner l'action internationale relative à la protection des réfugiés et d'autres personnes relevant de son mandat. D'après la résolution 428.V des Nations Unies de 1950, la protection internationale inclut également la recherche des solutions durables aux problèmes des réfugiés, en assistant les gouvernements et les organisations privées à faciliter le rapatriement librement consenti ou l'intégration dans les nouvelles communautés nationales. En conséquence, l'UNHCR offre cette protection de manière impartiale et indépendamment de leur race, religion, sexe ou avis politique. L'UNHCR prête une attention particulière aux besoins des enfants et favorise l'égalité des droits des femmes et des filles.

4.2 Objectifs de l'UNHCR

L'UNHCR vise à sauvegarder les droits et le bien-être des réfugiés. Ainsi, l'agence s'efforce de s'assurer que chaque personne peut exercer son droit de demander l'asile, et de trouver un refuge sûr, dans un autre état, ensuite de retourner volontairement chez lui. Pour atteindre ces objectifs, et d'après la convention des Nations Unies de 1951 relative au statut du réfugiés, en son article 33, l'UNCHR s'assure qu'aucun réfugié ou aucune personne relevant de son mandat n'est refoulée dans son pays d'origine contre son gré. Mais qui sont ces personnes ?

4.3 Personnes relevant du mandat de l'UNHCR

Au sens de la convention de 1951 relative au statut du réfugiés, les personnes ci-après relèvent du mandat de l'UNHCR : les réfugiés, les personnes déplacées internes, les demandeurs d'asile, les apatrides, les rapatriés et les retournés. Elles sont définies comme suit :

4.3.1 Réfugiés

La convention de 1951 définit le "réfugié" comme «toute personne qui, selon la crainte fondée de persécution pour des raisons de race, de religion, de nationalité, d'adhésion à un groupe social particulier ou d'opinion politique, est hors du pays de sa nationalité et n'est pas en mesure ou dû à cette crainte, est réticente à demander la protection de ce pays ; ou n'ayant pas la nationalité et étant hors de son pays de résidence habituelle en raison de ces événements, ne peut ou, ne souhaite pas retourner dans son pays».

L'Organisation de l'unité africaine (OUA) de sa part a élaboré la convention de 1969 qui inclut des personnes forcées de quitter leurs pays non seulement en raison de persécution, mais également, « en raison d'agression externe, d'occupation, de domination étrangère dans leur pays d'origine ». De même en 1984, en tenant compte de son cas particulier, l'Amérique latine a élaboré la déclaration de Carthagène. Ce document intègre à la définition du réfugié la notion de « violation massive des droits de l'homme ». Bref la convention de l'OUA et la déclaration de Carthagène ont pu inclure dans le mandat de l'UNHCR un grand nombre de personnes qui n'étaient pas couvertes par la convention de 1951 ni par son protocole de 1967.

4.3.2 "Personnes" déplacées internes

Les déplacées internes sont des personnes qui ont été forcées de quitter leurs foyers habituels en raison d'un conflit armé, de violence généralisée des droits de l'homme ou de catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme, et qui n'ont pas franchi les frontières internationalement reconnues d'un État.

4.3.3 Apatrides

Un "apatride" est une personne qui n'est considérée comme ressortissante d'aucun pays. Etre apatride signifie, entre autres, ne pas avoir droit à une carte d'identité, ni à un passeport, ni à l'accès au système judiciaire de l'Etat où elle réside, etc.

4.3.4 Demandeurs d'asile

Les demandeurs d'asile sont des personnes qui ont quitté leur pays d'origine et qui ont introduit une demande de protection internationale. Celle-ci n'a pas encore fait l'objet d'une décision définitive de la part du pays d'accueil potentiel, c'est-à-dire qu'il n'est pas encore établi si le demandeur d'asile satisfait ou non aux conditions requises pour l'obtention du statut de réfugié. Ainsi, au terme de la procédure, tout demandeur d'asile n'est pas reconnu comme réfugié, mais tout réfugié a été demandeur d'asile dans un premier temps.

4.3.5 Rapatriés

Les rapatriés sont des réfugiés qui sont retournés dans leur pays d'origine dans le cadre d'un rapatriement librement consenti. Ce terme s'applique également aux personnes déplacées qui retournent à leur résidence habituelle. En termes juridiques, les rapatriés cessent d'être du ressort de l'UNHCR. Mais le suivi de la situation des rapatriés est nécessaire pour s'assurer que les amnisties offertes par le gouvernement du pays d'origine sont respectées. La section suivante nous éclairera sur les activités dont l'UNHCR mène pour assurer son mandat.

4.4. Activités l'UNHCR

Les activités de l'UNHCR sont essentiellement basées sur la protection juridique et l'assistance matérielle. La protection juridique pourrait s'avérer vaine, si les besoins matériels basiques des réfugiés étaient négligés. De même, il n'est pas judicieux de fournir les vivres uniquement, si les réfugiés sont menacés de refoulement. Ainsi l'UNHCR œuvre pour :

- la facilitation de l'accession des Etats aux instruments internationaux de base pour assurer leur mise en œuvre en faveur des réfugiés ;
- le traitement des réfugiés selon les standards internationaux établis, afin qu'ils jouissent des droits sociaux comparables à ceux des nationaux de leur pays d'asile ;
- le non retour forcé (non refoulement) des réfugiés et les demandeurs d'asile ;
- la promotion de la réunification des membres de familles séparés.

Ces activités se résument essentiellement en cinq types à savoir : l'urgence, les soins et entretiens, le rapatriement librement consenti, l'intégration locale et la réinstallation :

- *l'urgence (en anglais « emergency » ou EM)* : couvre les activités générées par un afflux. Elle consiste à satisfaire rapidement les besoins de base et à initier des mesures destinées à sauver des vies en danger.
- *les soins et entretien (en anglais « care maintenance » ou CM)* : couvrent des activités des réfugiés en situation relativement stable, où leur vie n'est plus menacée, mais que leur avenir en termes de solutions durables n'a pas encore été déterminé. Cette assistance inclut l'alimentation, le transport, les articles ménagers, les habits, les installations sanitaires, les services de santé, les abris, l'éducation de base et la formation professionnelle, des activités génératrices de revenus, etc.
- *le rapatriement librement consenti (en anglais « repatriation » ou RP)* : couvre les activités liées au retour au pays d'origine. C'est la meilleure des solutions durables. L'UNHCR souhaite voir les réfugiés partir construire et développer leur pays.
- *l'installation sur place (en anglais « local settlement » ou LS)* : concerne les réfugiés qui ont eu l'opportunité de résider légalement dans le pays hôte et de jouir des droits civiques et économiques, comparables à ceux de la population sur place. L'UNHCR les assiste à s'intégrer dans la vie économique et sociale de la communauté d'accueil.
- *la réinstallation (en anglais « resettlement » ou RE)* : lorsqu'aucune autre solution n'est envisageable, la réinstallation permet aux réfugiés de s'installer dans un nouveau pays. C'est peut être aussi, la seule solution si l'intégration locale est impossible, ou lorsque la sécurité des réfugiés présente des risques. La réunification des familles est une autre motivation à la réinstallation dans un pays tiers.

L'UNHCR se procure des biens et services auprès des fournisseurs au moyen des achats.

4.4.1 Achats

Des programmes d'assistance aux réfugiés incluent également l'acquisition des biens, services et travaux. Compte tenu des risques de fraude qui sont liés à cette activité, l'UNHCR limite ses achats aux partenaires d'exécution, sauf dans la seule mesure où une telle option présente un

avantage pour l'organisation. L'UNHCR sélectionne les partenaires qui doivent être investis des pouvoirs d'achats. Il effectue également des audits pour toutes les activités d'achats afin de s'assurer de leur conformité avec ses principes directeurs d'achats. Enfin, toutes ces activités sont réalisées en faveur d'une catégorie de personnes bénéficiaires.

4.5 Partenaires de l'UNHCR

La plus part des opérations de l'UNHCR ont lieu sur le terrain et sont de nature complexe. L'UNHCR doit alors travailler avec un éventail important de partenaires en cherchant leur synergie. Ces derniers vont des gouvernements aux organisations non gouvernementales (ONG), en passant par les privés, la société civile, les communautés des réfugiés, etc. Le choix d'un partenaire pour la mise en œuvre d'un programme se détermine selon l'envergure, la nature et la localisation de l'opération. Pour cela, l'UNHCR tient compte des critères suivants :

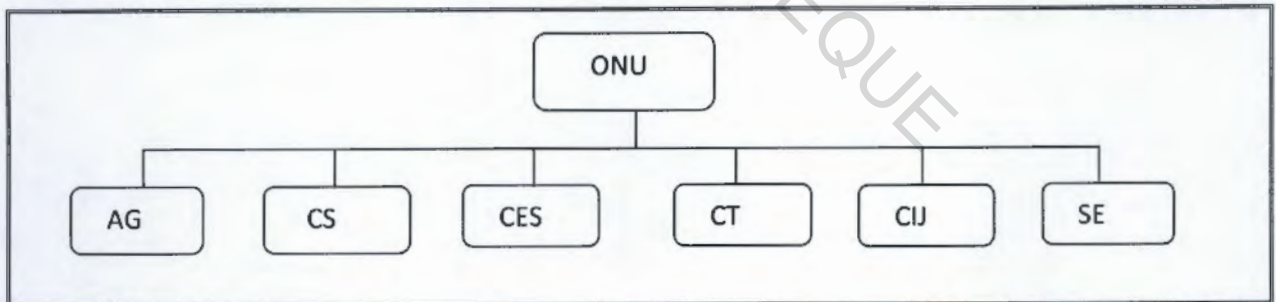
- *une réponse rapide* : la plupart des situations de réfugiés de par leur nature, se développent rapidement vers une vulnérabilité extrême, le partenaire d'exécution doit pouvoir répondre aux urgences de façon efficace et dans un délai très bref ;
- *l'expérience avec l'UNHCR* : compte tenu du temps nécessaire pour se familiariser avec les opérations, l'UNHCR va préférer un partenaire d'exécution ayant déjà une expérience de terrain. Toutefois les nouveaux partenaires qui sont dotés de compétences pertinentes dans l'assistance aux réfugiés sont également à considérer ;
- *l'expérience locale*: compte tenu de l'urgence de l'opération, l'UNHCR préfère sélectionner un partenaire qui a déjà des programmes en cours dans ce pays, pour lequel leur expansion serait administrativement rapide. Un tel choix prend en compte la sensibilité culturelle, ethnique, religieuse, et des facilités avec autorités locales, etc. ;
- *la participation au financement* : l'UNHCR et ses partenaires doivent unifier leurs efforts dans la recherche de financement. Il est souhaité que les ONG contribuent au financement du programme en espèces comme en nature. Dans certaines situations, un consortium d'ONG, c'est-à-dire, des ONG faisant un fonds commun de leurs ressources pour apporter une réponse coordonnée peut être profitable.

Pour les ONG locales, elles doivent remplir certains critères de base pour être partenaire d'exécution, à savoir : être légalement enregistrées à leur siège et dans le pays où elles opèrent, pouvoir ouvrir et gérer des comptes séparés et établir des rapports, produire des états financiers fiables et approuvés, épouser des valeurs fondamentales de l'UNHCR, et se conformer aux lois en vigueur dans le pays où elles opèrent.

4.6 UNHCR dans la structure des Nations Unies

L'Organisation des Nations Unies (ONU) a été créée le 24 octobre 1945 à la suite de la ratification de la charte par la Chine, les États-Unis, la France, le Royaume-Uni, l'URSS et la majorité des autres pays signataires. Depuis lors, la journée des Nations Unies est célébrée le 24 octobre de chaque année. Le français, l'anglais, l'espagnol, le russe, le chinois et l'arabe sont des langues officielles. La charte a établi six organes principaux : l'Assemblée générale (AG), le Conseil de sécurité (CS), le Conseil économique et social (CES), le conseil de tutelle (CT), la Cour internationale de Justice (CIJ) et le Secrétariat (SE). La figure ci-dessous illustre la structure des Nations Unies.

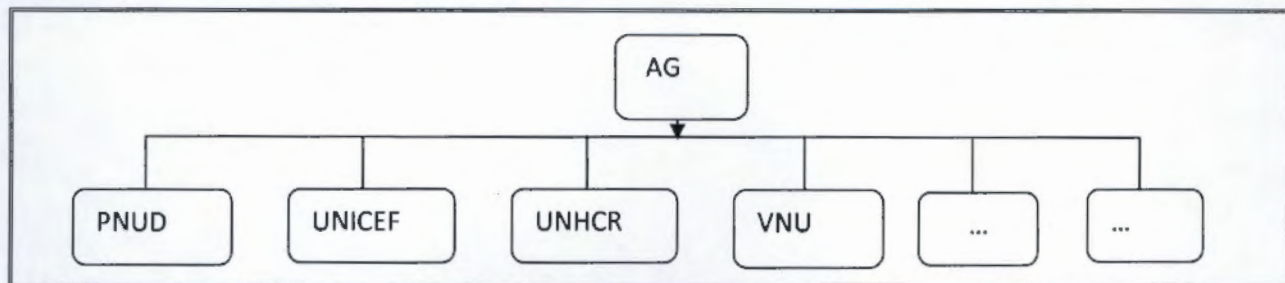
Figure 2 : structure des Nations Unies



Source : nous-même

Chaque organe principal est composé des organes subsidiaires. Les organes relevant de l'Assemblée générale sont les suivants : le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR), les Volontaires des Nations Unies (VNU), le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA), etc. d'où la figure ci-dessous :

Figure 3 : structure indicative de l'Assemblée Générale des Nations Unies



Source : nous-même

4.6.1 Représentation régionale de Dakar

La Délégation régionale Ouest Africaine en poste à Dakar a été étoffée et les zones ci-après, regroupées en trois catégories ont été placées sous sa responsabilité :

- la zone des pays qui sont placés sous sa supervision directe, ce sont : le Sénégal, le Mali, la Gambie, la Guinée Bissau, le Niger, le Burkina Faso et le Cap Vert ;
- celle relative aux pays qui sont placés sous sa supervision indirecte, ce sont : la Sierra Leone, le Nigeria, le Benin, le Liberia et le Ghana ; et enfin,
- la troisième catégorie concerne les pays dits, à statut autonome (d'où en anglais « stand along ») constituée par la Guinée et la Côte d'Ivoire.

4.6.1.1 Administration

A l'instar des autres bureaux, l'opération de la Représentation régionale de Dakar, comprend trois grandes unités à savoir : la Protection, le Programme, et l'Administration. Chaque unité est dotée d'une administration autonome, avec des attributions suivantes :

- a). le Programme : il constitue la voûte de l'opération ; il est chargé de nouer le partenariat avec les ONG, de la budgétisation, de la mise en œuvre et du suivi des activités. C'est l'unité programme qui est en charge de la passation des marchés.
- b). la protection : cette unité assure l'assistance juridique. Ce sont toutes les activités allant de l'enregistrement du réfugié à la recherche des solutions durables à leur problème.

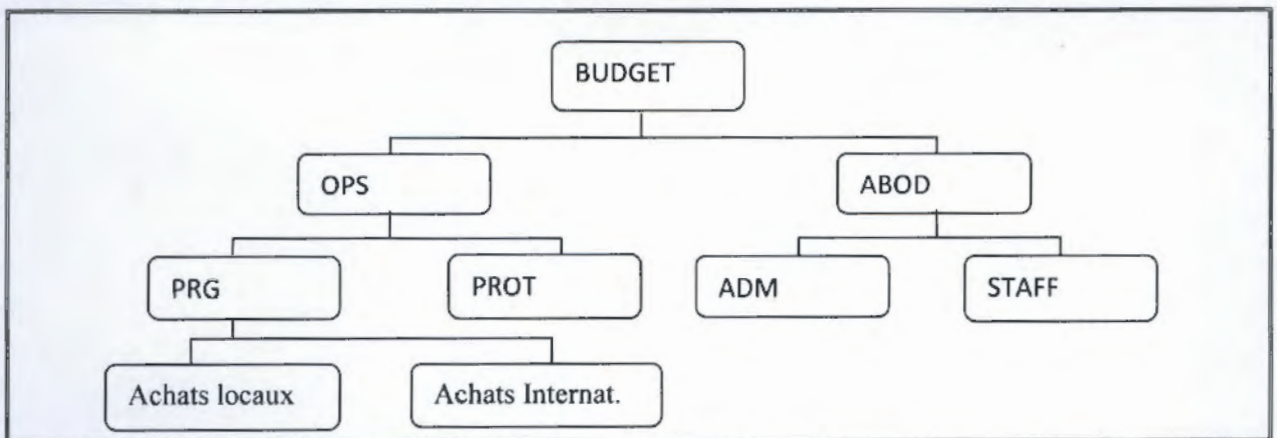
- c). l'administration : elle assure un appui aux activités de programme et de la protection, notamment en services généraux (maintenance), en ressources humaines (staffing), ainsi qu'aux missions et réceptions, la sécurité du personnel et des biens, etc.

