



**CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**Institut Supérieur de  
Comptabilité, de Banque et de  
Finance**

**Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Audit et Contrôle  
de Gestion**

**Promotion 22  
(2010-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Audit des procédures d'achat de formation  
dans un organisme de financement de la  
formation continue : Cas du FONDEF**

**Présenté par :**

**Pap Sidy DIOUF**

**Dirigé par :**

**Abdoulaye Cherif AÏDARA  
Administrateur du FONDEF**

**Octobre 2012**

## DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- mes deux parents qui se sont sacrifiés pour m'apporter toute l'affection et le soutien nécessaires pour faire cette formation ;
- mon épouse qui se prive de tout pourvu que je sois heureux ;
- mes sœurs pour le soutien fraternel et réciproque dont nous ne cessons de faire preuve, suivant les exemples que nous ont enseignés nos parents ;
- tous ceux qui m'ont aimé, soutenu, accompagné et protégé de leur attention bienveillante, amicale, fraternelle et affectueuse, pour tout dire, de personnes qui constituent, pour moi, un repère, symbole ou une idole.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

A :

- Monsieur Moussa SAKHO, Ex Ministre de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle qui nous a octroyé les moyens de cette formation ;
- Monsieur Abdoulaye Chérif AIDARA Administrateur du FONDEF pour m'avoir permis de faire ce diagnostic dans sa structure ;
- Monsieur Moussa YAZI Professeur à l'Institut Supérieur de la comptabilité, pour toute sa disponibilité, son admirable état d'esprit et sa franche collaboration dont il a fait montre durant tout le temps de notre formation ;
- Monsieur Mayacine DIOP Expert-Comptable, pour sa disponibilité, sa compréhension, son soutien déterminant ;
- Monsieur Ibrahima DIAGNE Expert-Comptable, Commissaire aux Comptes, pour sa parfaite collaboration;
- tout le personnel du FONDEF pour leurs excellentes collaborations, directes ou indirectes ;
- tout le personnel du CESAG
- Enfin tous mes amis et collègues de promotion pour leur fraternelle collaboration au cours de notre formation, et à qui je souhaite un franc succès et une belle carrière dans leur profession.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CA :	Conseil d'administration
CD :	Comité de dépouillement
CNCC :	Compagnie nationale de commissariat aux comptes
CSA :	Comité de sélection et d'agrément
CSOEC :	Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables (France)
DAFC :	Département administratif financier et comptable
DIE :	Département de l'ingénierie d'entreprise
DIS :	Département de l'ingénierie sectorielle
DOT :	Département opérationnel technique
DP :	Demande de proposition
DRD :	Département Recherche et développement
FN :	Fiche de négociation
FONDEF :	Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
FRAP :	feuille de révélation et d'analyse de problème
PDEF :	Programme décennal de l'éducation et de la formation
PV :	procès-verbal

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Feuille de Révélation et d'Analyse des Risques (FRAP) .....	35
Figure 2 : Organigramme .....	43
Figure 3 : Procédure d'agrément des opérateurs .....	46
Figure 4 : Procédure de validation des requêtes des promoteurs .....	48
Figure 5 : Procédure de sélection d'un opérateur .....	51
Figure 6 : FONDEF /Schéma fonctionnel de la fonction « achat de formation » .....	70
Figure 7 : Schéma fonctionnel de la fonction « exécution de la formation » .....	81

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Demande de financement.....	88
Annexe 2 : Document de projet de formation .....	89
Annexe 3 : Fiche de synthèse de requête des promoteurs .....	90
Annexe 4 : Accord de financement .....	91
Annexe 5 : Demande de proposition .....	92
Annexe 6 : Procès-verbal de dépouillement.....	93
Annexe 7 : Notification de marché.....	98
Annexe 8 : Procès verbal de négociation.....	99
Annexe 9 : Contrat tripartite.....	100
Annexe 10 : Quitus de règlement .....	104

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES .....	iv
LISTE DES ANNEXES .....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE .....	5
CHAPITRE I : NOTIONS FONDAMENTALES D'AUDIT ET DE CONTROLE	
INTERNE.....	6
1.1. Le concept d'audit .....	6
1.2. La notion de contrôle interne.....	7
1.2.1. Définition.....	7
1.2.2. Objectif du contrôle interne.....	8
1.2.3. Les principes du contrôle interne .....	9
1.2.4. Eléments d'un bon contrôle interne.....	12
1.2.5. Les limites du contrôle interne .....	15
1.3. Notion de risques et procédures.....	17
1.3.1. Notion de risques .....	17
1.3.2. Notion de procédures.....	17
CHAPITRE II : AUDIT DES PROCEDURES D'ACHAT .....	19
2.1. Identification des risques liés au processus d'achat .....	19
2.1.1. Identification des risques inhérents .....	20
2.1.2. Identification des risques liés à la culture et au style de management .....	21
2.2. Description des procédures d'achat de formation .....	21
2.2.1. Méthode achat par appel d'offre.....	22
2.2.2. Méthode achats par gré à gré.....	25
2.2.3. La démarche d'audit du cycle achat .....	25
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE .....	30
3.1. Schéma général du modèle d'approche de l'audit par les risques.....	30
3.2. Les méthodes de collecte de données .....	30
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE AUDIT DES PROCEDURES D'ACHAT	
DE FORMATION AU FONDEF.....	39

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DU FONDEF .....	40
Introduction .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
4.1. Missions .....	41
4.2. Structures du FONDEF .....	41
4.3. Financement du FONDS .....	44
CHAPITRE V : DESCRIPTION DES PROCEDURES ACHATS DE FORMATION AU FONDEF .....	45
5.1. Description des procédures achat de formation au FONDEF .....	45
5.2. Description des procédures d'exécution de formation .....	50
CHAPITRE VI : AUDIT DES PROCEDURES D'ACHAT DE FORMATION AU FONDEF .....	53
6.1. Audit des procédures d'achat de formation .....	53
6.1.1. Test d'existence .....	53
6.1.2. Tests de permanence .....	53
6.1.3. Examen des procédures .....	54
6.1.4. Recommandations .....	69
6.2. Instruction des demandes d'agrément .....	71
6.3. Instruction des requêtes de financement et compétence commune des DOT .....	73
6.4. Short liste d'opérateurs, évaluation et attribution des offres, négociation .....	75
6.5. Projet de contrat tripartite .....	78
6.6. Exécution de la formation (projet de contrat, supervision, évaluation, règlement) .....	79
CONCLUSION GENERALE .....	85
ANNEXES .....	87
BIBLIOGRAPHIE .....	105

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

La mise en concurrence des fournisseurs ou opérateurs (Cabinet ou Entreprise qui offre des formations) constitue une démarche privilégiée et incontournable pour chaque structure de financement de la formation continue dans la recherche de meilleures conditions d'achats. C'est pourquoi, les Fonds de financement de la formation continue ont fait des actes d'achats des engagements fermes envers les tiers. A ce titre, ils doivent être pris dans l'intérêt exclusif des fonds et du promoteur (l'entreprise demandeur de formation) dans les meilleures conditions possibles et conformément aux dispositions prévues.

Les Fonds de financement de la formation continue sont destinés au financement des plans de formation des entreprises. Ils sont devenus des acteurs incontournables de leurs secteurs d'activité. Une nouvelle route se dessine avec ses exigences, en termes de moyens, de capacité et de viabilité. Parmi ceux-là figure naturellement une organisation à niveau. Qui dit organisation, pense aux hommes et femmes qui l'animent certes, mais aussi et surtout aux règles codifiées qu'on appelle le plus généralement procédures. Au-delà de cet intérêt évident, les procédures sont la base de la performance, donc de la continuité même de l'exploitation, et confèrent une appréciation probable du risque et une appréhension de la qualité des comptes.

Les récents scandales financiers à travers le monde et au Sénégal ont porté un éclairage nouveau sur les pratiques des fonds de financement de la formation continue. Parmi ces problèmes nous pouvons noter :

- ✓ le manque d'organisation fiable des différentes phases d'exécution des dépenses pour l'achat de formation et les risques de malversations que cela entraîne ;
- ✓ les demandes non satisfaites des promoteurs ;
- ✓ les difficultés d'acquiescer des formations à de meilleurs prix ;
- ✓ la collusion entre les acheteurs et les promoteurs d'une part, les acheteurs et les opérateurs d'autre part ;
- ✓ les achats anarchiques de formation au détriment de l'intérêt des états et des entreprises ;
- ✓ les doubles paiements des factures des opérateurs ;
- ✓ le non-respect des dispositions préalables à la mise en concurrence, le non-respect des éléments constitutifs des cahiers de charges
- ✓ le non traitement des plaintes des soumissionnaires pour évaluer l'exhaustivité.

Ces faits sont dus, en grande partie, à la complexité des opérations et à l'intérêt particulier que peuvent susciter l'objet de ces opérations et les perspectives de gains supplémentaires (commissions, cadeaux).

« A risques importants et fréquents, contrôles récurrents ! » C'est pourquoi l'audit des achats prend généralement une grande place dans le programme annuel de contrôle des auditeurs internes, plus portés vers l'audit opérationnel que les auditeurs externes.

Le temps est révolu où l'audit était exclusivement comptable et financier et, de surcroît, la fonction achats est devenue auditable parce que structurée et bien formalisée (du moins dans les grandes structures) ; (codex Audit des achats J B DIENE).

Voilà autant de problèmes qui nous poussent à nous poser la question principale suivante : Dans quelle mesure le dispositif de contrôle interne du cycle achat de formation appliquée au FONDEF permet-il de maîtriser des risques inhérents à son déroulement?

Cette question principale peut se décomposer en questions subsidiaires suivantes :

- ✓ Quels sont les principaux facteurs de risques liés au processus achats de formation ?
- ✓ Quelle est la démarche adoptée par l'auditeur ?
- ✓ Quelle est l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place ?
- ✓ Quelle valeur ajoutée peut-on y apporter ?

L'objectif général de cette étude est de procéder à l'audit par une approche des risques du cycle achat de formation en vue de déceler les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne et formuler des recommandations.

Cet objectif général se décompose en objectifs spécifiques qui sont :

- ✓ passer en revue les procédures en vigueur au FONDEF ;
- ✓ évaluer les procédures d'achat de formation ;
- ✓ évaluer les procédures d'exécution de formation ;
- ✓ quid de l'identification des forces et faiblesses ;
- ✓ formuler des recommandations.

L'Intérêt de cette étude se situe à deux niveaux :

➤ **Pour l'entité :**

Il permettra à l'entreprise de comprendre non seulement l'utilité de disposer de bonnes procédures mais aussi de les appliquer dans toutes ses rigueurs. Elle pourra aussi s'approprier des conclusions de cette étude pour minimiser dans les exercices futures les risques liés à la fonction achat. Elle permettra de renforcer la qualité de passation des marchés

➤ **Pour nous:**

Ce travail nous permettra de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation, il nous permet également de développer nos compétences et performances

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

## CHAPITRE I : NOTIONS FONDAMENTALES D'AUDIT ET DE CONTROLE INTERNE

Aujourd'hui, l'audit interne est arrivé à une phase d'évolution et de développement remarquables. En effet, beaucoup d'entreprise se sont dotées d'un service d'audit. La tâche, désormais dévolue à l'auditeur interne est plus pragmatique que réelle : c'est une activité qui crée de la valeur ajoutée. Pour atteindre cet ambitieux objectif et montrer l'éminence de son rôle dans le dispositif managérial, l'auditeur interne ne doit minimiser, encore moins occulter aucune fonction dans l'entreprise.

### 1.1. Le concept d'audit

Le mot « audit » de nos jours utilisé dans les pays francophones, est arrivé des pays anglo-saxons, malgré son origine latine (audire qui signifie écouter). L'audit est un passage en revue, devant conduire à une évaluation, à une appréciation d'un programme ou d'une procédure. Généralement pratiqué dans les domaines comptable et financier, il a été depuis quelques années étendu à toutes les activités de l'entreprise.

L'audit financier a pour objectif la certification des états financiers ou l'attestation que ces derniers sont réguliers et sincères.

Quant à l'audit opérationnel, c'est l'examen critique des performances et de l'efficacité des fonctions de l'entreprise ; il peut s'agir des systèmes d'information et d'organisation, des méthodes de direction, des conditions d'exploitation et des résultats de l'entreprise, de sa stratégie.

L'audit financier peut être mené dans un cadre contractuel (déterminé par les dirigeants de l'entreprise) et/ou dans un cadre prévu par la loi (obligation pour le plus grand nombre d'entreprises d'avoir un ou plusieurs commissaires aux comptes, pour effectuer un contrôle annuel des comptes et apporter aux actionnaires l'assurance de la qualité de l'information financière qui leur est communiquée).

Selon le COMBES & al (1997.P6) : « l'appréciation de la qualité de l'information financière se fait à travers les quatre critères suivants :

- ✓ la prudence qui est l'appréciation raisonnable des faits afin d'éviter le risque de transfert, sur l'avenir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine et les résultats de l'entreprise ;
- ✓ la régularité des comptes signifie la conformité à la réglementation ou en son absence, aux principes généralement admis ;
- ✓ la sincérité des comptes : concerne l'évaluation correcte des valeurs comptables et l'appréciation raisonnable des risques et des dépréciations par le dirigeants de l'entreprise auditée ;
- ✓ l'image fidèle permet de donner l'image la plus objective possible de la réalité de l'entreprise ».