4.6.1.2 Budget

Les fonds de l'UNHCR proviennent des contributions volontaires des Etats membres. Les contributions sont aussi reçues des organisations non gouvernementales (ONG), des entreprises, des fondations et ainsi que des donateurs individuels. Seulement trois pour cent (3%) de son budget est financé par le budget général du Secrétariat des Nations Unies pour permettre de faire face aux frais administratifs. Par exemple en 2009, le budget total s'était chiffré à hauteur de US\$ 57 040 640 dont 1 711 219.2 alloués aux dépenses administratives.

Ce budget comporte deux grands volets : les opérations (d'où en abrégé « OPS ») et l'administration (Administrative budget « ABOD »). La partie du budget consacré aux opérations est destiné au financement des programmes (PRG) relatifs à la gestion et au suivi des projets d'assistance sociale et économique, ainsi que des achats locaux et internationaux. Il sert également à financer des activités liées à la protection juridique (PROT). Quant au budget administratif, il sert à financer des activités liées aux services généraux, c'est-à-dire les frais administratifs (ADM), de maintenance, etc. et à l'appui opérationnel en ressources humaines (staffing « STAFF »), comme illustrée par la figure ci-dessous :

Figure 4 : structure budgétaire de l'UNHCR, Dakar



Source : nous-même

CONCLUSION

Nous retenons que l'UNHCR n'évolue pas en vase clos, mais il travaille avec un éventail important de partenaires. L'UNHCR attend de ceux qui s'occupent des besoins des réfugiés de partager sa vision et ses vastes objectifs de protection internationale.

La Représentation Régional basée à Dakar comporte une unité d'achats chargé de la passation des marchés. Cette unité est logée au sein de la section Programme qui est supervisée par un Administrateur Principal Régionale Chargé de Programme. Les attributions de cette unité sont essentiellement l'achat de biens d'équipement, de services, de travaux, etc. pour le bureau de Dakar au Sénégal et pour les quinze (15) autres bureaux Ouest africains relevant de sa supervision. Aussi, l'unité d'achats œuvre dans le respect de la transparence, la recherche de l'efficacité et de l'efficience, la concurrence loyale et libre entre les fournisseurs. Elle dispose d'un dispositif de passation des marchés dont nous décrivons dans le chapitre suivant.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE LA PASSATION DES MARCHES

Ayant fait la présentation de l'UNHCR dans ses objectifs, ses activités, sa mission et ses attributions dans le chapitre précédent, il nous semble juste, maintenant, de passer à la description de son processus de la passation des marchés qui sera l'objet d'audit par la suite.

Ainsi, en nous servant d'informations recoupées recueillies à travers l'observation documentaire, des entretiens avec le personnel ressource (cf. tableau 12) et le Questionnaire de contrôle interne (cf. annexe 2), et selon notre compréhension, il ressort ce que l'UNHCR limite les achats effectués par ses partenaires d'exécution (PE) aux seules occasions où une telle formule présente des avantages clairement prouvés, comme la connaissance des conditions locales ou des compétences techniques spécifiques. Les achats concernent essentiellement des vivres, des équipements, des fournitures, des services et travaux, etc. pour le compte du bureau de Dakar et pour des autres bureaux Ouest africains relevant de son ressort.

L'acquisition des biens et services nécessaires aux opérations d'assistance aux réfugiés constitue une occasion pour les fournisseurs qualifiés de réaliser des affaires avec l'UNHCR. L'organisation encourage également l'achat des biens et des services au plan local afin de soutenir la politique de développement économique des pays qui accueillent les réfugiés. Mais les activités d'achats étant entachées de risques de fraude, l'UNHCR s'est doté d'un dispositif pour les faire front.

Nous réalisons ici une description narrative du processus de la passation des marchés avec ses neuf (09) sous processus dont nous avons exposés dans le chapitre premier (cf. section 1.3.3) à savoir l'organisation et la budgétisation des achats (5.1), la présélection des fournisseurs (5.2), l'expression interne des besoins (5.3), la réalisation d'un dossier d'appel d'offres (5.4), l'envoi du dossier d'appel d'offres (5.5), la réception des offres (5.6), le dépouillement des offres et l'attribution du marché (5.7), la passation de la commande (5.8), et la réception des biens(5.9).

5.1 Organisation et budgétisation des achats

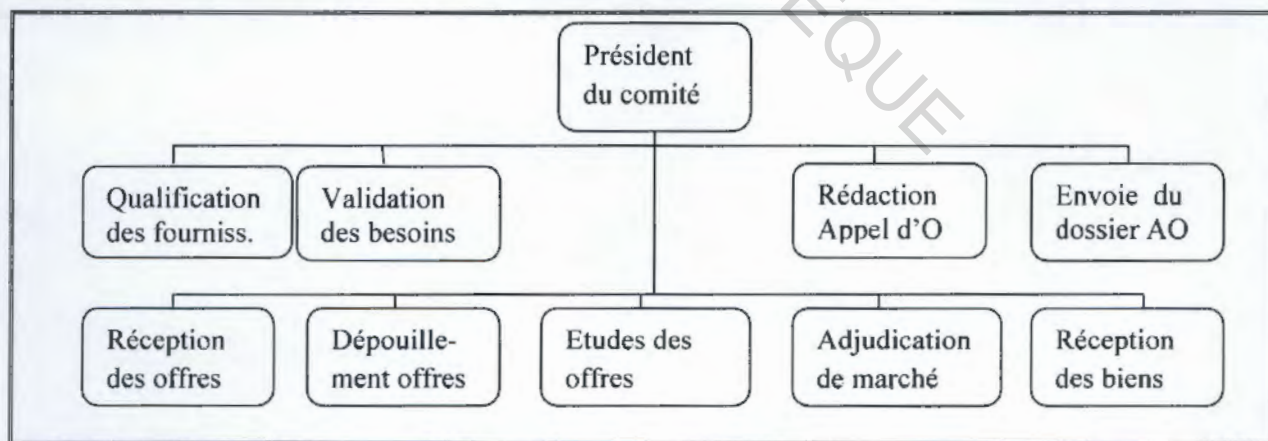
Au mois d'octobre de chaque année, un atelier appelé le COP (en anglais « Country Operations Plan ») se tient à Dakar. Le COP réunit autour du Représentant Régional les représentants de tous les bureaux de l'UNHCR de l'Afrique de l'Ouest, les chargés d'achats, les Directeurs

d'ONG partenaires de l'UNHCR et les comités des réfugiés respectifs. Le COP planifie les activités pour l'année à venir dont les achats à effectuer, établit le budget nécessaire et estime les besoins en ressources humaines. Le document (appelé budget) est transmis au Siège de l'UNHCR à Genève par le Représentant Régional pour approbation. Le Siège approuve le budget et confie l'exécution au Représentant régional.

Conformément aux Principes directeurs d'achats de l'UNHCR, l'Administrateur Principal Régional de Programme, spécialiste des achats est le Chef de l'unité chargé des achats. Sur sa proposition, le Représentant nomme un comité d'achats chargé d'intervenir dans le processus de la passation des marchés. Suivant leurs compétences fonctionnelles, les membres de ce comité sont désignés sur une base de représentativité des toutes les unités de la Représentation Régionale de l'UNHCR Dakar. A son tour, le comité d'achats constitue des commissions de trois à cinq membres (par fois ad hoc) pour assurer toutes les étapes d'une passation de marché.

Ainsi, selon le types de marché, nous pouvons avoir des commissions de validation des besoins, de rédaction de dossier d'appel d'offres, d'envoi du dossier d'appel d'offres, de réception des offres, du dépouillement des offres, d'analyse comparative des offres, d'attribution du marché, et de la réception des biens livrés, d'où l'organigramme ci-dessous :

Figure 5 : diagramme fonctionnel du comité d'achats



Source : nous-même

Le Représentant peut faire intervenir des homologues d'autres agences du système des Nations Unies (UNICEF, PAM, PNUD, etc) dans différentes commissions tout en veillant au conflit d'intérêts et au cumul de fonctions incompatibles. Mais tous les membres des commissions signent le code de conduite et le code de d'éthique commerciale (avec tolérance ZERO) avant de

prendre fonction. Aussi, suite à notre prise de contact, les données minimales recueillies dans l'organisation des achats à l'UNHCR Dakar sont les suivantes :

a) *organe des achats* : le comité d'achats est le seul organe interne qui est investi de pouvoirs d'achats, donc qui est habilité à passer un marché. Il a pour fonctions d'assurer la fourniture des biens nécessaires aux opérations en temps voulu, tout en assurant une qualité et une quantité adéquates. La durée du mandat de ses membres est identique à celle de l'exercice budgétaire (douze mois renouvelable sur besoin) :

b) *approbation de la demande d'achats* : la demande d'achats cosignée par le requérant et son superviseur, est validée par la commission de validation des besoins (visa du responsable de suivi budgétaire de cette commission), parvient au Représentant Régional pour approbation.

d) *objet de marché* : à l'UNHCR les marchés à passer portent sur les achats des vivres pour la population réfugiée exclusivement ; le matériel roulant (véhicules, motos) et les pièces de rechange y afférentes ; les intrants agricoles (semence et engrais) ; le matériel informatique ; le mobilier et matériel de bureau ; les fournitures consommables (eau, électricité, téléphone, etc.) ; les produits pétroliers et autres hydrocarbures ; les services d'entretien et de réparation d'engins roulants, de photocopieurs, de climatiseurs et du matériel informatiques ; des travaux, etc.

e) *seuil des marchés* : pour tout marché budgétisé inférieur à US\$ 20 000, l'unité d'achats doit mettre en concurrence au moins trois fournisseurs. Mais si la valeur du marché est supérieur ou égal à US\$ 20 000, l'unité d'achats doit procéder nécessairement à un appel d'offres.

g) *qualification du personnel intervenant dans la chaîne de marché* : la qualification est assurée par une sélection rigoureuse au moment du recrutement. Aussi, l'UNHCR déploie des efforts dans la formation continue en ligne ou en atelier (au moins deux fois par an) sur les règles et les procédures liées à la passation des marchés afin d'élever le niveau de la qualité et de la responsabilité dans les achats.

i) *composition d'une liasse de dossier d'achats* : toutes les activités d'achats sont consignées dans les dossiers spécifiques et transparents. Ces dossiers doivent contenir les pièces suivantes, dans cet ordre pour faciliter le travail de référence :

- une demande d'achats signée, approuvée et autorisée ;
- des noms des fournisseurs contactés pour l'envoi du dossier d'appel d'offres ;
- une copie du dossier d'appel d'offres ;
- l'original de toutes les offres des soumissionnaires ayant répondu ;
- les procès verbaux de toutes les commissions ayant intervenu dans le marché ;
- la justification de l'absence de mise à concurrence ;
- un exemplaire du bon de commande
- les documents de dédouanement (pour les achats internationaux);
- un exemplaire du bon de livraison ;
- un exemplaire du bon de réceptions (ou PV de réception des biens) ;
- un exemplaire de la facture du fournisseur ;
- copie d'autres documents pertinents (échanges de correspondances sur le sujet).

Le comité d'achats doit veiller à l'étendue des besoins à satisfaire, les motifs ayant déterminé le choix du levier d'achats quelconque et les critères utilisés pour l'évaluation des offres. En cas d'exception par rapport à cette politique générale, il doit constituer un dossier auquel il joint une "note explicative" pour permettre de répondre à toute question d'un auditeur.

5.2 Présélection ou qualification des fournisseurs

Lorsque le Siège de l'UNHCR retourne (en version scannée) le budget qu'il a approuvé au Représentant Régional pour exécution, celui-ci instruit immédiatement le comité d'achats pour commencer les activités d'achats :

- le comité procède à la prospection du marché et identifié les fournisseurs potentiels ;
- envoie aux fournisseurs identifiés les formulaires d'enregistrement (cf. annexe 5, page. 125) afin que ceux-ci puissent le retourner dûment complété ;
- collecte toutes les offres de manifestation d'intérêts auprès d'eux et les soumet à la commission de qualification.

La commission de qualification s'appuiera sur deux dimensions fondamentales : professionnelle (c'est-à-dire, capacité du fournisseur à réaliser la prestation souhaitée « ressources humaines, matérielles et financières, délai, services après vente, etc. ») et juridique

(fournisseur établi en tant que personne morale « SA, SARL, etc. »). L'éligibilité du fournisseur existant déjà dans la base des données à recevoir un appel d'offres s'apprécie par la satisfaction dans l'exécution de la dernière commande. Après délibération, la commission établit un procès verbal daté et signé par tous les membres et la transmet au comité d'achats pour enregistrement des fournisseurs ou mise à jour de la base des données-fournisseurs.

Aussi lors de l'envoi du dossier d'appel d'offres aux fournisseurs, le comité joint au dossier d'appel d'offres un formulaire d'enregistrement (cf. annexe 5) afin que ceux-ci le lui retournent dûment complété. Dans ce deuxième cas, lors de l'étude comparative des offres, la commission étudiera et qualifiera d'abord les fournisseurs sur la base d'informations qu'ils auront eux-mêmes fournies avant d'étudier les offres de ceux qui auront été jugés qualifiés.

5.3 Expression interne des besoins

La demande d'achats est le document qui matérialise l'expression des besoins. La procédure d'établissement et d'approbation d'une demande d'achats est la suivante :

- le requérant complète et signe un formulaire de demande d'achats ;
- son superviseur hiérarchique cosigne ce document pour autorisation ;
- le requérant envoie cette demande au comité d'achats ;
- le comité d'achats la soumet à la commission de validation des besoins pour études. Si la requête est fondée, le responsable du suivi budgétaire, président de la commission y apposent son visa ;
- le comité d'achats récupère la demande et la transmet au Représentant Régional ;
- le Représentant Régional ou son intérimaire approuve la demande d'achat ;
- le comité d'achats revient chercher demande signée, en fait une copie pour son dossier et le transmet l'original à la commission de rédaction du dossier d'appel d'offres.

5.4 Réalisation d'un dossier d'appel d'offres

A la réception de la demande d'achats dûment approuvée, la commission chargée de la rédaction du dossier d'appel d'offres s'assure que la demande d'achats est bien signée par le requérant lui-même, que le requérant avait obtenu l'autorisation préalable de son superviseur

hiérarchique, que la demande d'achats est bien paraphée par la commission de validation des besoins et que la demande d'achats a bien été approuvée par le Représentant Régional. Aussi elle s'assure que le besoin ainsi exprimé avait fait l'objet de planification et qu'il existe une ligne budgétaire suffisante avant de procéder à la rédaction proprement dite. Le dossier ainsi rédigé en bonne et due formes est paraphé par tous les membres de la commission.

- la commission de rédaction retourne le dossier au comité d'achats ;
- le comité d'achats le soumet au Représentant pour signature ;
- après la signature du Représentant, le comité d'achats reprend le dossier, garde une copie et procède à son envoi aux fournisseurs qui ont été sélectionnés par la commission technique pour ce type de marché.

Un dossier d'appel d'offres doit comporter des précisions essentielles ci-après :

- délai de soumission des offres y compris la date et l'heure ;
- délai de validité des offres et de livraison;
- critères globaux d'évaluation des offres (qualifications professionnelle et juridique).
- production d'une attestation de non faillite,
- fourniture des rapports d'audits des deux ou trois derniers exercices,
- Numéro de compte bancaire, etc.

Au cas où il manquerait de compétences en interne, la commission de rédaction pourrait faire intervenir les services d'un consultant externe. Le requérant lui-même assiste à cet exercice si nécessaire. Pour les marchés hautement technique, l'appel d'offres précise de soumissionner les offres techniques et les offres financières dans des enveloppes scellées, cachetées séparées. Les offres doivent comporter la mention « ne pas ouvrir jusqu'à la date officielle ».

5.5 Envoi du dossier d'appel d'offres

Le comité d'achats ait parvenir le dossier aux fournisseurs :

- il utilise les voies appropriées (courrier, radio, journaux, message électronique, etc.) ;
- ouvre un registre afin que les fournisseurs y déchargent (date, signature et adresse) la réception de l'appel d'offres ;

- joint un accusé de réception au dossier d'appel d'offres afin que le fournisseur le retourne dûment complété dès réception de l'appel d'offres ;
- établit une liste avec adresse complète des fournisseurs ayant reçu l'appel d'offres.

Conformément aux Principes Directeurs d'Achats de l'UNHCR, les fournisseurs disposent d'un délai de deux semaines, de dix jours ou de vingt quatre heures (cas d'urgence extrême) pour proposer leurs offres. Le chef de l'unité achats supervise cette procédure.

5.6 Réception des offres

Le comité d'achats aménage un bureau apte à recevoir les offres. La commission (ad hoc) de réception des offres, assure la collecte des offres :

- elle reçoit les offres aux lieu et date indiqués dans l'appel d'offres ;
- veille à ce que les enveloppes soient présentées sous pli fermé et cacheté ;
- émarge sur les enveloppes et y appose un tampon avec entête, date et heure ;
- enregistre les offres reçues (date, heure ; nom, adresse du fournisseur ou du remettant) ;
- émet un récépissé au remettant dûment daté, signé et cacheté ;
- procède à leur comptage et établit un procès verbal de collecte des offres dûment daté et signé par tous les membres ;
- remet le PV et l'ensemble des offres (sous scellées) au comité d'achats.