L'audit peut être mené par des experts indépendants de l'entreprise (audit externe) ou par des salariés de la structure auditée (audit interne). La pratique de l'audit externe est régie par des normes et un code de déontologie bien définis dont l'application est contrôlée par les organisations des professionnels. Ces normes s'érigent en obligations légales et permettent à l'auditeur d'émettre une opinion objective et motivée, et d'effectuer les travaux de qualité. La démarche généralement utilisée par l'auditeur va de la prise de connaissance de l'entité auditée en passant par l'évaluation du contrôle interne, de l'examen des comptes à l'émission d'une opinion motivée et la formulation des recommandations.

## **1.2. La notion de contrôle interne**

En résumé, le contrôle interne a été mis en œuvre par les dirigeants pour répondre à leur souci d'assurer la protection du patrimoine de leurs entreprises et la qualité des informations produites.

### **1.2.1. Définition**

Le contrôle interne peut être défini comme « l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, l'amélioration des performances ».

Selon ALAIN MIKOL (RFC n°219 :71) « le contrôle interne est l'ensemble des procédures, des règles, des formalités et des contrôles qui assure à l'entreprise, la sauvegarde de son patrimoine et l'efficacité de la mise en œuvre de sa politique. Le

contrôle interne prend appui sur des principes généraux, recommandés par des organisations professionnelles reconnues, dont découlent ensuite des techniques particulières ». Il se caractérise par la mise en place, au sein d'une entreprise, d'un système d'organisation, de méthodes et de procédures garantissant la pérennité de cette dernière. Le contrôle interne permet donc de répondre aux questions :

« Qui fait quoi ? À quel moment ? Et dans quel but ? ». Les réponses vont figurer dans un manuel de procédure ou manuel de contrôle interne, régulièrement remis à jour par l'entreprise et dont l'existence est rendue obligatoire notamment par les articles 1 du décret comptable français du 29 novembre 1983 et 4 du règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'UEMOA (articles 6,16 et 69 du SYSCOA).

### **1.2.2. Objectif du contrôle interne**

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en quatre objectifs spécifiques. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Pour atteindre ses objectifs on assigne au contrôle interne des objectifs permanents regroupés sous quatre (4) rubriques qui sont :

#### **➤ Préservation des actifs**

Le contrôle interne est considéré comme une véritable opportunité pour l'entreprise car il permet de faire progresser la maîtrise de ses risques et de son activité grâce à l'optimisation et l'accélération des flux au sein de l'entreprise et à son décloisonnement via une meilleure communication et compréhension entre services.

De même pour les salariés, le contrôle interne leur procure un environnement professionnel sécurisé par des procédures, des descriptions de poste. L'harmonie de tous ces éléments permet d'exercer des responsabilités en parfaite connaissance de leur rôle et de leur positionnement dans l'enchaînement des activités de l'entreprise.

#### **➤ La qualité de l'information;**

Le contrôle interne doit fournir à la chaîne des informations qui reflètent l'image réelle de l'entreprise. Ces informations doivent être fiables et vérifiables, complètes, pertinentes, accessibles.

✓ **Le respect des instructions de la direction**

Il s'agit du respect des politiques, plan, procédures lois et réglementations.

✓ **L'optimisation des ressources**

Il s'agit de l'utilisation économique et efficiente des ressources.

Après avoir défini les objectifs du contrôle interne qu'en est-il des fondamentaux du contrôle interne ?

**1.2.3. Les principes du contrôle interne**

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de règles de conduite et de préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante. Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle, ont été définis en France par le congrès de l'OEC (ordre des experts comptables) de 1997 ; il s'agit de « l'organisation, l'intégration, la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'information, l'harmonisation ». Armand DAYAN (1999 :904) y ajoute le principe de « compétence du personnel ».

➤ **Le principe d'organisation et de séparation des tâches**

Toute organisation doit au préalable, être adaptée et adaptable, vérifiable et formalisée, comporter une séparation convenable des fonctions. Elle doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise qui fixe les objectifs, définit la responsabilité des hommes par la confection d'un organigramme, détermine le choix et l'étendue des moyens à mettre en œuvre. La diffusion par écrit des instructions est indispensable pour éviter les erreurs d'interprétation. Quatre fonctions principales doivent être séparées et attribuées à quatre personnes ou à quatre hiérarchies différentes (Armand DAYAN, 1999 : 897) pour éviter les erreurs, négligences, fraudes et leur dissimulation que favorise un tel cumul. Il s'agit de la fonction de :

- ✓ décision ou opérationnelle ;
- ✓ détention de la valeur monétaire ou physique, ou fonction de protection et de conservation ;
- ✓ comptabilisation et d'enregistrement ;
- ✓ contrôle.

➤ **Le principe d'information**

L'information qui circule dans les circuits du contrôle interne doit répondre à certains critères tels que :

- ✓ **pertinente** : adapté à son objet et à son utilisation, disponible et accessible dans les temps et les lieux voulus ;
- ✓ **utile** : pour son destinataire direct c'est-à-dire saisie le plus près possible de sa source, non redondante, économique car son coût est en rapport avec ce qu'elle apporte ;
- ✓ **communicable** : suffisamment claire et explicite, détaillée et relevant les faits significatifs en fonction des besoins des destinataires ;
- ✓ **vérifiable** : l'information comporte des références appropriées qui permettront de la justifier ou de l'authentifier.

➤ **Le principe d'harmonisation**

On entend par principe d'harmonisation, l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. C'est un simple constat de bon sens qui exige que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et au coût des contrôles.

➤ **Le principe d'intégration ou autocontrôle**

Le dispositif de contrôle interne doit comprendre des procédures d'autocontrôle qui permettent de déceler les anomalies par des processus routiniers :

- ✓ le recoupement (comparer par exemple le journal et le grand livre, la facture et le bon de commande) ;
- ✓ le contrôle réciproque (rapprochement bancaire/journal de banque ; (comptabilité/fiche par immobilisation) ;
- ✓ les moyens matériels de protection (coffres, serrures, cameras) ;
- ✓ le système de preuve (justification de traitement) ; signatures ; documents ; bandes ; machine de contrôle des calculs ; cachets (saisie, contrôle, paiement) et les décharges de transmission de documents.

➤ **Le principe de permanence**

Le dispositif de contrôle interne est apprécié à un double niveau, c'est-à-dire à celui de son existence (sa conception et sa logique interne et son application de façon systématique) et à celui de son fonctionnement (le respect de son application). Ce principe permet de faire la distinction entre les faiblesses liées à l'inefficience, au manque de fiabilité de la procédure ou au non-respect du contrôle interne.

➤ **Le principe d'universalité**

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Autrement dit, personne n'est exclu du contrôle par quelques considérations que ce soit : il n'y a ni privilège, ni domaines réservés, ni établissements mis en dehors du contrôle interne.