5.7 Dépouillement des offres et l'attribution du marché

Cette activité s'exerce en trois temps : l'ouverture des plis, l'étude comparative des offres et l'attribution du marché. En conséquence trois commissions distinctes y sont assignées à savoir la commission d'ouverture des offres, la commission technique d'études des offres et la commission d'attribution du marché. Tout membre d'une commission donnée ne peut participer dans les deux autres commissions. Ces commissions procèdent comme suit :

a) procédure d'ouverture des offres :

- la commission s'assure que toutes les enveloppes sont scellées et procède à la lecture du procès verbal de réception des offres ;
- elle recompte les offres pour s'assurer que la quantité trouvée est conforme avec celle mentionnée dans le procès verbal de réception des offres ;
- les membres de la commission paraphent tous les documents composant une offre, et font de même pour toutes les offres ;
- elle établit un procès verbal de dépouillement qui est daté, paraphé et signé de tous les membres, joint à ces deux procès verbaux l'ensemble des offres dépouillées et les transmet au comité d'achats ;

b) étude comparative des offres :

Outre le prix, les facteurs à prendre en considération dans une évaluation afin de déterminer l'offre la plus acceptable conformément aux spécifications de l'appel d'offres incluront le cas échéant la conformité avec les spécifications techniques, la compatibilité avec les équipements existants et les plans de standardisation, le respect des calendriers prévus, les délais de livraison, les modalités et facilités de paiement, les garanties, la disponibilité de pièces de rechange, les services après-vente, les aspects du cycle de vie couvrant la maintenance et les coûts de fonctionnement, les aptitudes, la capacité, le statut financier, l'expérience du fournisseur, etc. La procédure est la suivante :

- le comité d'achats établit un tableau des offres en ressortissant tous les critères pertinents pouvant permettre à la commission technique d'effectuer une comparaison objective de ces offres ;
- l'équipe d'évaluation attribue une cote à chacun des critères énumérés ;
- procède à une négociation avec, ou à une visite chez le fournisseur, le cas échéant ;
- détermine par ordre de mérite les fournisseurs recommandables (trois aux maximum) ayant obtenu plus 50% des points ;
- établit un PV d'évaluation des offres daté et signé de tous les membres assorti de recommandations pour les trois fournisseurs retenus auquel elle joint tous les documents nécessaires ayant motivé sa décision, et le transmet au comité d'achats.

c) attribution de marché :

Les documents de base pour l'attribution d'un marché sont les suivants :

- une demande d'achats signée, autorisée et approuvée ;
- un dossier d'appel d'offres ;
- un procès verbal de réception des offres daté et signé ;
- un procès-verbal d'ouverture des offres daté et signé ;
- un tableau (comparatif) des offres assorti de tous les critères retenus ;
- un rapport d'évaluation des offres assorti des recommandations pour les trois premiers fournisseurs retenus par ordre de mérite (totalisant plus de 50% de points) ;
- un mémorandum de négociation précisant les objectifs de la négociation (prix, livraison, qualité, etc.), si l'adjudication a été précédée par des négociations ;
- les originaux de toutes les offres reçues.

Procédure :

- la commission procède d'abord à la lecture des recommandations, puis à l'étude critique, au cas par cas, de tous les fournisseurs en liste ;
- entérine les recommandations ;
- établit un rapport sur le choix final du fournisseur à qui le marché va être adjudgé. Ce rapport est daté, paraphé et signé pour tous les membres précisant les raisons du choix d'un quelconque des fournisseurs ;
- envoie ce rapport au comité d'achats pour l'établissement d'une commande.

A des fins d'audit, tous les documents doivent être classés par numéro de marché et conservés pendant une période de cinq ans.

5.8 Passation de la commande

Le comité d'achats établit un bon de commande (cf. annexe 6, page 126) en six exemplaires et l'envoie au Représentant Régional ou à son intérimaire pour signature. Seules ces personnes ont leurs spécimens de signatures chez le fournisseur. Après la signature du Représentant, il met les deux premières copies dans l'enveloppe, dépose au service courrier pour envoi au fournisseur, la troisième au service de comptabilité, la quatrième au requérant, la cinquième à

la commission de réception et la sixième pour classement (commande en cours). Dès réception, le fournisseur signe l'autre copie et la retourne au comité d'achats comme accusé de réception, confirmant ainsi son engagement à accéder aux termes de marché et dans l'exécution de la commande « sans clause d'éviction ». Le comité se met en rapport avec ce fournisseur pour veiller à ce que la commande soit exécutée avec diligence.

5.9 Réception des articles livrés

La commission de réception des biens (composée de trois membres dont un spécialiste du domaine du marché concerné ou un consultant externe) procède comme suit :

- note la quantité et l'état (bon/mauvais) des biens au fur et à mesure qu'ils arrivent (cas de livraison échelonnée) et fait un rapprochement entre le bon de commande, le bon de livraison et les articles reçus ;
- le spécialiste examine rapidement et soigneusement ces biens pour s'assurer qu'ils sont pleinement conformes à la commande ;
- la commission établit un PV de réception des biens daté et signé de tous les membres ;
- envoie ce PV et les biens au comité d'achats qui remettra les biens au requérant.

CONCLUSION

Nous venons d'effectuer la description narrative du processus de la passation des marchés à la Représentation Régionale de l'UNHCR, Dakar. L'exercice a démontré que l'UNHCR épouse une plus grande transparence dans la gestion des ressources "limitées", par la pratique de travail de groupes (comité et commissions). La Représentation régionale de Dakar, applique cette stratégie afin de s'assurer qu'aucun membre du personnel chargé d'intervenir dans la chaîne des marchés ne se considère essentiel. Aussi, l'organisation applique une politique de tolérance ZERO dans les situations de fraude et de corruption.

Ainsi nous sommes parvenu au terme de ladite description. Nous avons aussi pris le soin de dresser un flow chart (cf. annexe 3, page 122) pour compléter la description. Enfin le chapitre suivant nous permettra de faire l'audit de qui vient d'être décrit.

CHAPITRE VI : MISE EN ŒUVRE D'AUDIT

Lorsque la rate⁶ se sent à terme (pour faire des enfants), elle s'approvisionne, et prévoit deux échappatoires à l'Est et à l'Ouest de sa loge (souterraine). Ces échappatoires sont légèrement recouvertes de terre, de manière à tromper la vigilance de l'ennemi. Elle referme également l'entrée principale, et y garde ses petits jusqu'à ce qu'ils soient sevrés. Elle veille attentivement au bon fonctionnement de ce dispositif en le renforçant de temps en temps. Elle utilise l'issue de secours. A l'aide d'ouïe et d'odorat, elle s'assure d'abord que des conditions sécuritaires de l'environnement externe sont renies avant de sortir. De même une fois absente, elle referme légèrement l'échappatoire pour ainsi signifier que rien n'habite ce lieu.

Si un animal parvient à dissuader son ennemi pour sécuriser sa "loge", que recommanderait un auditeur pour sauvegarder le patrimoine et sécuriser les informations ? Tel est l'objectif que se fixe le présent chapitre.

Les chapitres précédents de cette deuxième partie nous ont permis respectivement d'avoir une connaissance de l'UNHCR, en particulier de la Représentation régionale de Dakar (chap. 4), puis de décrire son processus de la passation des marchés (chap. 5). Le chapitre que nous abordons vise à auditer ce processus dont l'objectif est de ressortir un concept « l'assurance raisonnable » dans la maîtrise des activités relatives à la passation des marchés.

De ce fait, la démarche d'audit couvrira : l'identification des risques liés à la passation des marchés (6.1), l'établissement d'un programme d'audit (6.2), l'audit de diverses procédures (6.3), tests d'application permanente des procédures (6.4), l'évaluation des risques et du contrôle interne (6.4), l'appréciation du contrôle interne (6.5) et les recommandations (6.6).

⁶ Rate est la femelle du rat. C'est un petit animal de la famille des rongeurs. Il est plus grand et est réputé être plus intelligent et mieux organisé que la souris, difficile à piéger. <http://www.explic.com/18273-rat.htm> 31/08/2010.

6.1. L'identification des risques

L'identification des risques commence tout d'abord pour la bonne compréhension du processus, et son découpage en sous processus (Schick, 2007 : 73) ; (Chevassu, 2008 : 30). Nous procédons au découpage du processus de la passation des marchés en neuf tâches auditables selon le plan que nous avons conçu au chapitre deuxième, comme suit :

- l'organisation et budgétisation des achats ;
- la présélection des fournisseurs ;
- l'expression interne des besoins ;
- la réalisation d'un dossier d'appel d'offres ;
- l'envoi du dossier d'appel d'offres ;
- la réception des offres ;
- le dépouillement des offres et l'attribution du marché ;
- la passation de la commande, et
- la réception des articles livrés.

Par un brainstorming, nous identifions les risques potentiels liés à chaque sous-processus et du coup, nous construisons un tableau de risques. Nous allons effectuer un arbitrage des risques qui va porter sur trois éléments : importants, moyens ou faibles, selon le raisonnement suivant :

- important (I), c'est-à-dire que le risque pourrait mettre l'équilibre financier ou ternir l'image de la Représentation régionale de l'UNHCR de Dakar en cause ;
- moyen (M), signifie que le risque ne met pas vraiment l'agence pour les réfugiés en péril, mais très grave en termes d'atteinte des objectifs ;
- faible (fa), c'est-à-dire qu'il porte à conséquences mineures en termes de finances, mais restent tolérables (Renard, 2009 : 242) ; (Bernard & al, 2008 : 64).

Le tableau "dit des risques" (cf. tableau 13, page 80) comporte six colonnes : les tâches, les objectifs spécifiques de contrôle, les risques potentiels, l'évaluation de ces risques, les dispositifs de contrôle qui devraient exister et le constat de leur existence ou non.

Tableau 13 : tableau des risques

TACHE	OBJECITFS SPECIFIQUES	RISQUES POTENTIELS	EVALUA-TION	DISPOSITIFS DU CONTROLE INTERNE	CONSTAT OUI/NON
Organisation/ Budgétisation	S'assurer qu'il existe une politique générale des achats.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de politique générale d'achats ; ▪ achats non nécessaires 	I M	Existence d'une politique générale d'achats à jour.	Oui
	S'assurer qu'il existe un manuel des procédures	<ul style="list-style-type: none"> • absence d'un manuel de procédures ; • achats anarchiques. 	I I	Existence d'un manuel des procédures pour la passation des marchés	Oui
	1.3 S'assurer qu'il existe un budget approuvé et suffisant pour les achats.	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de budget, de prévision de dépenses ; • absence de rattachement des rubriques des dépenses à des services utilisateurs. 	I I	<ul style="list-style-type: none"> • prévision des achats au budget annuel approuvé. • rattachement des rubriques de dépenses à des services bénéficiaires. 	Oui Oui
	S'assurer qu'il existe un organe en charge de la passation des marchés.	Intervention des responsables non habilités, non compétents.	M	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un comité chargé de la passation des marchés ; • Qualification du personnel de comité d'achats. 	Oui Oui
	S'assurer qu'il existe des seuils obligatoires pour tout achat.	<ul style="list-style-type: none"> • Grosses dépenses pour les services jugées dérisoires ; • Pertes de temps. 	M M	Existence et respect d'un seuil d'appel d'offres pour tous les achats, fixé à l'avance par la politique générale.	Oui
	S'assurer qu'il existe une norme de codification des dossiers d'achats.	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier d'achats disparates ; • Recherche difficile ; • Perte de dossier. 	M M I	Norme de codification des dossiers d'achats.	Non

Présélection des fournisseurs	S'assurer que les critères de présélection sont exhaustifs et bien définis.	Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs.	M	Procédure de qualification des fournisseurs.	Oui
	S'assurer qu'il existe une base de données des fournisseurs agréés et régulièrement mise à jour.	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection des fournisseurs inappropriés pour l'achat; • collusion de l'acheteur avec un fournisseur récurrent. 	I	<ul style="list-style-type: none"> • procédure de qualification des fournisseurs ; • action de supervision dans la qualification des fournisseurs. 	Oui
	S'assurer qu'il existe une concurrence et une transparence dans la présélection des fournisseurs.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ absence de challenge entre les fournisseurs existants et nouveaux ; ▪ collusion de l'acheteur avec un fournisseur récurrent. 	I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ procédure d'appel d'offres ; ▪ supervision dans l'application de la procédure d'appel d'offres. 	Oui
Expression interne des besoins	S'assurer que les besoins sont exprimés à travers une demande d'achats de façon exhaustive.	Besoins mal exprimés : non opportuns, non exhaustifs et non satisfaits.	I	Procédure de validation des besoins.	Oui
	S'assurer que la demande d'achats est dûment autorisée et approuvée par une autorité habilitée.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ achats non autorisés, ▪ tentative de détournement de fonds. 	I	Procédure de validation des besoins.	Oui
	S'assurer qu'il existe des compétences en interne pour réaliser un dossier d'appel d'offres.	Le dossier d'appel d'offres mal rédigé.	I	Politique de rédaction du dossier d'appel d'offres.	Oui

Réalisation du dossier d'appel d'offres	S'assurer que le dossier d'appel d'offres est exhaustif et conforme aux besoins exprimés.	Dossier d'appel d'offres non exhaustif.	I	Politique de rédaction du dossier d'appel d'offres.	Oui
	S'assurer de l'éthique des membres du comité de rédaction du dossier d'appel d'offres.	<ul style="list-style-type: none"> • collusion de l'acheteur avec un fournisseur pour le favoriser ; • rédaction orientée du dossier d'appel d'offres en faveur d'un fournisseur. 	I I	Politique de rédaction du dossier d'appel d'offres.	Oui
Envoi du dossier d'appel d'offres	S'assurer que l'invitation à soumissionner est largement diffusée.	Diffusion d'informations tardives ou incomplètes du dossier d'appel d'offres à un fournisseur pour le déclasser.	I	<ul style="list-style-type: none"> • procédure d'envoi du dossier d'appel d'offres ; • action de supervision dans la procédure d'envoi du dossier d'appel d'offres. 	Oui Oui
	S'assurer que l'invitation à soumissionner revêt d'une transparence.	Le dossier d'appel d'offres n'est pas parvenu à tous les fournisseurs présélectionnés.	I	<ul style="list-style-type: none"> • procédure d'envoi; • action de supervision dans la procédure d'envoi du dossier d'appel d'offres. 	Oui Oui
Réception des offres	S'assurer qu'il existe un cadre approprié de réception des offres.	<ul style="list-style-type: none"> • inexistence de bureau de réception des offres ; • confusion des offres avec le courrier ordinaire. 	I	Procédure de réception des offres.	Oui
	S'assurer qu'il existe une liste émargée des soumissionnaires.	Perte de certaines offres reçues.	I	Procédure de réception des offres.	Oui

Dépouillement des offres et attribution du marché	S'assurer de la transparence dans le dépouillement des offres.	<ul style="list-style-type: none"> • absence de transparence dans le dépouillement des offres ; • collusion pour insérer les offres d'autres fournisseurs. 	I I	Politique de dépouillement des offres.	Oui
	S'assurer que le taux des offres reçues répond à une concurrence effective.	L'appel d'offres manque d'intérêt pour les fournisseurs consultés.	M	Procédure de présélection des fournisseurs pour le type d'achat à réaliser.	Oui
	S'assurer qu'il existe une grille d'évaluation des offres.	Mauvais choix des critères pertinents de comparaison des offres.	I	Procédure d'évaluation des offres.	Oui
	S'assurer que c'est le meilleur fournisseur qui a obtenu plus de points.	<ul style="list-style-type: none"> • mauvaise pondération des éléments techniques ; • élimination ou choix arbitraire d'un fournisseur. 	I I	Procédure d'évaluation des offres.	Oui
	S'assurer que les fournisseurs défaillants sont exclus du panel.	Corruption de l'acheteur par un fournisseur figurant sur la liste des défaillants.	I	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision dans l'analyse des offres ; • Existence d'une liste des fournisseurs défaillants. 	Oui Oui
	S'assurer que l'adjudication du marché revêt d'une transparence sur les critères de choix du fournisseur.	<ul style="list-style-type: none"> • absence d'une publication de l'attribution du marché ; • attribution d'un marché fictif à un fournisseur fictif. 	I I	<ul style="list-style-type: none"> • procédure d'adjudication du marché ; • procédure d'évaluation et de choix du fournisseur. 	Oui Oui
Passation de la commande	S'assurer que les pouvoirs de signature sont définis et séparés.	Signature de la commande par les responsables non habilités.	I	Procédure de passation de la commande.	Oui
	S'assurer de la conformité de la commande avec la	Collusion de l'acheteur avec un fournisseur pour modifier	I	Procédure d'envoi de la commande.	Oui

	demande d'achats.	certaines termes de la commande.			
	S'assurer que toutes les commandes passées ont été exécutées.	Existence des commandes non honorées.	I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédures de suivi de la commande. 	Oui
Réception des articles livrés	S'assurer que la livraison est conforme à la commande.	Non conformité des articles livrés par rapport au bon de commande.	I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ procédure de réception; ▪ inspection technique ; ▪ procédure de réserves. 	Oui Oui Oui
	S'assurer du respect de la séparation des fonctions essentielles.	Collusion de l'acheteur avec le fournisseur pour approuver une livraison fictive.	I	<ul style="list-style-type: none"> • politique de réception des biens. 	Oui
	S'assurer que l'acheteur est garanti pour les cas d'éviction.	Réception des articles appartenant juridiquement à autrui.	I	<ul style="list-style-type: none"> • procédure d'attribution du marché ; • Procédures de recours éventuel. 	Oui Oui

I = risque important ; M = risque moyen ; fa = risque faible.

Sources : Bernard & al (2008:220-244), Cavérivière (2007 : 55-67), Schick & al (2001 :15-16), Blanchard (1999 : 63-69), Bécour & al (1996 :138), Lefebvre (1995 :286), Bouvier (1990 :84-89), (Legrouge 1998 : 109-110, 125); (Barry 2009 : 56-60), (Lemant & al 2008 : 84, 95, 97, 104).

Ensuite sachant qu'il existe un dispositif en face de tous les risques jugés importants ou moyens (sauf pour le risque de mauvaise codification des dossiers), il nous semble utile de faire un rapprochement, d'une part entre l'existence pure et simple de ces dispositifs et leur application ; d'autre part, entre l'application isolée et l'application permanente de ces dispositifs ; ailleurs aussi, entre l'application permanente de ces dispositifs et l'efficacité dans leur conception à faire échec aux risques (Renard 2009 : 243).

6.2 Programme d'audit

Ce programme couvre les objectifs généraux et les objectifs spécifiques d'audit.

6.2.1 Objectifs généraux d'audit

Ici, nous allons donner une assurance raisonnable que le dispositif de passation des marchés de la Représentation Régionale de l'UNHCR Dakar prend en compte les objectifs permanents du contrôle interne dans sa conception et son application (Renard 2006 : 242). Ce sont :

- la protection du patrimoine ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations ;
- le respect des lois, règlements et contrats ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations.

6.2.2 Objectifs spécifiques d'audit

La question fondamentale est de savoir en quoi chacun de ces neuf sous processus concourent-ils à l'atteinte d'objectifs généraux ci-dessus ? Ce sont :

- la bonne organisation et la budgétisation préalables des achats ;
- la présélection rigoureuse et transparente des fournisseurs ;
- l'expression préalable des besoins en interne avant tout achat ;
- la réalisation efficace et exhaustive d'un dossier d'appel d'offres ;
- la transparence dans l'envoi du dossier d'appel d'offres aux fournisseurs ;
- la bonne organisation de la réception des offres ;
- le dépouillement, l'analyse rigoureuse des offres et l'attribution du marché ;
- la passation de la commande ou la contractualisation ; et enfin,
- la réception des articles livrés.

Le programme d'audit est résumé dans le tableau 14.

Tableau 14 : programme d'audit à l'UNHCR Dakar

TACHES	RISQUES POTENTIELS	DISPOSITIFS IDENTIFIES	POINTS D'AUDIT	UNITE	RESPON-SABLE
Organisation et budgétisation des achats	Absence de politique générale d'achats	Existence de politique générale d'achats à jour.	Manuel de procédures, notes d'orientation, autorisations de dépenses, seuils.	Unité achats	Secrétaire
	Intervention du personnel non habilités ; manque de compétences	Existence d'un organe d'achats qualifié	Décision de nomination du comité d'achats, CV des membres.	Unité achats	Secrétaire
	Absence de budget approuvé, suffisant et disponible.	Existence de budget annuel approuvé, disponible et suffisant.	Budget achats approuvé de tous les bureaux UNHCR de la sous région	Unité achats	Secrétaire
Présélection des fournisseurs	Absence de base de données fournisseurs.	Existence d'une base de données fournisseurs à jour.	Fichier fournisseur	Unité achats	Secrétaire
	Mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs.	Existence d'une procédure de qualification des fournisseurs.	PV de la commission de qualification des fournisseurs.	Unité achats	Secrétaire
	Absence de challenge ; collusion de l'acheteur avec un fournisseur récurrents.	Supervision dans le processus de présélection.	PV de la commission de qualification des fournisseurs.	Unité des achats	Secrétaires
Expression interne des besoins	Besoins non exhaustifs, non opportuns.	Procédure de validation des demandes d'achats.	Demande d'achats et PV de la commission de validation des besoins.	unité achats	Secrétaire
	Tentative de détournement de fonds.	Procédure de validation des demandes d'achats.	Demande d'achats et PV de la commission de validation des besoins.	Unité achats	Secrétaire
Réalisation du dossier d'appel d'offres	Dossier d'appel d'offres mal élaboré.	Politique de rédaction du dossier d'appel d'offres.	<ul style="list-style-type: none"> • commission de rédaction ; • éléments constitutifs du dossier d'appel d'offres. 	Unité d'achats	Secrétaire
	Collusion, favoritisme dans la rédaction du dossier.	Politique de rédaction du dossier d'appel d'offres.	PV de la commission de rédaction d'appel d'offres.	Unité d'achats	Secrétaire.

Envoi du dossier d'appel d'offres	Collusion avec les fournisseurs inappropriés.	Procédure d'envoi de l'appel d'offres.	Fournisseurs sélectionnés et leurs émargements à la réception de l'appel d'offres.	Unité achats	Secrétaire
	Manque de transparence dans l'envoi de l'appel d'offres.	Procédure d'envoi de l'appel d'offres.	PV d'envoi de l'appel d'offres.	Unité achats	Secrétaire
Réception des offres	Réception des offres hors délai.	Procédure de réception des offres	PV de réception des offres.	Unité achats.	Secrétaire
	Perte des offres.	Procédure de réception des offres.	<ul style="list-style-type: none"> • PV de réception des offres ; • émargement des fournisseurs. 	Unité achats	Secrétaire
Dépouillement des offres et attribution du marché	Absence de transparence dans le dépouillement des offres.	Procédure de dépouillement des offres.	PV de dépouillement des offres	Unité achats	Secrétaire
	Choix ou cotation inappropriés des critères d'évaluation des offres.	Politique d'évaluation des offres.	<ul style="list-style-type: none"> • Profil des membres de la commission d'évaluation ; • PV de l'évaluation des offres. 	Unité achats.	Secrétaire.
	Choix ou élimination arbitraire d'un fournisseur.	Procédure d'évaluation des offres.	<ul style="list-style-type: none"> • PV d'évaluation des offres ; • PV d'attribution du marché. 	Unité achats.	Secrétaire
Passation de la commande	Collusion pour modifier les termes de la commande.	Procédure de signature et d'envoi de la commande.	<ul style="list-style-type: none"> • demande d'achats ; • bon de commande. 	Unité achats	Secrétaire
	Non respect des pouvoirs de signatures.	Procédure de signature d'un bon de commande.	<ul style="list-style-type: none"> • Bon de commande ; • Spécimens des signatures. 	Unité achats	Secrétaire
	Commande non exécutée.	Procédures de suivi de la commande.	<ul style="list-style-type: none"> • total commandes passées; • total commandes exécutées. 	Unité achats	Secrétaire.
Réception des articles livrés	Livraison non conforme.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ procédure de réception; ▪ inspection technique ; ▪ procédure de recours. 	<ul style="list-style-type: none"> • demande d'achats ; • bon de commande ; • bon de livraison ; • bon de réception. 	Unité achats	Secrétaire
	Collusion pour approuver une livraison fictive.	Politique de réception des articles livrés.	PV de la réception	Unité achats	Secrétaire

Source : nous-même

6.3 Réalisation des audits

Pour réaliser ce programme, nous allons d'abord choisir une liasse de marché. Celui relatif à la fourniture de carburant (SENDA/ADM/10/150/AS/NMK) passé le 13/08/2010 pour le bureau de Dakar. L'objectif est de constater l'application des différentes procédures décrites ci-haut.

6.3.1 Audit de la procédure d'organisation et de budgétisation des marchés

L'objectif de cet audit est de s'assurer, par la technique d'observation, de l'existence d'un manuel de procédure, d'un acte de nomination des membres du comité d'achats, des notes d'orientation, d'un budget annuel pour exercice 2010, des seuils marchés.

Tableau 15 : test d'existence d'une politique d'organisation des marchés

Document	Manuel de procédures	Nomination du comité d'achats	Budget 2010	Memos et notes	Seuils des marchés	Ref.
Observation	Existence	Existence	Exist.	Existence	Existence	
Constats	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	A1

Source : nous-même

6.3.2 Audit de la procédure de présélection des fournisseurs

L'audit vise à s'assurer de l'adéquation relative à la composition et au profil des membres de la commission de qualification, d'une part, et de l'évaluation objective des critères juridique et professionnel des fournisseurs en liste, grâce aux documents et au fichier existants.

Tableau 16 : audit de la procédure de qualification des fournisseurs

Document	Commission de qualification			Fichier fournisseurs		
	Composition	CV	procédure	Capacité juridique	Capacité professionnelle	Référence
Constat	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	A2

Source : nous-même

6.3.3 Audit de la procédure d'expression interne des besoins

L'audit porte sur l'observation du PV de validation des besoins : procédure, supports, décision et signatures des membres de la commission, ainsi que les signatures sur la demande d'achats afin de s'assurer de leur conformité avec la procédure existante.

Tableau 17 : audit de la procédure d'expression interne des besoins

Document	PV de validation des besoins				Signatures sur la DA				Ref.
	Procédure	Supports	Décision	Signatures	Requérant	Superviseur	Contrôle budget	Représentant	
Constat	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	A3

Source : nous-même

6.3.4 Audit de la procédure de rédaction d'un dossier d'appel d'offres

L'audit porte sur l'observation du PV de la commission de rédaction pour s'assurer si ce document précise la composition de la commission, la procédure suivie, les composantes de l'AO et la signature des membres de la commission ; aussi si le Représentant régional avait signé le dossier d'appel d'offres.

Tableau 18 : audit de la procédure de rédaction de l'appel d'offres

Document	PV de la commission de rédaction du dossier d'appel d'offres							AO	Ref.
	Description de UNHCR	Delai de soumiss.	Delai de validité des offres	Modalités de soumiss.	Description technique du besoin	Critères	Signature membres	Signature du Représ.	
Constat	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	A4

Source : nous-même

6.3.5 Audit de la procédure d'envoi du dossier d'appel d'offres

L'audit porte sur le rapprochement entre la liste (liste 01) des fournisseurs sélectionnés devant recevoir l'AO et la liste émargée (liste 02) de ceux ayant reçu l'AO d'une part, et le PV d'envoi d'appel d'offres d'autre part, pour s'assurer de la transparence de l'exercice d'envoi.

Tableau 19 : audit de la procédure d'envoi du dossier d'appel d'offres

Document	Liste No 01	Liste No 02	PV d'envoi de l'appel d'offres			Référence
Observation	Conformité des listes des fournisseurs		Date d'ouverture	Date de clôture	Signature des membres	
Constat	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	A5

Source : nous-même

6.3.6 Audit de la procédure de réception des offres

L'unité de mesure de l'efficacité dans la qualification des fournisseurs, l'exhaustivité et la pertinence du dossier d'appel d'offres, et la transparence dans l'envoi de dossier d'appel d'offres est le taux de remise des offres par les soumissionnaires.

L'audit porte sur le rapprochement entre le nombre des fournisseurs ayant remis une offre et le nombre d'offres mentionné dans le PV de réception. Nous observerons également si le PV de réception des offres a été signé de tous les membres de la commission de réception des offres pour s'assurer du traitement conséquent de la procédure de réception.

Tableau 20 : audit de la procédure de réception des offres

Document	Liste émargée des soumissionnaires	PV	PV de réception des offres			Réf.
Observation	Conformité par rapport au nombre d'offres reçues		Date de clôture	Décompte des d'offres	Signature des membres	
Constat	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	A6

Source : nous-même

6.3.7 Audit de la procédure de dépouillement des offres et d'attribution du marché

L'audit porte sur l'examen des trois PV et leurs justificatifs : de dépouillement, d'évaluation et d'attribution du marché. L'objectif est de s'assurer de la transparence dans choix et l'élimination des fournisseurs dans la course au marché.

Tableau 21 : audit de la procédure de dépouillement et d'attribution du marché

Observation / Document	Procédure adoptée	PV antérieurs	Critères objectifs	Cotation	Etude critiq.	CV des membres	Signatures	Ref.
PV commiss. dépouillement	Oui	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A	Oui	A7a
PV commiss. d'évaluation	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	Oui	Oui	A7b
PV commiss. d'attribution	Oui	Oui	Oui	N/A	Oui	N/A	Oui	A7c

Source : nous-même

6.3.8 Audit de la procédure de passation de la commande

L'audit porte sur le rapprochement entre la demande d'achats (DA) et le bon de commande (BC), entre la signature sur le bon de commande et le spécimen de signature qui est envoyé au fournisseur. L'objectif est de s'assurer du traitement exhaustif dans l'établissement de la commande et de sa signature par la personne habilitée.

Tableau 22 : audit de la procédure de passation de la commande

Document	DA	BC	BC	Spécimens de signature	Ref.
Observation	Conformité entre DA et BC		Conformité des signatures		
Constat	Oui		Oui		A8

Source : nous-même

Nota : nous précisons que nous ne sommes pas allé chez un fournisseur mais nous avons obtenu une copie des spécimens de signatures qui lui auraient été envoyés.

6.3.9 Audit de la procédure de réception des biens

L'audit a porté sur le rapprochement entre la demande d'achats, le bon de commande, le bon de livraison et le bon de réception, et les éléments contenus dans le PV de réception des offres. L'objectif est de s'assurer que tout ce qui a été commandé a été livré, tout ce qui a été livré a été reçu et tout ce qui a été reçu est conforme à tout ce qui a été commandé.

Tableau 23 : audit de la procédure de réception des biens

Documents	DA	BC	BL	BR	PV de réception				Réf.
Observation	Conformité dans la description des biens entre DA, BC, BL et BR.				Quantité	Qualité	Valeur	Signature.	
Constats	Oui				Oui	Oui	Oui	Oui	A9

DA : demande d'achats ; BC : bon de commande ; BL : bon de livraison ; BR : bon de réception.

Source : nous-même

6.4 Tests de permanence

Nous allons maintenant étendre notre observation à l'ensemble des sept dossiers des marchés passés durant la période considérée à savoir les marchés relatifs :

- à l'entretien et réparation de 10 photocopieurs passé le 07/07/2010 ;
- à l'entretien et la réparation de 69 climatiseurs passé le 18/08/2010 ;
- au recrutement d'un cabinet pour l'audit de 13 projets 2010 passé le 26/10/2010 ;
- à la fourniture de carburant passé le 13/08/2010 ;
- à la fourniture de matériel médical passé le 07/09/2010 ;
- à la fourniture de 2 motos YAMAHA DT 125 passé le 16/06/2010 ;
- et la fourniture d'intrants agricoles passé le 23/06/2010.

L'objectif est de s'assurer de l'application permanente du dispositif de contrôle que nous venons de constater.

Tableau 24 : test de permanence

Réf. / No	Référence de l'appel d'offres et libellé du marché.	Date et bureau	Procès verbaux des différentes commissions de la passation des marchés									BC
			Qualification fournisseurs.	Validation des besoins	Rédaction AO	Envoi AO	Réception offres	Deppouillement des offres	Evaluation offres	Attribution du marché	Reception biens	
A10	Référence d'audit	//////	A2	A3	A4	A5	A6	A7a	A7b	A7c	A8	A9
1	SENDA/ADM/10/124/AS/NMK Entretien et réparation de 10 photocopieurs	07/07/10 Dakar	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
2	SENDA/ADM/10/149/AS/NMK Entretien et réparation de 69 climatiseurs	13/08/10 Dakar	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
3	SENDA/PG/10/124/AS/NMK: Audit de 13 projets 2010 (au niveau de la sous-région)	26/10/10 Dans 13 bureaux	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
4	SENDA/ADM/10/150/AS/NMK Fourniture de carburant	13/08/10 Dakar	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
5	001 : Fourniture de matériel médical	07/09/10 Bissau	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
6	002 : Fourniture de 2 motos YAMAHA	16/06/10 Gambie	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
7	0064 : Fourniture d'intrants agricoles	23/06/10 Gambie	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

AO : appel d'offres ; BC : bon de commande

Source : nous-même

Nous remarquons que dans l'ensemble, les dispositifs s'appliquent :

- à toutes les étapes de la passation d'un marché ;
- sur tous les sept marchés passés durant la période sous revue.