➤ **Le principe d'indépendance**

Ce principe implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, des procédés et moyens de l'entreprise. En d'autres termes peu importe les moyens utilisés pour le contrôle ou la mise en place d'une comptabilité, les objectifs de contrôle, à savoir la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise et la prévention contre tout risque éventuel doivent, tout simplement être atteints (N et O SOW,200 :17).

➤ **Le principe de compétence du personnel**

L'efficacité d'un bon système de contrôle interne dépend, pour une large part, de la qualité du personnel qui assure son fonctionnement. Si cette qualité est acquise principalement par la fonction académique, elle doit être davantage renforcée et soutenue par la formation continue des cadres recrutés pour assurer ces fonctions. Cette formation ne doit pas se limiter à initier les intéressés aux particularités de leurs tâches ; elle consiste aussi à leur montrer la place qu'ils occupent dans l'ensemble de l'entreprise, d'après COLIN et VALIN (1992 : 92).

En effet, tout système de contrôle interne est, sans un personnel qualifié, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté, mais la fragilité du facteur

humain rend toujours nécessaire de bonne procédure de contrôle interne, Armand DAYAN (1999 :900).

#### **1.2.4. Eléments d'un bon contrôle interne**

Le contrôle interne est composé des éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'entreprise est gérée et qui sont intégrés aux processus de gestion. Le développement de ces éléments se présente comme suit (COSO):

##### **➤ L'environnement de contrôle**

L'importance de l'environnement de contrôle interne dans la culture d'entreprise n'est plus à démontrer, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin du contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments de Contrôle Interne, en imposant discipline et organisation. Les facteurs comme l'intégrité et l'éthique, les compétences, la philosophie et le style de ménagement des dirigeants, la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation et enfin l'intérêt manifesté par le conseil d'administration ou le comité d'audit et sa capacité à indiquer clairement les objectifs, sont des éléments qui impactent sur l'environnement de contrôle. (COOPERS ET LYBRAND, 2002, p54).

Par contre, pour la compagnie nationale des commissaires aux comptes, à propos de l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel dit « sans un personnel qualifié (ayant une compétence et une formation correspondant à ces tâches) et consciencieux, tout système est voué à l'échec. La fiabilité du contrôle interne est donc indépendante de la qualité des personnes qui le font fonctionner et des mesures prévues pour assurer cette qualité » (CNCC ; 1992 :p33).

##### **➤ L'évaluation des risques**

En général, la responsabilité première de la direction et du gouvernement d'entreprise est d'identifier et d'évaluer les risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entité. Si pour le COSO et CDR AMF, l'évaluation des risques est l'une des cinq composantes du contrôle interne, le Tunbull en fait une notion centrale puisque: selon ce référentiel, le conseil doit adopter une approche basée sur les risques pour établir un système de contrôle interne solide. Et selon le COCO, le contrôle est efficace seulement si

les risques résiduels de non- réalisation des objectifs de l'organisation sont jugés acceptables. « Le contrôle comprend donc l'identification et la réduction des risques ». (EVARISTE AHOUEGANSI, audit et révision des compte, 2010, p82). Il est donc important que tous les risques soient identifiés à partir d'une technique qui consiste à identifier les activités comportant le plus de risques et à les classer par ordre de priorité.

Une fois que ces risques sont identifiés, il est nécessaire de procéder à leur analyse, à la fois à l'échelle de l'entreprise et de chaque activité. Selon le COSO le processus plus ou moins formel se décompose généralement de la façon suivante :

- ✓ évaluation de l'importance du risque
- ✓ évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ;
- ✓ prise en compte de la façon dont le risque doit être géré, c'est-à-dire évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

L'évaluation du risque reste difficile : on peut les décrire au mieux comme étant « fort », « moyen » ou « faible ».

#### ➤ Les activités de contrôle

Définies comme l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management, les activités de contrôle sont des normes et des procédures prises pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation.

Ces activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées comme : approuver et autoriser, vérifier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions. Pour être efficaces, les activités de contrôle doivent être appropriées; fonctionner de manière cohérente, conformément aux plans, tout au long de la période; respecter un équilibre entre coûts et bénéfices; être exhaustives, raisonnables et directement liées aux objectifs du contrôle.

## ➤ L'information et la communication

L'information doit être pertinente, fiable et diffusée au moment opportun, aux personnes qui en ont besoin pour leur permettre d'assurer leurs responsabilités, et les besoins en information ainsi que les systèmes d'information doivent se faire en fonction des changements de l'environnement. Le COSO et le Turnbull précisent qu'il est aussi nécessaire de prévoir des systèmes de communication permettant aux individus de faire remonter des problèmes ou des questions délicates (Evariste AHOUANGANSI, Edition Mondexperts).

### ✓ L'information

L'information est nécessaire à tous les niveaux d'une organisation afin d'assurer un contrôle interne efficace et de réaliser les objectifs de l'organisation.

Qu'elle soit interne ou externe, financière, opérationnelle ou liée au respect des obligations légales et réglementaires; l'ensemble des informations pertinentes, fiables et appropriées doit être identifié, recueilli et diffusé sous une forme et dans des délais convenables.

La fiabilité et la pertinence des informations financières tiennent dans l'enregistrement rapide et le classement adéquat des données relatives aux transactions et événements afin de présenter des états financiers fiables aux responsables.

De la même façon, les informations concernant les opérations telles-que: les transactions (achats, ventes, autres), les informations relatives au contexte économique (concurrence, marché, demande globale, etc.). Et aussi les informations liées aux lois et réglementations en vigueur (lois de finance, taux de change, imposition, etc.) sont toutes fondamentales dans le cadre de la préparation des états financiers et de la réalisation des objectifs.

Ce sont les systèmes d'information qui permettent d'identifier, recueillir, traiter puis diffuser des rapports contenant les informations nécessaires à la prise de décisions. Ces systèmes d'information peuvent être informatisés, manuels, ou une combinaison des deux.

La capacité des responsables à prendre les décisions appropriées est tributaire de la qualité de l'information.

## ✓ La communication

A la base de la communication se trouve l'information. C'est pourquoi la communication doit répondre aux attentes de groupes et d'individus en leur permettant de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités touchant à l'exploitation, à la présentation des informations financières ou encore au respect des lois et des règlements. La communication est dépendante de la culture de l'organisation et repose également largement sur les solutions technologiques déployées (messagerie, workflow, intranet, etc.). Elle peut également être diffusée à travers différents supports tels que les manuels, notes internes ou avis affichés.

### ➤ Le pilotage

Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés, afin qu'en soient évaluées, dans le temps, les performances qualitatives. Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi permanent ou de procéder à des évaluations périodiques ou encore de combiner les deux méthodes. Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement, ainsi que d'autres techniques utilisées par le personnel à l'occasion de ses travaux. Le pilotage est composé des fonctions habituelles de gestion et de supervision et tout acte effectué par le personnel afin d'évaluer la qualité du contrôle interne (COOPERS ET LYBRAND, 2000, p16).

Après avoir abordé les éléments d'un bon contrôle interne, il est nécessaire de passer en revue les procédures en vigueur.

### 1.2.5. Les limites du contrôle interne

Tout système de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management et au conseil d'administration quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs. En outre, la collusion entre deux personnes ou plus permet de contourner les contrôles et il est toujours possible aux dirigeants d'« outrepasser » le système de contrôle

interne. Enfin, une autre limite réside dans la nécessité de tenir compte du coût des contrôles et de le comparer aux avantages attendus. COOPERS&LYBRAND (2000 :109).

#### ➤ **Le jugement**

L'efficacité des contrôles internes qui sera limitée par le risque d'erreurs humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les opérations de l'entreprise. Les personnes responsables de telles décisions doivent exercer leur jugement dans le temps qui leur est imparti, en se basant sur les informations disponibles et en faisant face aux pressions liées à la conduite des affaires.

#### ➤ **Le dysfonctionnement**

Même les systèmes de contrôle interne bien conçus peuvent être l'objet de dysfonctionnement ; les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions et leur jugement peut être défaillant. Ils peuvent commettre des erreurs par manque d'attention ou à cause de la routine.

#### ➤ **Contrôle « outrepassés » par le management**

Un système de contrôle interne ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement. Même au sein des entreprises efficacement contrôlées (le plus, souvent celles faisant preuve d'une intégrité d'une grande sensibilisation au besoin de contrôles) un responsable peut être en mesure d' « outrepasser » le système de contrôle interne.

#### ➤ **Collusion**

La collusion entre deux ou plusieurs personnes peut déjouer le système de contrôle interne. Des individus agissant collectivement pour perpétrer et dissimuler une action peuvent altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le système de contrôle interne.

Par ailleurs, la CNCC (février 1992 :35) soutient que :

- ✓ la mise en place d'un contrôle interne dépend du rapport qui existe entre le coût de ce contrôle et de l'ampleur du risque qu'il est supposé limiter ;

- ✓ il est toujours possible, pour le management, de ne pas respecter le système de contrôle interne ;
- ✓ La taille de l'entreprise, dans la mesure où elle limite les moyens disponibles, impose également des limites à la qualité du contrôle interne ;
- ✓ quelle que soit la qualité du contrôle interne, la collusion peut lui faire perdre toute efficacité.

### **1.3. Notion de risques et procédures**

#### **1.3.1. Notion de risques**

Le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain.

Selon l'IFACI dans son lexique les mots de l'audit, le risque est défini comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Par contre pour Dominique VINCENTI : « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ». Nous distinguerons les risques internes et les risques externes.

#### **1.3.2. Notion de procédures**

La procédure est l'action de procéder ou la méthode d'exécuter certaines choses. Il s'agit d'une succession de tâches imposées permettant de répondre à des impératifs non discutables. C'est un moyen de mettre à la disposition de tous, sous forme de document accessible, les méthodes appropriées et préconisées dans l'entité et de faire connaître les conséquences de leur non application. Selon Henryer DAVERAT (1998 : 16) « une procédure est également un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu. L'objectif de la rédaction de procédures consiste à expliquer en langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin ».

Une procédure doit avoir les caractéristiques suivantes :

- ✓ être claire c'est-à-dire accessible rapidement
- ✓ être concrète, donc lecture facile,
- ✓ être précise et donc d'un contenu explicite,
- ✓ et réaliste c'est-à-dire être constamment mis à jour.

Toute procédure doit être constamment mise à jour pour être efficace d'où la nécessité de l'évaluer périodiquement.

La maîtrise des différents dispositifs du contrôle interne n'est possible que lorsqu'il y a à chaque niveau de responsabilité une coordination des activités. Cette coordination est assurée par chaque responsable dans toute la structure de l'entité. La supervision ou le contrôle qui est l'affaire de chaque responsable à quelque niveau que ce soit, doit permettre d'éviter la répétition des erreurs, le blocage de l'activité et le manque de cohérence. Pour assurer l'adéquation de ces différents dispositifs aux exigences de sécurité des actifs et de la croissance de la rentabilité, des audits sont menés en suivant une démarche cohérente et rigoureuse.

## CHAPITRE II : AUDIT DES PROCEDURES D'ACHAT

Au regard de l'importance de la fonction achat, certaines entités consacrent entièrement une structure à cet effet. Cette structure qui s'occupe uniquement des achats est souvent érigée en direction, soit en département ou soit en service selon la taille de l'entité et l'importance de ces achats. Le rôle du service achat qui est de mettre à la disposition tous biens et services nécessaires à son activité dans les meilleures conditions possibles nécessite un audit approfondi afin d'évaluer ces forces et faiblesses.

« Un audit est un examen méthodologique d'une situation, fait par une personne indépendante et compétente qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler. Il vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système de contrôle interne. Il exprime en fin une opinion sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes » selon COLLIN et VALIN (1992 : 23).

Dans ce chapitre après avoir identifié les risques inhérents au processus achat nous passerons en revue les procédures d'achat selon les différentes approches puis nous développerons la démarche que nous allons utiliser.

### 2.1. Identification des risques liés au processus d'achat

L'objectif de l'auditeur est bien de se forger une intime conviction et d'émettre une opinion sur les documents qui lui sont présentés. Il devra atteindre cet objectif en gérant trois niveaux de contrainte : le budget de temps, le respect des diligences précisées sous forme de normes par la compagnie des commissaires aux comptes, une pleine conscience de sa responsabilité. De part ces objectifs et contraintes la mission d'audit comporte des risques. Le risque d'audit peut être analysé en trois composantes : le risque inhérent, le risque de non-contrôle et le risque de non-détection. Mais dans notre intervention nous nous attarderons seulement sur le risque inhérent.

Le processus achat de formation peut être décomposé suivant les étapes ci-après :

- ✓ l'instruction des requêtes de financement ;
- ✓ le choix de l'opérateur (short-List, évaluation, attribution) ;
- ✓ la préparation du contrat tripartite et sa signature ;

- ✓ la réception des factures et des différents rapports ;
- ✓ le traitement des factures et comptabilisation ;
- ✓ le paiement des opérateurs et comptabilisation.

### 2.1.1. Identification des risques inhérents

Chaque entreprise a des particularités liées à son activité, à la nature de ces comptes, à ses opérations et à son environnement. Ces particularités comportent des risques auxquels l'auditeur doit faire face. Il s'agit des risques inhérents encore appelés risques généraux de l'entreprise.

Le risque inhérent est la prédisposition d'une assertion à une anomalie qui pourrait être significative isolément ou cumulée avec d'autres anomalies, à supposer qu'il n'y ait aucun contrôle correspondant. Il est généralement défini comme ne pouvant être évité par des contrôles, des préventions ou des agissements raisonnables. Mohamed Hamzaoui (gestion des risques et contrôle interne : 2011 : 173)

- ✓ Objectif du contrôle interne du processus achat de formations :

Le processus « achat de formation » regroupe l'ensemble des interventions concourant à contractualiser avec un opérateur en vue de l'exécution d'une ou de plusieurs actions de formation destinées à un promoteur d'un projet sélectionné par l'organe habilité, en vue de bénéficier du financement des structures de financement de formations.