Toutefois, nous avons observé que la codification des dossiers n'est pas uniforme. 3 dossiers sur 7 (ratio 48%) ne suivent pas la même règle. Le test montre également que le marché passé le 06 juin 2010 pour la fourniture de deux (02) motos YAMAHA DT 125 pour le bureau de la Gambie n'a pas fait l'objet de concurrence entre les fournisseurs (ratio 14%). Mais le PV d'évaluation des offres a indiqué qu'il n'existait qu'un seul fournisseur au Sénégal pour ce type de marché.

6.5 Evaluation des risques du contrôle interne

Pour rappel et d'après Bernard & al. (2008 :64-65), nous adoptons une échelle de cinq pour apprécier les risques sur la base des tests réalisés. Ces échelles sont les suivantes :

Tableau 25 : échelle d'évaluation de la gravité ou l'impact du risque

COTE	APPRECIATION	COMMENTAIRE
4	Inadmissible	Met l'équilibre ou la survie de l'entreprise en cause.
3	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité.
2	Relativement grave	Ne peut être toléré qu'à titre provisoire.
1	Gênant	Porte à conséquence, mais reste tolérable.
0	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable.

Source : Bernard & al (2008 : 64).

Tableau 26 : échelle d'évaluation de la probabilité du risque

COTE	QUALIFICATION	COMMENTAIRE
4	C'est très possible	Cela arrivera sûrement.
3	C'est bien possible	Cela arrivera certainement un jour ou un autre.
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible	Techniquement possible.
1	Raisonnement impossible	Il est possible que cela puisse se produire un jour.
0	Strictement impossible	Cela n'arrivera jamais.

Source : Bernard & al (2008 : 65)

Tableau 27 : évaluation de la probabilité et de l'impact des risques

TACHE	AUDIT REF.	RISQUES	PROBABILITE		IMPACT/GRAVITE		CRITI-CITE
			Cote	COMMENTAIRE	Cote	COMMENTAIRE	
Organisation et budgétisation des achats	A1	Absence de politique	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Tolérable, avec l'existence de politique d'achats.	1
		Absence de budget approuvé, suffisant et disponible.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Tolérable, avec l'existence de politique d'achats assorti d'un budget annuel.	1
		Dossier d'achats disparates.	3	C'est bien possible. Le test A10 indique un ratio de 43%.	1	Porte à conséquence, mais reste tolérable.	3
Présélection des fournisseurs	A2	Absence de base de données fournisseurs.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Tolérable, avec l'existence de politique d'achats assorti d'un budget annuel.	1
		Mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	L'impact est négligeable vu qu'il existe une procédure de qualification.	1
	A10	Absence de challenge.	2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible (ref. audit A10).	1	Tolérable : politique de constitution de commissions d'achats et supervision.	2
Expression interne des besoins	A3	Besoins non exhaustifs, non opportuns.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Tolérable : politique de constitution de commissions de validation des besoins.	1
		Tentative de détournement de fonds.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Tolérable : politique de signature de la demande d'achats.	1
Réalisation du dossier	A4	Dossier d'appel d'offres mal élaboré.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Tolérable : politique de constitution de commission de rédaction.	1

d'appel d'offres		Collusion, favoritisme dans la rédaction du dossier.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Politique de constitution de commission de rédaction du dossier d'appel d'offres.	1
Envoi du dossier d'appel d'offres	A5	Collusion avec les fournisseurs inappropriés.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Politique de constitution de commission d'envoi du dossier d'appel d'offres.	1
		Manque de transparence dans l'envoi d'appel d'offres	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Politique de constitution de commission d'envoi du dossier d'appel d'offres.	1
	A10	Absence de challenge entre les fournisseurs.	2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible.	1	Tolérable : politique de constitution de commissions d'achats et supervision.	2
Réception des offres	A6	Absence de transparence dans le dépouillement.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Politique de constitution de commission de réception des offres.	1
		Perte des offres.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Politique : constitution de commission de réception.	1
Dépouillement des offres et attribution du marché	A10	Absence de challenge entre les fournisseurs.	2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible.	1	Tolérable grâce à l'environnement de contrôle.	2
	A7a	Absence de transparence.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Politique de constitution de commission de dépouillement	1
	A7b	Choix ou cotation inappropriés des critères d'évaluation.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Politique de constitution de commission d'évaluation des offres.	1
	A7c	Choix ou élimination arbitraire d'un fournisseur.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Politique de constitution de commission d'attribution définitive du marché.	1

Passation de la commande	A8	Collusion pour modifier les termes de la commande.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Tolérable grâce à la procédure de signature et d'envoi du bon de commande	1
		Non respect des pouvoirs de signatures.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Tolérable grâce à la procédure de signature du bon de commande.	1
		Commande non exécutée.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Négligeable grâce la procédure de suivi de la constitution.	1
Réception des articles livrés	A9	Livraison non conforme.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Tolérable grâce à la politique de réception des biens.	1
		Collusion en vue d'approuver une livraison fictive.	1	Raisonnement impossible grâce au dispositif existant.	1	Tolérable grâce à la procédure de réception des biens.	1

Source : nous-même

Il s'avère que les risques sont maîtrisés dans l'ensemble. Mais nous allons quand même voir aussi ce qui en est des dispositifs de contrôle. Ainsi nous allons adopter l'échelle selon fontugne (2001 :12).

Tableau 28: échelle d'évaluation de l'efficacité des contrôles

COTE	QUALIFICATION	DESCRIPTION
5	Exagérée	Excès, perte d'opportunités
4	Trop importante	Procédures lourdes, coûts excessifs
3	Adéquates	Risques couverts efficacement
2	Insuffisante	Traitement insuffisante
1	Inexistante	Pas de traitement

Source : Fontugne (2001 :12)

Tableau 29 : évaluation des dispositifs de passation des marchés

TACHES	RISQUES POTENTIELS	DISPOSITIFS IDENTIFIES	COTE	INTERPRETATION	REF. D'AUDIT
Organisation et budgétisation des achats	Absence de politique générale d'achats	Existence de politique générale d'achats à jour.	3	Risque couvert efficacement	A1
	Intervention du personnel non habilités.	Existence d'un organe d'achats qualifié	3	Risque couvert efficacement	A1
	Absence de budget approuvé, suffisant et disponible.	Existence de budget annuel approuvé, disponible et suffisant.	3	Risque couvert efficacement	A1
	Dossier d'achats disparates	Norme de constitution d'un dossier d'achats.	2	Traitement insuffisante	A10
Présélection des fournisseurs	Absence de base de données fournisseurs.	Existence d'une base de données fournisseurs à jour.	3	Risque couvert efficacement	A2
	Mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs.	Existence d'une procédure de qualification des fournisseurs.	3	Risque couvert efficacement	A2
	Absence de challenge ; collusion de l'acheteur avec un fournisseur récurrents.	Procédures de présélection des fournisseurs pour un type de marché.	2	Traitement insuffisante	A10
Expression interne des besoins	Besoins non exhaustifs, non opportuns.	Procédure de validation des demandes d'achats.	3	Risque couvert efficacement	A3
	Tentative de détournement de fonds.	Procédure de validation des demandes d'achats.	3	Risque couvert efficacement	A3
Réalisation du dossier d'appel d'offres	Dossier d'appel d'offres mal élaboré.	Politique de rédaction du dossier d'appel d'offres.	3	Risque couvert efficacement	A4
	Collusion, favoritisme dans la rédaction du dossier.	Politique de rédaction du dossier d'appel d'offres.	3	Risque couvert efficacement	A4

Envoi du dossier d'appel d'offres	Collusion avec les fournisseurs inappropriés.	Procédure d'envoi de l'appel d'offres.	3	Risque couvert efficacement	A5
	Manque de transparence dans l'envoi de l'appel d'offres.	Procédure d'envoi de l'appel d'offres.	3	Risque couvert efficacement	A5
	Absence de challenge entre les fournisseurs.	Procédures de présélection des fournisseurs.	2	Traitement insuffisant	A10
Réception des offres	Réception des offres hors délai.	Procédure de réception des offres	3	Risque couvert efficacement	A6
	Perte des offres.	Procédure de réception des offres.	3	Risque couvert efficacement	A6
Dépouillement des offres et attribution du marché	Absence de challenge entre les soumissionnaires.	Procédure de présélection des fournisseurs.	2	Traitement insuffisant.	A10
	Absence de transparence dans le dépouillement des offres.	Procédure de dépouillement des offres.	3	Risque couvert efficacement	A7a
	Choix ou cotation inappropriés des critères d'évaluation des offres.	Politique d'évaluation des offres.	3	Risque couvert efficacement	A7b
	Choix ou élimination arbitraire d'un fournisseur.	Procédure d'évaluation des offres.	3	Risque couvert efficacement	A7c
Passation de la commande	Collusion pour modifier les termes de la commande.	Procédure de signature et d'envoi de la commande.	3	Risque couvert efficacement	A8
	Non respect des pouvoirs de signatures.	Procédure de signature d'un bon de commande.	3	Risque couvert efficacement	A8
	Commande non exécutée.	Procédures de suivi de la commande.	3	Risque couvert efficacement	A8
Réception des articles livrés	Livraison non conforme.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ procédure de réception; ▪ inspection technique ; ▪ procédure de recours. 	3	Risque couvert efficacement	A9
	Collusion pour approuver une livraison fictive.	Politique de réception des articles livrés.	3	Risque couvert efficacement	A9

Source : nous-même

Tableau 30 : évaluation des dispositifs de contrôle

TACHES	RISQUES POTENTIELS	CRITICITE	DISPOSITIFS IDENTIFIES	COTE	REF. D'AUDIT
Organisation et budgétisation des achats	Absence de politique générale d'achats	1	Existence de politique générale d'achats à jour.	3	A1
	Absence de budget approuvé, suffisant et disponible.	1	Existence de budget annuel approuvé, disponible et suffisant.	3	A1
	Mauvaise codification des dossiers d'achats.	3	Norme de constitution d'un dossier d'achats.	2	A10
Présélection des fournisseurs	Absence de base de données fournisseurs.	1	Existence d'une base de données fournisseurs à jour.	3	A2
	Mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs.	1	Existence d'une procédure de qualification des fournisseurs.	3	A2
	Absence de challenge ; collusion de l'acheteur avec un fournisseur récurrents.	2	Procédures de présélection des fournisseurs pour un type de marché.	2	A10
Expression interne des besoins	Besoins non exhaustifs, non opportuns.	1	Procédure de validation des demandes d'achats.	3	A3
	Tentative de détournement de fonds.	1	Procédure de validation des demandes d'achats.	3	A3
Réalisation du dossier d'appel d'offres	Dossier d'appel d'offres mal élaboré.	1	Politique de rédaction du dossier d'appel d'offres.	3	A4
	Collusion, favoritisme dans la rédaction du dossier.	1	Politique de rédaction du dossier d'appel d'offres.	3	A4

Envoi du dossier d'appel d'offres	Collusion avec les fournisseurs inappropriés.	1	Procédure d'envoi de l'appel d'offres.	3	A5
	Manque de transparence dans l'envoi de l'appel d'offres.	1	Procédure d'envoi de l'appel d'offres.	3	A5
	Absence de challenge entre les fournisseurs.	2	Procédures de présélection des fournisseurs.	2	A10
Réception des offres	Réception des offres hors délai.	1	Procédure de réception des offres	3	A6
	Perte des offres.	1	Procédure de réception des offres.	3	A6
Dépouillement des offres et attribution du marché	Absence de challenge entre les fournisseurs.	2	Procédure de présélection des fournisseurs.	2	A10
	Absence de transparence dans le dépouillement des offres.	1	Procédure de dépouillement des offres.	3	A7a
	Choix ou cotation inappropriées des critères d'évaluation des offres.	1	Politique d'évaluation des offres.	3	A7b
	Choix ou élimination arbitraire d'un fournisseur.	1	Procédure d'évaluation des offres.	3	A7c
Passation de la commande	Collusion pour modifier les termes de la commande.	1	Procédure de signature et d'envoi de la commande.	3	A8
	Non respect des pouvoirs de signatures.	1	Procédure de signature d'un bon de commande.	3	A8
	Commande non exécutée.	1	Procédures de suivi de la commande.	3	A8
Réception des articles livrés	Livraison non conforme.	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ procédure de réception; ▪ procédure de recours. 	3	A9
	Collusion pour approuver une livraison fictive.	1	Politique de réception des articles livrés.	3	A9

Source : nous-même

6.6 Appréciation du contrôle interne

Dans un contexte de transparence pour une efficacité dans la gestion, la Représentation régionale de l'UNHCR, Dakar a prévu des mécanismes de contrôle interne dont la mission consiste à maîtriser les dépenses, notamment dans un domaine très stratégique qui est celui de la passation des marchés. L'audit de ce mécanisme n'est pas un simple contrôle de conformité ou de régularité mais il s'agit là d'un contrôle de performances. Notre mission nous a permis d'avoir une idée sur la pertinence des procédures et de déterminer si l'ensemble des ressources allouées à cette activité ont été utilisées de façon efficace et efficiente.

Ainsi nous avons procédé à l'examen des procédures de préparation, de signature, de mise en œuvre, d'exécution des marchés et de réception des biens livrés. Nous avons également effectué un examen sur les pièces justificatives et sur les dispositions prises par le management dans l'organisation des achats ainsi que dans la constitution d'archives. Les tests de cheminement et de permanence que nous avons réalisés grâce aux observations, aux rapprochements de divers documents, aux différentes analyses, etc. ont permis de collecter des éléments probants sur l'efficacité du système eu égard à sa conception et à son fonctionnement. Nous nous sommes focalisé sur son caractère de prévention, de détective et de correction des risques en vue d'une gestion optimale des ressources. L'objectif recherché était de s'assurer que le patrimoine est sauvegardé, d'apprécier la fiabilité des informations, du respect de la réglementation en vigueur et d'apprécier l'efficacité dans l'intervention des différentes commissions.

Pour la protection du patrimoine, les dirigeants ont estimé que le travail en groupe est la seule manière qui prône la culture de transparence dans la chaîne des marchés. Par conséquent, il existe un comité d'achats comme organe d'exécution et des commissions à toutes les étapes du marché, elles aussi comme organes de délibération. Les membres des différentes commissions matérialisent leur engagement dans la signature d'un code de conduite et d'éthique commerciale. Ce qui fait front aux risques de tentative de fraude, de détournement de fonds de favoritisme, etc. La séparation des tâches est conçue de manière à éviter qu'une personne puisse commettre une erreur et avoir la possibilité de la dissimuler sans qu'une autre personne n'ait possibilité de la détecter. Aussi, la politique de validation des besoins comme préalable à l'émission d'une commande a permis d'écartier les achats anarchiques et non opportuns.

Parlant de la fiabilité des informations, l'UNHCR prévoit la constitution d'un dossier complet et transparent pour tous les marchés passés afin de permettre de répondre à toute question d'un auditeur de cette façon, l'information est disponible et elle accessible à tous et en même temps. Cependant rien ne semble être prévu quant au système de codification des dossiers pour leur archivage (cf. tableau 16 - 1/2, page 104). Tout de même, le risque de perte de dossier ne s'est pas matérialisé à cause du bon environnement de contrôle.

En relation avec le respect des lois et règlements, les PV des différentes commissions donnent des précisions depuis les démarches suivies jusqu'aux éléments qui ont motivé la décision finale. Toutefois, le risque d'absence de concurrence entre les fournisseurs dont la probabilité s'est avérée à 14% (cf. tableau 16 - 2/2, page 105) fut détecté dans le marché d'achats de deux motos YAMAHA. Evidemment là aussi, la protection du patrimoine n'a été nullement mise en cause grâce à l'environnement de contrôle très favorable.

En relation avec l'efficacité et l'efficience des opérations, nous avons noté avec satisfaction la qualification des membres des différentes commissions. Aucun responsable non habilité n'est intervenu à un niveau quelconque de marché. Les opérations de réception des biens de donner une assurance raisonnable que tous les biens commandés ont été livrés ; tous les biens livrés ont été reçus et tous les biens reçus ont été commandés et appartiennent à l'UNHCR. Cela fait échec aux risques de non-conformité et d'éviction.

L'analyse des tâches fait ressortir que Monsieur le Représentant est la seule personne habilitée à approuver la demande d'achats, signer le dossier d'appel d'offres, signer le marché et signer la commande. Les documents faisant l'objet de sa signature ont été préparés à la base par différentes commissions. De l'autre coté, nous voyons aussi un chevronné exécutant des délibérations des commissions, le comité d'achats enregistrer les fournisseurs, gérer la base des données, envoyer l'appel d'offres, enregistrer le marché, établir et suivre la commande.

Bref, tous les risques identifiés sont limités à cause de ce que les administrateurs attachent une grande importance au contrôle interne de par leur implication dans la supervision. Toutefois, quoi que la protection du patrimoine n'a pas été mise en cause, nous allons recommander quelques améliorations dans la conception et l'application du dispositif de contrôle interne pour les risques de mauvaise codification et d'absence de concurrence constatés, et un plan d'actions (cf. tableau 32, page 108).

Tableau 31 - 1/2: feuilles d'analyse des risques (FAR)

Mission : Audit de la passation des marchés		Références d'audit : A10
Entité : UNHCR, Dakar		Contrôle interne :
<p>Risque identifié :</p> <p>Mauvaise codification des dossiers d'achats</p>		
<p>Faits constatés :</p> <p>La numérotation des dossiers appels d'offres n'est pas uniforme. Le test de permanence sur la la codification des dossiers a donné un ratio de 48% (3/7) de non-conformité du système de codification des dossiers (cf. tableau X). Ce qui veut dire que sur les sept dossiers des marchés relatifs à la période de juin 2010 à décembre 2010 auxquels nous avons eus accès, trois dossiers étaient numérotés d'une manière et les quatre autres, d'une autre manière.</p>		
<p>Cause explicative :</p> <p>Il s'agit de l'achat des biens d'une part et des services de l'autre. Mais également rien ne semble avoir été prévu dans le dispositif.</p>		
<p>Conséquences réelles ou potentielles :</p> <p>Nous n'avons pas constaté de conséquence matérialisée, mais cet état de fait pourrait engendrer des difficultés dans la recherche des dossiers. Puisque tous les dossiers sont archivés dans les mêmes chronos et au même endroit, il pourrait en résulter des archives disparates occasionnant des recherches difficiles de dossier en cas de besoin. L'information disponible ne pourra plus être accessible facilement.</p>		
<p>Recommandations :</p> <p>L'unité d'achats doit se mettre en rapport avec le siège de l'UNHCR, notamment l'organe chargé d'élaborer les lois et règlements en matière d'achats afin de faire figurer cet aspect dans la politique générale. Aussi, sachant que les opérationnels ont montré une bonne pratique dans la codification des autres dossiers relatifs à l'achat des biens, nous recommandons également l'utilisation d'une telle pratique pour les dossiers d'achats de services et travaux. Un dossier de peut être repéré plus facilement une fois qu'il est bien archivé.</p> <p>L'unité d'achats doit veiller au perfectionnement du secrétaire notamment dans le domaine de l'administration des dossiers d'achats.</p>		
<p>Chef de mission :</p> <p>N/A</p>	<p>Auditeur :</p> <p>FRANGADOUNO SAA MICHEL</p>	<p>Responsable du domaine audité :</p> <p>N/A</p>

Source : nous-même

Tableau 31 - 2/2: feuilles d'analyse des risques (FAR)

Mission : Audit de la passation des marchés		Référence d'audit : A10
Entité : UNHCR, Dakar		Contrôle interne :
<p>Risque identifié :</p> <p>Manque de concurrence entre les fournisseurs</p>		
<p>Faits constatés :</p> <p>Le test de permanence a révélé que le marché passé le 06/06/2010 pour la fourniture de deux (02) motos YAMAHA DT 125 pour le bureau de la Gambie n'a pas fait l'objet de concurrence entre les fournisseurs ; ratio 14%. Le PV d'évaluation des offres a indiqué qu'il n'existait qu'un seul fournisseur au Sénégal pour ce type de marché, donc ne pouvait être soumis à une concurrence quelle conque entre les fournisseurs.</p>		
<p>Cause explicative :</p> <p>La cause peut être assimilée à l'optimisme selon lequel le fournisseur de motos est déjà enregistré dans la base des données et que le patrimoine pourrait être protégé. Aussi et sur tout l'opérationnel en charge de l'administration des dossiers d'achats a un besoin de perfectionnement.</p>		
<p>Conséquences réelles ou potentielles :</p> <p>Le fournisseur étant en situation de monopole, pourrait élever les prix et par conséquent la dépense devient plus élevée que prévue. Ce qui pourrait mettre en cause la protection de patrimoine.</p>		
<p>Recommandations :</p> <p>Conformément aux Principes Directeurs d'achats (2004 : 2-4), l'UNHCR favorise l'achat des biens et des services au niveau local pour soutenir l'économie des pays qui accueillent des réfugiés. Il privilégie l'achat de biens fabriqués sur place et qui peuvent être rapidement disponibles à des prix compétitifs et par octroi d'un bonus de 15% si comparé au coût dédouané dans des achats internationaux. Cette politique permet d'éviter de mettre en péril le bien-être des réfugiés. En d'autres termes, s'il y a urgence véritable.</p> <p>Puisque l'achat de ces motos ne concerne nullement une situation d'urgence et permettrait pas de faire une concurrence entre les fournisseurs, nous recommandons qu'une telle transaction soit réalisée suite à un appel d'offres international afin respecter le principe de concurrence entre les fournisseurs.</p>		
Chef de mission :	Auditeur :	Responsable du domaine audité :
N/A	FRANGADOUNO SAA MICHEL	N/A

Source : nous-mêmes

6.7 Recommandations

A la lumière des résultats contenus dans les feuilles d'analyse des risques, nous recommandons les actions ci-après pour l'amélioration du dispositif de maîtrise des risques dans sa conception et dans son application afin de mettre une empreinte à notre mission d'audit interne, c'est-à-dire, la production d'une VALEUR AJOUTEE ; ou du moins de protéger les acquis, ce revient pratiquement à la même. Les recommandations sont de deux ordres : d'abord celles adressées à l'endroit des opérationnels ensuite celle adressée l'unité d'achats.

6.7.1 Recommandations à l'endroit du gestionnaire des dossiers d'achats

En ce qui concerne le risque de « mauvaise codification des dossiers d'achats », la personne en charge de l'administration des dossiers d'achats a eu un bon sens de codifier de façon technique et professionnelle les dossiers d'achats relatifs à la fourniture des biens. Mais quant à l'achat des services et travaux, la codification est tout autre. Si cela perdure, et une archivé, la recherche d'information deviendra très difficile et cela peut même entraîner la perte de dossiers. Selon les Principes directeurs d'achats de l'UNHCR (2004 :103) relative à la formation, les opérationnels ont besoin de remettre à jour leurs compétences afin de s'enquérir des bonnes et nouvelles pratiques. Pour les archives des marchés, la codification uniforme de tous les dossiers est nécessaire et doit être adoptée. Ceci évite d'avoir des archives disparates qui rendent difficile la recherche des dossiers, en cas de besoin.

De ce qui précède, nous recommandons à ce que les opérationnels en charge de la gestion administrative des dossiers d'achats œuvrent dans le perfectionnement, afin de mettre jour leurs compétences.

6.7.2 Recommandations à l'endroit du comité d'achats

Toujours en relation avec le risque de « mauvaise codification des dossiers d'achats », le dispositif se focalise sur la composition d'une liasse de dossier d'achats, le temps de conservation et le système de classement qu'il faut adopter « à des fins d'audit » (Principes

Directeurs d'Achats, 2004 :16), mais à notre avis, rien semble avoir été prévu quant à la manière de codification à adopter par les opérationnels.

L'efficacité d'un système ne dépend pas seulement de sa bonne application, mais aussi de tous les mécanismes qui convergent à sa bonne conception. Le dispositif devrait disposer d'un système de codification des dossiers d'achats. Ce qui permettrait aux opérationnels de présenter des dossiers uniformes, de procéder à la recherche d'information plus facilement, etc.

- 1) De ce qui précède, nous recommandons à ce que l'unité d'achats se mette en rapport avec l'organe chargé d'élaborer la politique d'achats afin de faire figurer cet aspect (codification des dossiers d'achats) dans le manuel de procédures.**

Eu égard au risque de « manque de concurrence entre les fournisseurs », le grand défi que l'UNHCR a à relever est d'aligner les ressources limitées pour satisfaire des besoins illimités. Ainsi l'UNHCR doit faire un choix stratégique parmi les divers leviers d'achats qui s'offrent à lui. L'objectif est de réduire les marchés de gré à gré, d'urgence délibérée, de respecter le principe de mise en concurrence hautement transparente, etc. Aussi, l'UNHCR favorise l'achat des biens et des services au niveau local pour soutenir l'économie des pays qui accueillent des réfugiés, si ces biens sont immédiatement disponibles et s'ils peuvent être obtenus rapidement à des prix compétitifs. Toute urgence doit être justifiée et documentée.

A notre avis le marché relatif à l'achat de deux motos YAMAHA DT 125, ne revêt nullement une situation d'urgence. Aussi, la commission de dépouillement des offres a indiqué dans son PV que ce marché ne permettait pas faire l'objet de concurrence entre les fournisseurs, au lieu de recommander d'ouvrir l'appel d'offres à des fournisseurs internationaux, ou de laisser la latitude au Siège de l'UNHCR de réaliser ce achat.

- 2) De ce qui précède, nous recommandons à ce que l'unité d'achats renforce la promotion de la concurrence entre les fournisseurs pour tous les marchés.**

6.7.3 Plan d'actions

Pour permettre au management d'adhérer à nos recommandations, nous proposons le plan d'actions ci-dessous applicable selon le rapport coût/bénéfice :

Tableau 32 : plan d'actions

N°	RECOMMANDATIONS	RESPON- SABILITE	ECHEANCE
01	Mise à jour des compétences des opérationnels chargés de la gestion administrative des dossiers	Les opérationnels	Immédiat
02	Révision de la politique d'achats.	L'unité d'achats	D'ici au 30/06/2011
03	Promouvoir le principe de concurrence entre les fournisseurs pour un marché donné.	L'unité d'achats	D'ici au 30/06/2011

Source : nous-même

CONCLUSION

Les éléments ayant été à l'origine de l'élimination des concurrents ou ayant justifié leur sélection doivent être hautement sécurisés. La mise en concurrence doit se faire en toute transparence afin de renforcer les moyens pour la sauvegarde du patrimoine. La formation continue des agents renforce les compétences en interne. La coopération du fournisseur avec le comité d'achats tout le long du processus et la promotion du travail de groupe restent des facteurs de résistance l'opacité au profit de la transparence.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La définition du réfugié dans la convention de 1951 constitue toujours le fondement juridique du mandat de l'UNHCR. Mais progressivement, le protocole de 1967 a rendu cette convention universelle en abolissant la limitation géographique de la définition ; la convention de l'OUA de 1969 a régi les aspects spécifiques des problèmes des réfugiés en Afrique en y incluant des personnes forcées de quitter leur pays «en raison d'agression externe » ; enfin la déclaration de Carthage de 1984 a intégré les critères de «violation massive des droits de l'homme».

L'audit de la passation des marchés nous a permis d'avoir une assurance raisonnable que la Représentation régionale de l'UNHCR, Dakar favorise l'utilisation économique, efficace et efficiente des ressources mise à sa disposition. L'UNHCR doit cette assurance au fait que les responsables, à tous les niveaux attachent du prix au contrôle et ils favorisent une franche collaboration pour la maîtrise des opérations.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal de notre étude était de donner une assurance raisonnable que la Représentation régionale de l'UNHCR, Dakar, favorise l'utilisation économique, efficace et efficiente des ressources mise à sa disposition dans la passation des marchés.

Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé à une revue de littérature qui consistait à la définition d'une passation des marchés, à l'audit de la passation des marchés et à la définition des outils aptes à réaliser cet audit. Dans la partie pratique, nous avons présenté d'abord l'UNHCR, Dakar, avant de décrire son processus de passation des marchés. Pour réaliser notre programme d'audit, nous avons sélectionné une liasse, réalisé les tests d'existence, puis étendu ces tests sur l'ensemble des dossiers consultés. Enfin, en adoptant la démarche d'audit interne axée sur les risques, nous avons terminé par l'évaluation de son système de contrôle interne.

Au terme de ce travail, nous sommes parvenu à une conclusion objective selon laquelle la Représentation régionale de l'UNHCR, Dakar favorise l'utilisation économique, efficace et efficiente des ressources mises à sa disposition. L'UNHCR doit cette assurance "raisonnable" au fait que les responsables à tous les niveaux attachent du prix au contrôle interne. Les objectifs spécifiques suivants ont eux aussi été atteints, c'est-à-dire :

- les procédures de la passation des marchés comportent des sécurités suffisantes ;
- les informations fournies sont sincères ;
- les opérations réalisées avec les fournisseurs sont régulières ; et,
- les organisations et les structures sont efficaces.

Nous sommes également parvenu à recommander quelques éléments d'amélioration de son dispositif de contrôle interne tant dans sa conception que dans son application.

Toutefois, sachant que la passation des marchés tire sa fin dans le paiement final de la facture au fournisseur, nous ne prétendons pas avoir épuisé le sujet en nous limitant à la réception des biens livrés, quoique contraint par le budget-temps. Nos attentes seraient plus comblées si nous avions pu étendre l'étude sur toute l'année 2010. En conséquence, nous formulons le souhait de voir d'autres chercheurs nous emboîter le pas en vue de donner une assurance raisonnable sur d'autres thèmes d'audit comme l'audit du processus de paiement des factures fournisseurs, l'audit du processus de recrutement, etc.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIEN

QUESTION PRINCIPALE	QUESTIONS SUBSIDIAIRES
<p>Comment s'effectue la passation des marchés à la Représentation régionale de l'UNHCR, Dakar ?</p>	1 Quelles sont les différentes étapes du processus de passation des marchés ?
	2 Pour chacune de ces étapes, quelles sont les procédures mises en place pour mener à bien les attributions ?
	3 Quels sont les documents qui sont produits à chaque étape de ce processus ?
	4 Qui sont les différents intervenants dans la passation des marchés ?
	5 Comment la commission procède-t-elle dans la validation des besoins ?
	6 Qui est responsable des achats ?
	7 Qui approuve une demande d'achats ?
	8 Quel est l'objet de marché ?
	9 Quelles sont les conditions spécifiques pour la passation d'un marché ?
	10 Comment s'assurer de la qualification du personnel intervenant dans la chaîne de marché ?
	11 Comment le comité d'achats procède-t-il pour le respect de la déontologie ?
	12 Quel est la composition d'une liasse d'un dossier d'achats ?

Source : nous-même

ANNEXE II : QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI)

PROCESSUS DE PASSATAION DES MARCHES - 1/9

SOUS-PROCESSUS 01: Organisation et budgétisation des achats.		ENTITE : UNHCR DATE : 11/10/2010		FOLIO : 1/8 EXERCICE : 2010	
OBJECTIF DU CONTROLE INTERNE :					
S'assurer que la Représentation régionale de l'UNHCR, Dakar, dispose d'une bonne organisation assortie d'un budget annuel approuvé, disponible et suffisant pour la passation des marchés.					
QUESTIONNAIRE	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE	Réf
1. Existe-t-il un plan de passation des marchés à long/moyen/court terme ?	X				
2. Existe-t-il un organe chargé d'intervenir dans la chaîne de passation des marchés ?	X				
3. Les membres de l'organe disposent-ils des compétences adéquates ?	X				
4. Existe-il politique de perfectionnement en faveur des membres de l'organe ?	X				
5. Existe-t-il un manuel de procédure relative à la passation des marchés ?	X				
6. Quels sont les différents modes De passation des marchés à l'UNHCR : • Appel d'offres ouvert ? • Appel d'offres restreint..... ? • Entente directe..... ? • Autres..... ?	X X X				
7. Existe-t-il un seuil pour procéder à un appel d'offres ?	X				
8. L'appel d'achat est il le mode d'achats par défaut ?	X				
9. Quelle est la composition standard d'une liasse de dossier d'achats ?	X				
10. En cas de recherche sur un marché donné, les informations sont elles facilement accessibles ?	X				
11. Il y a-t-il eu de perte de dossier d'achats ?		X			

Source : nous-même

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI) - suite

PROCESSUS DE PASSATAION DES MARCHES - 2/9

SOUS-PROCESSUS 02 :		ENTITE : UNHCR		FOLIO : 2/9	
Préqualification et enregistrement des fournisseurs.		DATE : 11/10/2010		EXERCICE : 2010	
OBJECTIF DU CONTROLE INTERNE :					
S'assurer que la base des données fournisseurs est à jour et permet une réelle concurrence entre les fournisseurs pour un marché donné.					
QUESTIONNAIRE	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE	Réf
1. Existe-t-il une base des données fournisseurs ?	X				
2. L'UNHCR procède-t-il à la mise à jour de la base des données ?	X				
3. L'UNHCR qualifie-t-il les fournisseurs pour chaque type de marché ?	X				
4. La personne qui qualifie les fournisseurs est elle différente de celle qui les enregistre ?	X				
5. Existe-t-il une commission de qualification des fournisseurs ?	X				
6. Comment l'appel d'offres ou l'appel à manifestation d'intérêt parvient il aux fournisseurs :					
• Courrier ordinaire	X				
• Internet.....	X				
• Autre					
7. Quelle est la personne ou le service en charge de l'envoi ?			X	Question et réponse indirectes.	
8. Existe-t-ils des critères standard de qualifications des fournisseurs ?	X				
9. Comment l'UNHCR promeut il la culture de concurrence :					
- <u>qualifier au moins trois fournisseurs ?</u>	X				
- qualifié moins de trois fournisseurs compétents ?					
10. Y a-t-il eu de réclamations de la part des fournisseurs qui n'ont pas été retenus dans le processus de requalification ?		X			