Avant l'analyse des risques, il faut le rappeler en matière d'achat de formations le contrôle interne vise les objectifs suivants:

- ✓ une séparation des fonctions incompatibles en vue de mieux maîtriser les risques ;
- ✓ une assurance que les requêtes formulées ont été budgétisées ;
- ✓ une assurance que les requêtes de formations des entreprises ou promoteurs correspondent à des besoins réels ;
- ✓ une assurance que les requêtes ont été validées par l'organe habilité ;
- ✓ une assurance que la demande de service correspond aux besoins du projet de formation sélectionné par l'autorité habilité ;
- ✓ une assurance que les opérateurs short listés sont agréés ;
- ✓ une assurance que la sélection des opérateurs a respecté le critère de mieux disant ;

- ✓ une assurance que les contrats signés ont été établis sur la base des procès-verbaux de négociations ;
- ✓ une assurance que la contrepartie des promoteurs est versée et comptabilisée ;
- ✓ une assurance que les formations ont été déroulées ;
- ✓ une assurance que les factures et les rapports des opérateurs ont été déposés ;
- ✓ une assurance que les factures des opérateurs sont l'objet d'une comptabilisation et d'un classement corrects ;
- ✓ une assurance que les factures des opérateurs réglées correspondent à des formations exécutées, non payées et font l'objet d'une comptabilisation.

### **2.1.2. Identification des risques liés à la culture et au style de management**

Il s'agit essentiellement des risques liés à la façon de gérer les dirigeants de l'entreprise et ceux liés à la culture de l'entreprise. La prise en compte de ces deux aspects permet de déterminer ce qui est possible de mettre en œuvre en terme de dispositif de contrôle interne et de comprendre les raisons y afférentes.

## **2.2. Description des procédures d'achat de formation**

Au terme de la réglementation, la notion d'achat public ou de commande publique s'étend à toutes les formes d'acquisition de biens, services, prestations au profit des collectivités publiques. Tout marché public est passé après une mise en concurrence préalable ouverte ou exceptionnellement une mise à concurrence restreinte ou de gré à gré selon les procédures décrites dans le décret n°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant code des marchés publics. Les marchés publics sont des contrats écrits passés entre l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements publics, les sociétés de l'Etat et les sociétés d'économie mixte à participation majoritaire publique ainsi que les personnes physiques ou morales de droit privé agissant pour le compte d'une collectivité publique, d'une part, et une personne physique ou morale de droit privé d'autre part, qui s'engage à exécuter des travaux ou à finir des biens ou des services contre rémunération et dont le montant est au moins égal à vingt millions (20 000 000).

### **2.2.1. Méthode achat par appel d'offre**

L'appel d'offre est la procédure par laquelle l'autorité contractante choisit l'offre conforme aux spécifications techniques, évaluée moins disante, et dont le soumissionnaire satisfait aux critères de qualification. L'appel d'offre peut être ouvert ou restreint.

L'appel d'offre est dit ouvert lorsque tout candidat, qui n'est pas visé par les restrictions visées aux articles 17 et 18 de la directive, peut soumettre une demande de pré qualification ou une offre. Tout appel d'offre ouvert est porté à la connaissance du public par la publication d'un avis d'appel public à la concurrence, dans les conditions prévues à l'article 56 du décret n°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant code des marchés publics. Il est dit restreint, lorsque seuls peuvent remettre des offres, les candidats que l'autorité contractante a décidé de consulter. Le nombre de candidat admis à soumissionner doit assurer une concurrence réelle.

Pour les prestations intellectuelles, les contrats regroupent les activités qui ont principalement pour objet des prestations à caractère intellectuel, dont l'élément prédominant n'est pas physiquement quantifiable. Ils sont attribués après une mise en concurrence des consultants présélectionnés sauf le cas où les prestations requièrent la sélection d'un consultant particulier en raison de sa qualification unique ou de la nécessité de continuer avec le même prestataire, le consultant peut être sélectionné par entente directe. La commission d'attribution des marchés présélectionne les consultants sur la base de leurs aptitudes à exécuter les prestations en question et des critères publiés dans le dossier de demande de proposition.

Le dossier de consultation comprend les termes de références, la lettre d'invitation indiquant les critères de sélection et leur mode d'application détaillé et le projet de marché. La soumission des propositions s'effectue sous la forme d'une enveloppe unique, contenant deux enveloppes distinctes et cachetées comportant respectivement l'offre technique et l'offre financière.

#### **➤ La rédaction des termes de références**

Les termes de références définis dans le cahier des charges sont rédigés par les services compétents de l'autorité contractante, sous la responsabilité de la personne responsable du

marché. Le cahier de charges dans lequel les spécifications techniques sont définies accompagne le dossier d'avis d'appel d'offre.

➤ **La présélection des opérateurs (prestataires)**

✓ **Le fichier des opérateurs**

Les opérateurs répondant à des critères de solvabilité et de capacité technique sont retenus pour constituer le fichier des opérateurs. Ce fichier est régulièrement mis à jour par la prise en compte de nouveaux opérateurs agréés.

✓ **Les critères de sélections**

Ces critères sont essentiellement d'ordre technique et financier. Il s'agit de retenir l'opérateur techniquement le mieux disant d'abord, puis le moins disant. L'opérateur doit en outre être en règle avec ses obligations légales vis à vis des collectivités publiques et autres organismes publics.

✓ **La préparation des dossiers d'appel d'offres**

Les mentions obligatoires qu'un avis d'appel d'offre doit faire connaître sont entre autres la date et le lieu où l'on peut prendre connaissance des cahiers des charges ou les modalités d'obtention de ces documents et les justificatifs (papiers administratif) à produire concernant les qualités et capacités exigées des soumissionnaires, l'objet du marché, la source de financement, l'autorité contractante, la date de signature de l'autorité habilitée et les conditions dans lesquelles doivent répondre les offres.

✓ **Ouverture des plis et dépouillement des offres**

Les plis sont obligatoirement ouverts au lieu, date et heure indiqués par la commission d'attribution des marchés en présence de ses membres et des représentants des soumissionnaires qui le désirent. Seuls peuvent être ouverts les plis reçus au plus tard aux, date et heure limites de dépôt des offres. Les plis reçus après le délai fixé doivent être renvoyés aux candidats sans avoir été ouverts. Il est ensuite procédé à l'ouverture des enveloppes contenant les offres. Le nom de chaque candidat, le montant de chaque offre, la présence ou l'absence des pièces administratives, les rabais éventuels ainsi que toute autre information que l'autorité contractante peut juger utile de faire connaître, sont lus à haute

voix lors de l'ouverture des plis, ces informations sont consignées dans un procès-verbal signé par les membres des commissions des marchés présents et remis à tous les soumissionnaires.

**Nb :** la commission des marchés peut rejeter, par décision motivée, une offre qu'elle juge anormalement basse, si elle détermine que son montant ne correspond pas à une réalité économique par rapport à la prestation offerte.

#### ✓ **Evaluation des offres et attribution de marché**

Elle est faite par la commission d'évaluation qui procède à une évaluation détaillée en fonction des critères suivant :

- ✓ la détermination de l'offre la moins disante qui est faite sur la base du prix le plus bas ;
- ✓ la qualification du candidat qui a présenté l'offre évaluée la moins disante au regard des capacités juridiques, techniques, environnementales et financières.

Dès que la commission d'évaluation a fait son choix, elle dresse un procès-verbal qui arrête sa décision et qui est signé séance tenante. Ce document est un procès-verbal d'attribution provisoire pour les marchés.

Elle propose à l'autorité contractante dans un délai maximum de quinze (15) jours après, à compter de la séance d'ouverture des plis, l'attribution du marché au candidat qui a l'offre conforme évaluée la moins disante et qui est reconnu réussir les critères de qualification mentionnés dans le dossier d'appel à la concurrence. Exceptionnellement, ce délai peut faire l'objet de prorogation dans la limite maximale de dix (10) jours, sur demande motivées de l'autorité contractante.

L'attribution est notifiée au soumissionnaire retenu. Les autres soumissionnaires sont informés du rejet de leurs offres, et, le cas échéant, leur caution est restituée.

Pour les prestations intellectuelles, les contrats peuvent faire l'objet de négociation avec le consultant dont la proposition est retenue. Ces négociations sont confinées dans un procès-verbal de négociation.

### 2.2.2. Méthode achats par gré à gré

Les contrats sont dits de gré à gré lorsque l'autorité contractante engage les discussions qui lui paraissent utiles avec un ou plusieurs opérateurs économiques et attribue le marché au candidat qu'elle a retenu. Un marché par entente directe ne peut être passé qu'avec des entreprises, fournisseurs ou prestataires des services (opérateurs) qui acceptent de se soumettre à un contrôle des prix spécifiques durant l'exécution des prestations.

Il ne peut être passé de marchés par entente directe qu'après autorisation de la Direction du contrôle des marchés publics dans les cas suivants :

- ✓ pour les marchés destinés à répondre à des besoins qui, pour des raisons tenant à la détention d'un droit d'exclusivité, ne peuvent être satisfaits que par un contractant déterminé ;
- ✓ pour des fournitures, services ou travaux qui complètent ceux ayant fait l'objet d'un premier marché exécuté par le même titulaire, à condition que le marché initial ait été passé selon la procédure d'appel d'offres et que le marché complémentaire ne porte que sur des fournitures, services ou travaux qui ne figure pas dans le marché initial conclu mais qui sont souvent nécessaires, à la suite d'une circonstance imprévue et extérieure aux parties, et que ces fournitures, services ou travaux ne peuvent être techniquement ou économiquement séparés du marché principal.
- ✓ pour les travaux, fournitures ou services qui, après appel d'offre ouvert ou plusieurs demandes écrites de prix n'ont fait l'objet d'aucune offre ou pour lesquels il n'a été proposé que des offres inacceptables ;
- ✓ pour l'exécution des travaux, fournitures ou services, dans les cas d'urgence extrême motivée par des circonstances imprévisibles relevant de la force majeure et ne permettant pas de respecter les délais ;
- ✓ les marchés de fournitures, services et travaux passés pour assurer les besoins de la défense nationale

### 2.2.3. La démarche d'audit du cycle achat

Les évaluations du contrôle interne par l'auditeur interne varient, en étendue et en fréquence, en fonction de l'importance relative des risques couverts par les contrôles, des contrôles visant à les réduire et aussi de la catégorie d'objectifs visés (la réalisation et

l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières ou la conformité aux lois et règlements en vigueur).

La démarche que nous allons utiliser est l'approche par les risques, c'est-à-dire le contrôle interne des risques. Le risque, il faut le rappeler, c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. Il peut être externe ou interne à la structure.

La démarche d'audit est spécifique en ce sens qu'elle nécessite une connaissance minimale de l'entreprise à auditer, et itérative parce qu'elle sera précisée et complétée au fur et à mesure que seront obtenues les conclusions des premiers travaux. L'évaluation d'un dispositif de contrôle interne existant peut se résumer en : trois étapes essentielles:

### **1/ Prise de connaissance de l'entreprise**

Il s'agit dans cette première étape de la prise de connaissance de l'activité, de l'environnement légal et réglementaire des parties prenantes et les risques qui sont inhérents à travers les documents mis à disposition de l'auditeur par l'entreprise.

#### **✓ La compréhension du secteur d'activité**

La compréhension du secteur d'activités est l'un des éléments fondamentaux de l'évaluation des risques d'anomalies significatifs. Le secteur dans lequel l'entité opère peut générer des risques spécifiques d'anomalies significatives résultant de la nature des activités ou du degré de réglementation.

#### **✓ La compréhension de l'environnement légal et réglementaire**

L'environnement réglementaire est un autre élément que l'auditeur doit comprendre pour évaluer les risques d'anomalies significatives.

La norme ISA 250, « prise en compte des lois et règlements dans un audit des états financiers », précise les conditions additionnelles liées au référentiel légal et réglementaire applicable à l'entité et à son activité. L'auditeur doit garder à l'esprit que certains textes législatifs et réglementaires peuvent avoir des incidences décisives sur l'activité de l'entité.

La connaissance des procédures d'achat en vigueur à travers un manuel des procédures s'il existe et de l'organisation mise en place, la compréhension de la culture et style de management de l'entreprise seront parmi les axes prioritaires de notre revue documentaire. A ce titre les documents suivant vont être analysés :

- ✓ le décret de création ;
- ✓ le rapport de gestion de l'exercice audité ;
- ✓ le rapport d'audit de l'exercice précédent ;
- ✓ la situation d'exécution budgétaire commentée ;
- ✓ les achats et les fournisseurs ;
- ✓ les états financiers ;
- ✓ l'organigramme détaillé du fonds ;
- ✓ les manuels de procédures.

En effet, la compréhension de la culture et du style de management permet non seulement de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté mais aussi de maîtriser les risques. Pour s'assurer de l'application correcte des dispositifs de contrôle interne, il est possible à partir d'un échantillon représentatif, de faire des tests de conformités afin de mettre en évidence les risques couverts et les risques non couverts par le contrôle interne.