Source : nous-même

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI) - suite

PROCESSUS DE PASSATAION DES MARCHES - 3/9

SOUS-PROCESSUS 03 :		ENTITE : UNHCR		FOLIO : 3/9	
Expression interne des besoins.		DATE : 05/10/2010		EXERCICE : 2010	
OBJECTIF DU CONTROLE INTERNE :					
S'assurer que l'expression des besoins résulte d'un consensus au sein de l'unité utilisatrice et que ces besoins sont validés, matérialisés par une demande d'achats dûment approuvée.					
QUESTIONNAIRE	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE	Réf
1. La validation des besoins est elle un préalable au déclenchement du processus achats ?	X				
2. Qui valide les besoins : - le superviseur hiérarchique ? - le Représentant régional ? - <u>une commission</u> ? - autres ?	X				
3. Les demandes d'achats sont-elles toujours matérialisées par un écrit ?	X				
4. La demande d'achats est elle établie par une personne habilitée, nommément désignée au sein de toute unité ?	X				
5. L'approbation de la demande d'achats est-elle subordonnée à la disponibilité du crédit budgétaire ?	X				
6. La demande d'achats ou réquisition est elle extraite d'un carnet à souche de demandes pré-numérotées ?	X				
7. La demande d'achats donne-t-elle tous les détails utiles à la rédaction d'un dossier d'appel d'offres ?	X				
8. La demande d'achats est elle autorisée et approuvée par des personnes habilitées ?	X				
9. Y a-t-il eu des cas où une demande d'achats a été signée et par des responsables non habilités ?		X			

Source : nous-même

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI) - suite

PROCESSUS DE PASSATION DES MARCHES - 4/9

SOUS-PROCESSUS 04 :		ENTITE : UNHCR		FOLIO : 4/9	
Rédaction d'un dossier d'appel d'offres		DATE : 05/10/2010		EXERCICE : 2010	
OBJECTIF DU CONTROLE INTERNE :					
S'assurer que le dossier d'appel d'offres est exhaustif par rapport aux besoins exprimés et permet aux fournisseurs de préparer aisément leurs offres.					
QUESTIONNAIRE	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE	Réf
1. Existe-t-il une commission de rédaction du dossier d'appel d'offres ?	X				
2. Le requérant assiste-t-il la commission dans la rédaction d'un appel d'offres ?	X				
3. Y a-t-il des niveaux de contrôle pour s'assurer de l'exhaustivité de l'appel d'offres par rapport à la demande d'achats ?	X			Pour les marchés d'une grande valeur	
4. Le dossier d'appel d'offres est-il signé et approuvé (Représentant) avant de l'envoyer. ?	X				
5. Les membres de la commission de rédaction ont intérêt par rapport : - au marché en question ? - aux fournisseurs en liste ?		X X			
6. L'UNHCR emploie-t-il des consultants externes dans la rédaction d'appel d'offres au cas où il manquait de compétences en interne ?	X				
7. L'appel d'offres précise-t-elle les aspects de langue, de monnaies, de logistique, de critères d'évaluation des offres, etc. ?	X				
8. Les offres techniques sont-elles séparées des offres financières (dans le cas des marchés à technicité très poussée) ?	X				
9. Le dossier d'appel d'offres fournit-il des informations claires pour permettre aux fournisseurs de préparer une offre ?	X				
10. Y a-t-il eu des appels d'offres qui n'ont pas manifestement intéressé les fournisseurs ?		X			

Source : nous-même

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI) - suite

PROCESSUS DE PASSATAION DES MARCHES - 5/9

SOUS-PROCESSUS 05 :		ENTITE : UNHCR		FOLIO : 5/9	
Envoi du dossier d'appel d'offres.		DATE : 05/10/2010		EXERCICE : 2010	
OBJECTIF DU CONTROLE INTERNE :					
S'assurer de la transparence dans l'envoi : l'information disponible est parvenue à tous les fournisseurs intéressés et en même temps.					
QUESTIONNAIRE	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE	Réf
11. Comment le dossier d'appel d'offres parvient il aux fournisseurs : - courrier papier avec accusé de réception? - courrier électronique avec accusé de réception ? - autre* ?	X X X			*Les fournisseurs passent retirer le dossier d'appel d'offres et émargent dans un registre.	
12. Qui est chargé de l'envoi du dossier d'appel d'offres : - le responsable de l'achat ? - le service courrier ? - le secrétaire de l'unité achats ? - Autre ?	X				
13. Les candidats disposent-ils d'un délai suffisant pour se déterminer ?	X				
14. Quel est ce délai : - De 05 à 10 jours calendaires ? - De 11 à 20 jours calendaires ? - De 21 à 30 jours calendaires ? - Plus de 30 jours calendaires ? - Autre* ?	X X			*24 heures.	
15. Existe-t-il un registre pour l'émargement des fournisseurs ayant reçu ou retiré le dossier d'appel d'offres ?	X				
16. Existe-t-il liste nominative de trois fournisseurs au moins (préqualifiés) auxquels le dossier d'appel d'offres doit parvenir ?	X				
17. Y a-t-il eu des cas où un marché n'a pas fait l'objet de concurrence entre les fournisseurs ?	X				
18. Y a-t-il des cas où l'UNHCR a passé des marchés par entente directe entre le chargé d'achats et le fournisseur ?		X			

Source : nous-mêmes

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI) - suite

PROCESSUS DE PASSATAION DES MARCHES – 6/9

SOUS-PROCESSUS 06 :		ENTITE : UNHCR		FOLIO : 6/9	
Réception des offres.		DATE : 05/10/2010		EXERCICE : 2010	
OBJECTIF DU CONTROLE INTERNE :					
S'assurer que tous les fournisseurs ayant reçu un dossier d'appel d'offres ont remis une offre et aucune offre n'a fait l'objet de perte.					
QUESTIONNAIRE	OUI	ON	N/A	COMMENTAIRE	Réf
1. Existe-t-il une commission chargée de la réception des offres ?	X				
2. Existe-t-il une liste élargée de tous les fournisseurs ayant remis une offres ?	X				
3. Le fournisseur (ancien ou nouveau) ayant remis une offre existe-t-il dans la base des données ?	X				
4. Les fournisseurs remettent ils leurs offres dans les enveloppes fermées (avec mention « ne pas ouvrir avant la date officielle » ?	X				
5. La commission de réception des offres remet elle un accusé de réception à toute personne ayant remis une offre ?	X				
6. Est-il prévu un acte (PV) constatant la réception des offres ?	X				
7. Toutes les offres sont elles comptées et paraphées par les membres de la commissions ?					
8. Existe-t-il un tampon avec en-tête sur toutes les offres reçues ?	X				
9. Y a-t-il des fournisseurs qui ont remis leurs offres après le délai de soumission ?		X			
10. Existe-t-il un cadre approprié pour la réception des offres ?	X				
11. Y a-t-il eu des cas où l'on a reçu des offres disparates ?		X			
12. Y a-t-il eu des cas de perte d'offres pour n'importe quel motif que ce soit ?		X			

Source : nous-même

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI) - suite

PROCESSUS DE PASSATAION DES MARCHES – 7/9

SOUS-PROCESSUS 07:		ENTITE : UNHCR		FOLIO : 7/9	
Dépouillement des offres et attribution du marché.		DATE : 05/10/2010		EXERCICE : 2010	
OBJECTIF DU CONTROLE INTERNE :					
S'assurer qu'il existe une réelle concurrence entre les fournisseurs et que le marché est adjugé au meilleur fournisseur dans la plus grande transparence possible.					
QUESTIONNAIRE	OUI	ON	N/A	COMMENTAIRE	Réf
1. Existe-t-il une procédure officielle et réglementée d'ouverture des plis ?	X				
2. Les soumissionnaires sont-ils invités à assister à l'ouverture des offres (cas des achats locaux) ?		X			
3. Existe-t-il un moyen pour s'assurer que ce sont des offres reçues qui sont entrain d'être identiques ?	X				
4. Les fournisseurs ont-ils une connaissance de l'éthique commerciale l'UNHCR ?	X				
5. Est-il prévu un acte (PV) constatant le dépouillement des offres ?	X				
6. Les membres de la commission d'évaluation : - prêtent-ils serment comme préalable ? - signent-ils un code de conduite ?	X X				
7. Les membres de la commission technique ont-ils les qualifications souhaitées pour le faire ?	X				
8. L'évaluation des offres techniques est-elle séparée de celle des offres financières (si nécessaire) ?	X				
9. les critères d'évaluation des offres sont ils communiqués à l'avance aux fournisseurs ?	X				
10. Le fournisseur est il une personne morale (SA, SARL, etc.) légalement établie ?	X				
11. Quel est le critère de choix d'un fournisseur : • <u>Le moins disant</u> ? • <u>Le mieux disant</u> ? • Autre ?	X X			Si le moins disant n'a pas la qualité requise, on choisit le mieux disant.	
12. Les procédures permettent ils de passer les marchés dans les délais requis ?	X				
13. Est-il arrivé des cas d'urgence où l'on a passé outre le principe de concurrence ?	X				
14. Existe-t-il une politique d'inspections des services et lieux du fournisseur ?	X				
15. Le PV d'attribution des offres est il approuvé et signé de tous les membres ?	X				

Source : nous-même

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI) – suite

PROCESSUS DE LA PASSATAION DES MARCHES - 8/9

SOUS-PROCESSUS 09 : Passation de la commande.	ENTITE : UNHCR DATE : 05/10/2010	FOLIO : 8/9 EXERCICE : 2010			
OBJECTIF DU CONTROLE INTERNE : S'assurer que la commande a été passé au fournisseur, celui dont le choix a été validé par la commission d'attribution des marchés.					
QUESTIONNAIRE	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE	Réf
1. Qui établit la commande : - <u>le secrétaire de l'unité d'achats ?</u> - le secrétaire de la commission d'attribution de marché ? - le secrétaire de la commission d'évaluation des fournisseurs ?	X				
2. Existe-t-il des seuils et plafonds de signature des commandes ?	X				
3. Existe-t-il des spécimens de signatures des personnes nommément désignées ?	X				
4. Les commandes font-elles l'objet d'une procédure : - d'autorisation ? - de contrôle ?	X X				
5. Qui envoie la commande : - <u>le service courrier ?</u> - le secrétaire de l'unité d'achats ?	X				
6. Comment la commande parvient elle aux fournisseurs : - <u>via courrier ordinaire ?</u> - <u>via mail ?</u> - autre ?					
7. La commande est-elle adressée au fournisseur en double exemplaire (original et une copie) ?	X				
8. Les avenants : - <u>ne sont pas acceptables après adjudication ?</u> - sont signés sur autorisation préalable ? - sont signés sans autorisation formelle ?	X				
9. Existe-t-il des procédures régulières de suivi de la commande ?	X				

Source : nous-même

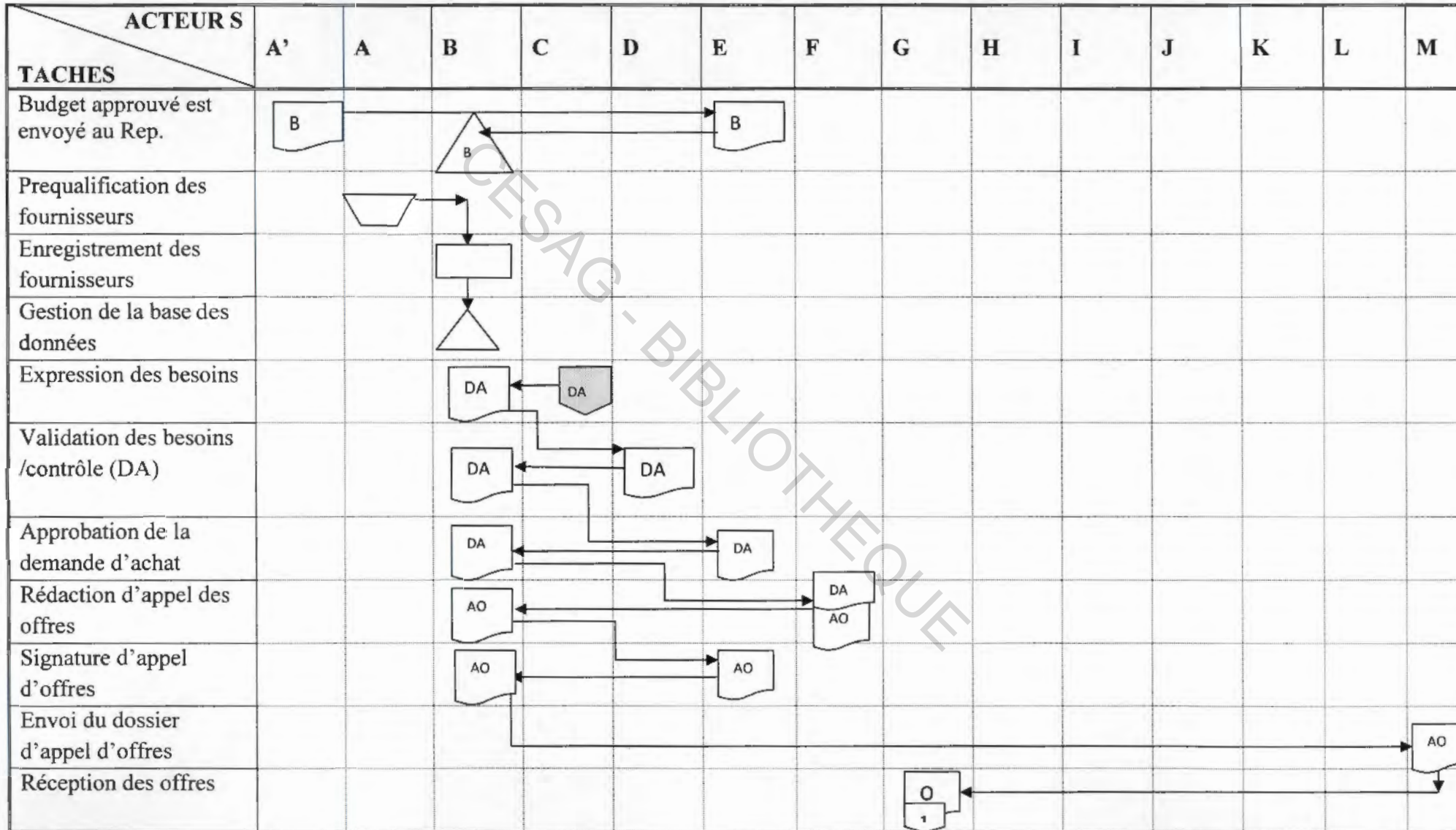
QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI) - suite

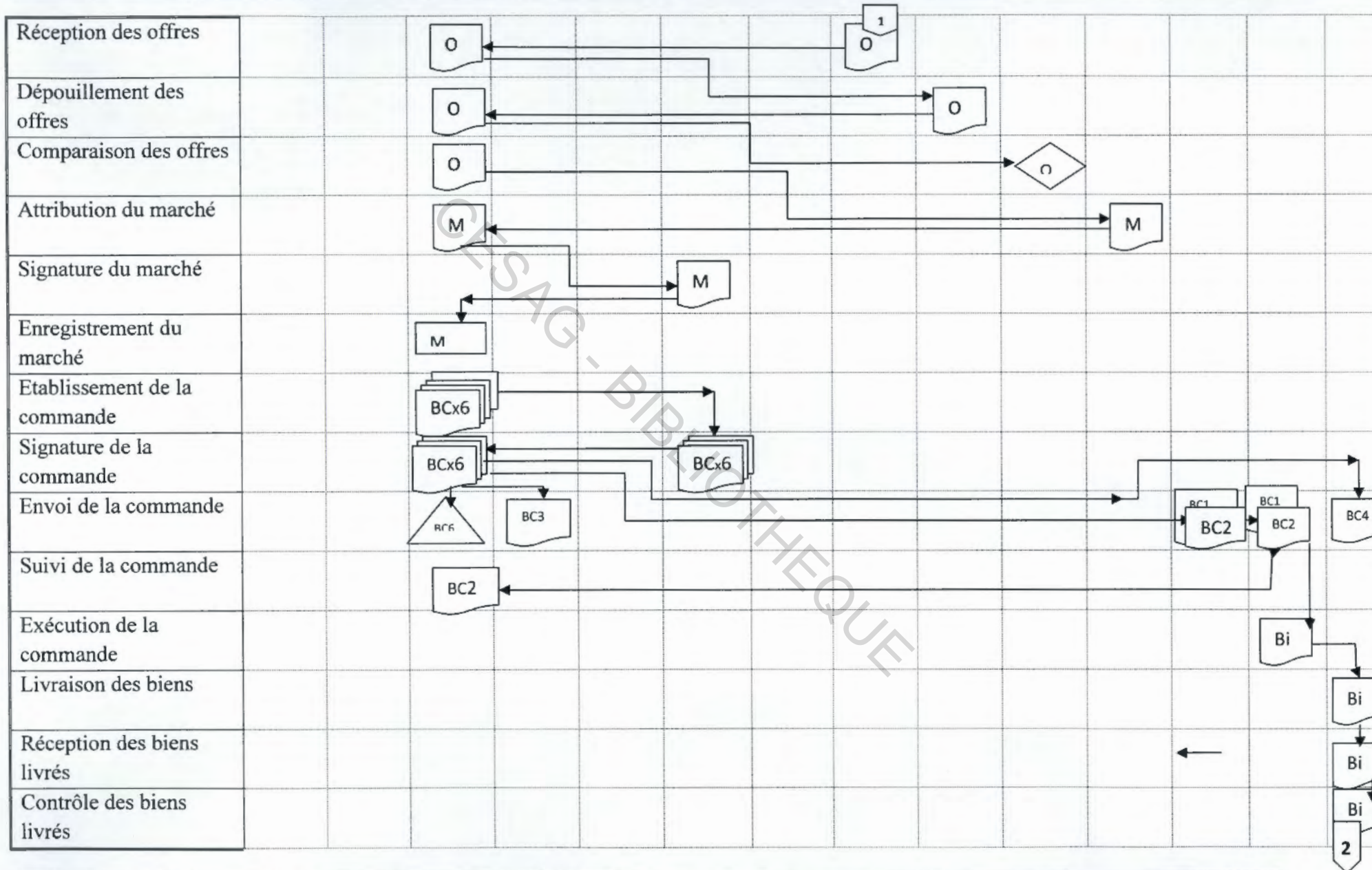
PROCESSUS DE PASSATAION DES MARCHES – 9/9

SOUS-PROCESSUS 09 :	ENTITE : UNHCR			FOLIO : 9/9	
Réception des biens livrés	DATE : 05/10/2010			EXERCICE : 2010	
OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE :					
S'assurer que tout ce qui été commandé a été livré et reçu, tout ce qui a été livré a été commandé, tout ce qui a été reçu appartient à l'UNHCR, Dakar.					
QUESTIONNAIRE	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE	Réf
1. Existe-t-il un service de réception ?	X				
2. Les réceptions sont-elles assurées par des personnes différentes de celles qui ont signé la commande ?	X				
3. Le fournisseur adresse-t-il un bon de livraison ?	X				
4. Toutes les réceptions donnent-elles lieu à l'émission d'un bon de réception ?	X				
5. Les délais de réception prévus sont-ils toujours respectés par les fournisseurs ?	X				
6. Les réceptions sont-elles toujours conformes à la commande ?	X				
7. Les commandes en cours ou en retard font elles l'objet d'un suivi régulier en toute transparence ?	X				
8. Les contrôles qualitatif et quantitatif des réceptions sont ils assurés par un spécialiste du domaine du marché concerné ?	X				
9. Y a-t-il eu des cas de commandes non exécutées ?		X			
10. Y a-t-il eu des cas d'éviction dans la réception ?		X			
11. Existe-t-il des procédures de recours pour défaut de qualité/quantité des biens livrés, ou refus d'exécution ?	X				

Source : nous-même

ANNEXE III : FLOW CHART





ANNEXE IV : GRILLE D'ANALYSE DES TACHES

TACHES	ACTEURS															
	NATURE	A'	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	OBS
1 Approbation du budget	A	X														
2 Préqualification des fournisseurs	C		X													
3 Enregistrement des fournisseurs	EX			X												
4 Gestion de la base des données	D			X												
5 Expression des besoins (DA)	EX				X											
6 Validation des besoins /contrôle (DA)	C					X										
7 Approbation de la demande d'achats	A						X									
8 Rédaction du dossier d'appel d'offres	EX							X								
9 Signature du dossier d'appel d'offres	A						X									
10 Envoi du dossier d'appel d'offres	EX			X												
11 Réception des offres	EX								X							
12 Dépouillement des offres	EX									X						
13 Comparaison des offres	C										X					
14 Attribution du marché	A											X				
15 Signature du marché	A						X									
16 Enregistrement du marché signé	EX			X												
17 Etablissement de la commande	EX			X												
18 Signature de la commande	A						X									
19 Envoi de la commande	EX												X			
20 Suivi de la commande	EX			X												
21 Exécution de la commande	EX													X		
22 Livraison des biens	EX													X		
23 Réception des biens livrés	EX														X	
24 Contrôle des biens livrés	C														X	
25 Remise des biens au requérant	EX			X												

A = autorisation ; C = contrôle ; D = détention ; EX = exécution.

ANNEXE V : FORMULAIRE D'ENREGISTREMENT DES FOURNISSEURS

Section I : Informations générales sur l'entreprise

1. Nom de l'entreprise: Adresse: Boîte postale :
2. Tél.: Fax: E-mail: Adresse web: Ville: Pays:
3. Nom et titre de la personne à contacter:
4. Raison sociale: Filiales, associés (joindre une liste si nécessaire):
5. Forme juridique Nature de l'activité:
6. Année d'établissement: Nombre d'employés à plein temps:.....
7. No. de licence/Etat d'enregistrement: No de TVA/d'identité :
8. Documentation technique disponible en (précisez la langue) :

Section II : Informations financières

9. Chiffre d'affaires des trois dernières années:
10. Année :.....US\$:..... Année :.....USD : Année.....US\$.....
11. Nom de la banque: Adresse: Swift/BIC:..... 22. No de compte
12. Veuillez fournir un exemplaire du rapport financier ayant fait l'objet de la plus récente vérification des comptes.

Section III : Capacités techniques

13. Certification de garantie de la qualité (ISO 9000 ou équivalent ; fournir un exemplaire)
14. Représentation à l'étranger (pays où l'entreprise possède une représentation/des bureaux locaux):
15. Enumérez au maximum quinze (15) marchandises/services essentiels que vous proposez (une ligne par article en indiquant la norme de qualité nationale/internationale à laquelle l'article se conforme).....

Section IV: Expérience

16. Contrats récents avec des organisations humanitaires internationales et/ou des Nations Unies: (Organisation: valeur: année: marchandises/services:
- Destination :
17. Pays vers lesquels votre entreprise a exporté et/ou exécuté des projets ces trois dernières années:
18. Votre entreprise possède-t-elle une déclaration relative à sa politique de l'environnement (si oui, veuillez joindre une copie).....
19. Certification: Je, soussigné, accepte les conditions générales des Nations Unies, dont un exemplaire m'a été remis. Je certifie que les Renseignements fournis dans le présent formulaire sont corrects et je m'engage à vous informer le plus vite possible de tout Changement susceptible d'intervenir:

20. Nom:
- Titre:
- Signature:
- Date:.....

ANNEXE VI : FORMULAIRE DE BON DE COMMANDE

BON DE COMMANDE N° :

A : (nom du destinataire)	Adresse complète :
De : (nom de l'expéditeur)	Adresse complète :
Date	Nombre de pages y compris celle-ci :

Nous passons par la présente la commande suivante, aux conditions énoncées ci-dessous et conformément aux conditions générales d'achat jointes au présent document pour référence.

Référence : votre offre (référence) en date du (date).

Fournisseur :

Nom : Adresse : Personne à contacter :
 Adresse : Téléphone : Fax : E-mail :

Acheteur :

Nom : Adresse : Personne à contacter :
 Adresse : Téléphone : Fax : E-mail :

Destinataire : (UNHCR)

Nom : Adresse : Personne à contacter :
 Adresse : Téléphone : Fax : E-mail :

Marchandises :

N°	DESCRIPTION	QUANTITE	P.U	VALEUR	OBS
01					
02					
03					
04					
-	TOTAL				

Valeur de totale de la commande : en toutes lettres (monnaie + montant)

Nota : Les marchandises doivent être emballées d'une façon qui soit appropriée au mode de transport stipulé et de manière à résister à toute manipulation brutale pendant le transit, être de bonne qualité et vendable, et qui réponde à toutes les spécifications.

Le représentant

CESAG - BIBLIOTHEQUE

GLOSSAIRE

Planning and organizing : nom d'un document consulté "planification et organisation".

Approvisionnement et achat : l'approvisionnement est une fonction d'exécution à l'intérieur de l'entreprise, alors que l'achat est une fonction d'acquisition tournée vers l'extérieur.

Article 33 : se dit des clauses relatives au principe de non refoulement des personnes relevant du mandat de l'UNHCR (refugiés, demandeurs d'asile, etc.).

Carthagène : nom d'une ville colombienne (un port) où a eu lieu la déclaration relative à la définition du réfugié dans le contexte de l'Amérique latine.

Doing business with UNHCR : nom de document « faire des affaires avec l'UNHCR ».

Marketing achats : est une fonction de recherche en vue de l'acquisition de produits sur le marché fournisseurs en fonction des besoins et aux conditions optimales de l'entreprise. Dans une optique de marketing achats, l'acheteur adopte un profil extraverti, c'est-à-dire offensif. Il suscite l'intérêt d'un fournisseur à investir pour travailler avec son entreprise.

Partenaire d'exécution (PE) : partenaire opérationnel qui signe un accord de mise en œuvre d'un projet d'assistance financé par l'UNHCR.

Piliers de l'opération : se dit des secteurs dans lesquels l'assistance est nécessaire.

Programme : totalité des activités d'assistance entreprises d'une population bénéficiaire spécifique. L'ensemble des programmes dans un pays constitue l'opération de ce pays.

Projet : est l'unique composante d'un programme d'assistance. Il comprend toute l'assistance du même type et de la même source de fonds de l'UNHCR, fournie à une population spécifique (bénéficiaires) pour une durée déterminée.

Résolution 428 V : numéro de référence d'une décision (résolution) prise au sein d'un comité de haut niveau des Nations Unies relative à la question des réfugiés.

STAFF ou staffing : c'est la partie du budget consacrée aux besoins en ressources humaines.

Tolérance ZERO : c'est le maître mot dans le code de conduite et d'éthique commerciale. Dans le contexte d'assistance humanitaire, aucune fraude n'est tolérée, si mineure soit elle.

Urgence : situation imprévue qui s'avère si impérieuse et qui mettrait en danger les vies ou nuirait à des opérations majeures si aucune action n'est prise immédiatement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. BAGLIN, Gérard & al, (2001), *Management industriel et logistique*, 3^{ème} éd, Editions Economica, Paris, P.793.
2. BARTHELEMY, Bernard ; Philippe, Courreges (2004), *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, Editions d'organisation, P.471.
3. BECOUR, Jean-Charles ; BOUQUIN, Henri (1996), *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, Editions Economica, Paris, 418 p.
4. BERNARD, Frédéric ; Gayraud, Rémi; Rousseau, Laurent, (2008), *Contrôle interne : concepts, aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle permanent, référentiels, questionnaires, bonnes pratiques*, 2^e édition revue et augmentée, Editions Maxima, Paris, 298 p.
5. BERTIN Elisabeth (2007), *Eyrolles, Audit interne, enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'organisation, Saint Germain, Paris, 320 p.
6. BLANCHARD, Gilles & al (1999), *La fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance*, Editions Hermès, Paris, 231 p.
7. BOUVIER Christian (1990), *Audit des achats*, Editions d'Organisation, Paris, 158 p.
8. BRUEL Olivier (1998), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 2^e éd. Editions Bordas, Paris, 298 p.
9. CAVERIVIERE Patrick (2007), *le guide de l'acheteur*, Editions Démos, Paris, 159 p.
10. CHAPELLE, Ariane ; Georges, Hubner (2006), *Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bale pour le secteur financier*, Editions Larcier, Paris, P.208.
11. COLLASSE, Bernard (2000), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Editions economica, Paris, 1317 p.
12. COLLINS Lionel & Gérard Vallin (1992), *Audit et contrôle internes, aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4^e édition, Dalloz, Paris 373 p.
13. COOPERS & Leybrand, IFACI (2000), *La nouvelle pratique du Contrôle Interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 p.
14. COSO II (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 337 p.
15. DESROCHES Alain, Leroy Alain & Vallée Frédérique (2003), *La gestion des risques, principes et pratique*, Editions Lavoisier, paris, 286 p.
16. DAYAN, Armand (2004), *Manuel de gestion. Volume 1*, 2^e éd, Editions marketing, Paris, 975 p.
17. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Audit, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, normes ISA 200, 315, 330 et 500*, 2^e édition Pearson, Paris, 243 p.

18. IFACI ; Pricewaterhousecoopers ; Landwell & Associés (2006), *Le management des risques de l'entreprise, cadre de référence, techniques d'application, COSO II Report*, Editions d'organisation, Paris, 338 p.
19. LAROUSSE Pierre (2009), *le Petit Larousse 2010, nouveau dictionnaire de la langue française*, Edition Larousse, Turin, Italie, 1883 p.
20. LEFEVBRE, Francis (1995), *Memento comptable*, Ed. Francis Lefebvre, Paris, 1406 p.
21. LEJEUNE Gérard ; Jean Pierre Emmerich (2008), *Audit et Commissariat aux comptes*, Collections Business, EJA, Paris, 329 p.
22. LEMAN, Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, Editions Dunod, Paris, 279 p.
23. LEGROUGE, Dominique (1998), *Le guide de la qualité dans les achats publics*, Edition d'organisation, Paris, 211 p.
24. LONGATE Jean ; Pascal Vanhove ; Christophe Viprey (2002), *economie générale, Reviser la gestion*, 3^e édition, Dunod, Paris, 155 p.
25. MADERS Henri-Pierre ; Jean-Luc Masselin (2006), *Contrôle interne des risques : cibler-organiser-piloter-maîtriser*, 2^e éd. Editions d'Organisation, Paris, 261 p.
26. MCNAMEE, David (1998), *Assessing risk*, 1^{ère} édition, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, 155 p.
27. PETIT, Philippe, (2008), *Toute la fonction achats : savoirs, savoir-faire, savoir-être*, Dunod, Paris, 487 p.
28. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'Audit Interne*, 6^e édition, Eyrollen, Editions d'Organisation, Paris, 479 p.
29. RENARD Jacques (2009), *Théorie et pratique de l'Audit Interne*, 7^e édition, Eyrollen, Edition d'organisation, Paris, 469 p.
30. SAMBE Oumar ; Mamadou Ibra Diallo (2008), *Le Praticien comptable Système comptable OHADA/SYSCOHADA*, 3^e éd. Ed. comptable et juridique, Paris, 1055 p.
31. SCHICK Pierre ; Olivier Lemant (2007), *Guide de self-audit*, Nouvelle édition, livres outils, 184 items d'évaluation, Editions d'Organisation, Paris, 217 p.
32. SIMON, Yves & al (1997), *Encyclopédie de Gestion*, 2^e éd, Ed. Ecominica, Paris, 1205 p.
33. VALIN Gerard & al. (2006), *Controlor and Auditor*, Editions Dunod, Pars, 457 p.

II. REVUES

34. BAPST, Pierre-Alexandre ; Bergeret, Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (deuxième partie), *revue française de l'audit interne*, n°162 : 31-33.
35. BILODEAU, Yves (2001), Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *revue française de l'audit interne* (157) : 11-13.
36. BOUANICHE José (2004), Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue Française de l'audit interne* (168): 6-10.
37. IFACI (2010), *Audit et contrôle interne, normes 2120, Management des risques*, volume 66, N° spécial (200) : 17-35.
38. NAAIMA, Mohamed (2002), *revue française de l'audit interne*, n°158 : 34-36.
39. Ordre des Experts Comptables (2008), les bonnes pratiques de contrôle internes dans les PME, les cahiers de l'académie, volume 98 (13) : 42.
40. PORTIER Philippe ; Catherine Pardo ; Robert Salle (2010), Management des achats, *Revue française de gestion*, volume 36 (205) : 100-103.
41. VAURS louis (2006), Gouvernance – Risques – Contrôle, le dispositif de contrôle interne, *IFACI, Audit Interne*, volume 83 (180) : 18-19.

III. INTERNET

42. AUBRY Caroline (2005), la gestion dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle
<http://ddata.overblog.com/xxxyyy/0/32/13/25/gestion-risques.pdf> 26/08/10
43. BELLUZ, Diana Del Bel (2002), Gestion moderne des risques,
http://www.camagazine.com/index.cfm?ci_id=10738&la_id=2, 18/10/2010.
44. BOUANICHE, Jose (2007), L'audit et ses outils informatisés,
<http://www.afai.asso.fr/public/doc/367.pdf>, 22/10/2010.
45. CHEVASSU Jean Gérard (2008) la gestion et la maîtrise des risques dans les projets
www.deptinfo.cnam, du 26/10/2010.
46. FONTUGNE, Muriel (2001), cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? Quel processus ? <http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/toulouse-2001/A7/A7bapst1.PDF>, 12/11/2010.
47. FOUAD (2008), <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Marche.htm>, 20/09/2010.
48. POTDEVIN Jacques (1999), Audit et transparence financière, 4^e rencontre ITEG-ESUG
www.univ_tlse1.fr, 26/10/10.

IV. MANUELS ET RAPPORTS

1. KPMG (2005), Rapport d'audit, Revue à posteriori de la passation des marchés publics de six ministères clés du Sénégal, 165 p.
2. UNHCR (2004), Principes Directeurs d'Achats, 288 p
3. UNHCR (2006), Management Learning Programme, Planning and Organizing: 108 p.
4. UNHCR (2007), Doing business with UNHCR, Supply Management Service, Geneva, 37 p.

CESAG -- BIBLIOTHEQUE