## **2/ Evaluation du contrôle interne du processus achats**

La phase d'évaluation du contrôle interne permet à l'auditeur d'évaluer les procédures, les systèmes, manuels ou informatisés utilisés par l'entreprise. Elle doit permettre de déterminer les points forts théoriques et les points faibles du contrôle interne après étude des procédures du processus achat assortie de test de conformité que nous allons effectuer sur un certain nombre de points forts pour s'assurer de leur fonctionnalité effective. Pour aussi nous assurer de l'application de manière permanente des points forts du contrôle interne, nous allons mettre en œuvre à cette fin, des tests de permanence. Ces tests seront réalisés sur la base d'un échantillon choisi de façon aléatoire. Les tests de permanence visent à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Ces tests doivent être réalisés de manière systématique sur l'ensemble de la période auditée.

Il est aussi impératif pour l'auditeur interne, pour procéder à l'évaluation du contrôle interne, d'analyser la structure du système de contrôle interne et des résultats des tests pratiqués. Pour l'auditeur interne, il est inévitable de comprendre, dans ses derniers détails, la structure des responsabilités et d'analyser les tâches et leurs moyens et méthodes, dans le cadre de critères définis permettant de déterminer si le système permet d'obtenir une assurance raisonnable de réalisation des objectifs fixés, LEMANT (1995 :44).

### **3/ Analyse du risque de non maitrise**

Derrière toutes activités humaines se cache des risques, peu importe qu'ils soient maîtrisés ou non.

Il s'agit pour nous dans ce cas d'identifier et d'analyser les risques de non maîtrises. Pour ce faire plusieurs méthodes sont utilisées dont la plus efficace semble être l'entretien avec les experts du métier tout en leur demandant de décrire les processus utilisés.

Selon LEFEBVRE. (2004 :390) : la démarche d'identification des risques comprend généralement les phases suivantes :

#### **✓ Une identification des erreurs potentielles**

L'erreur potentielle est l'erreur qui pourrait théoriquement survenir si aucun contrôle n'était mis en place pour l'empêcher ou la détecter. Elle est usuellement associée à la notion de risque inhérent. Le risque inhérent peut être défini comme « la possibilité que le solde d'un compte ou qu'une catégorie de comportement comporte des anomalies significatives isolées ou cumulées avec des anomalies dans d'autres soldes ou catégories d'opération, nonobstant les contrôles internes existants » (Normes CNCC 2301, Evaluation du risque et contrôle interne) ;

#### **✓ Une identification des erreurs possibles**

L'erreur possible est l'erreur qui peut effectivement se produire compte tenu de l'absence de contrôle dans l'entreprise pour l'empêcher, la détecter, et ensuite la corriger. Elle est généralement associée au risque lié au contrôle ou risque de non maîtrise ;

✓ **La détermination du caractère significatif des erreurs possibles**

L'auditeur est amené à définir non seulement l'importance relative des systèmes et domaines sur lesquelles il est appelé à intervenir, mais également un seuil de signification, à partir duquel il ne peut délivrer sa certification. L'objectif de l'auditeur est de ramener le risque d'audit à un niveau suffisamment faible pour être acceptable.

L'IFAC (Norme Internationale d'Audit ISA 400) définit le risque d'audit comme le risque de l'auditeur financier d'exprimer une opinion incorrecte sur les états financiers soumis à son contrôle du fait d'erreurs significatives contenues dans les états.

Pour minimiser le risque d'audit, l'auditeur applique un modèle de gestion du risque pour arriver à son objectif. Ce modèle se présente comme suit :

**Risque d'audit = Risque d'erreurs significatives sur les états financiers x  
Risque de non détection**

**Risque d'audit = Risque inhérent x Risque lié au contrôle x Risque de non  
détection**

Le risque d'erreur significative sur les états financiers résulte d'une approche qui combine l'évaluation des risques potentiels, réalisée à travers la prise de connaissance générale de l'entreprise, et l'évaluation du risque lié au contrôle, réalisée à travers l'examen des systèmes comptable et des procédures.

Le risque de non détection est directement lié à l'importance des travaux de contrôle mis en œuvre par l'auditeur. Plus ces travaux sont importants, plus le risque de non détection sera faible et vice versa.

Selon la norme ISA 230 (document des travaux) «l'auditeur doit documenter les questions importantes qui fournissent des éléments probants pour étayer son opinion et qui permettent de justifier que l'audit a été effectué selon les Normes Internationales d'Audit ».

L'évaluation définitive du contre interne des risques du processus d'achat va consister à faire la synthèse de l'évaluation du risque d'audit assortie d'une approche de solution d'audit pour réduire le risque à un niveau acceptable.

## CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE

L'exécution d'une mission d'audit doit être basée sur une méthodologie d'approche définie.

### 3.1. Schéma général du modèle d'approche de l'audit par les risques

Le modèle d'approche de l'audit par les risques, dont les normes charnières ont été publiées en octobre 2003 est issu d'un projet mené conjointement par l'IFAC, et l'AICPA (Etats Unis) et l'Auditing Standard Board (Royaume-Uni). Mohamed HAMZAOU (2011 : 42). Ce modèle repose sur quatre normes :

- ✓ deux normes nouvelles, aux titres très éloquents : la norme ISA315, « compréhension de l'entité et de son environnement et évaluation des risques d'anomalies significatives » et la norme ISA 330 « Procédures mises en œuvre par l'auditeur en réponse aux risques évalués ».
- ✓ deux normes révisées : la norme ISA 200 « Objectifs et principes généraux en matière d'audit d'états financiers » et la norme ISA 500 « Eléments probants ».

Le principe fondamental de ce nouveau modèle oblige l'auditeur à ramener le risque d'audit à un niveau acceptable faible.

Sur la base de ce modèle, nous vous proposons un exemple de présentation du modèle d'approche de l'audit par les risques et montrons l'articulation de l'application des nouvelles normes.

### 3.2. Les méthodes de collecte de données

Le choix des outils de collecte de données a été dicté par les objectifs visés au cours des différentes étapes de notre modèle d'analyse:

#### ➤ L'étude documentaire

Pour avoir une documentation assez fournie, nous avons effectué des recherches à la bibliothèque du CESAG, à la bibliothèque de l'université Cheikh Anta Diop de Dakar, à la médiathèque du FONDEF et sur internet.

## ➤ Le questionnaire

Ils sont d'après J.RENARD (1995 :134), de deux sortes :

- ✓ les questionnaires de prise de connaissance, essentiellement utilisés lors de la phase de prise de connaissance de la mission et permettant ainsi de bien préparer l'élaboration du deuxième type de questionnaire dit de contrôle interne
- ✓ le questionnaire de contrôle interne qui permet à l'auditeur, grâce à un grand nombre d'interrogations précises, d'évaluer si les procédures de l'entreprise auditée remplissent les objectifs fondamentaux du contrôle interne, en décelant ses forces et ses faiblesses.

« Lorsqu'on élabore le programme, chaque questionnaire, mis en œuvre antérieurement, doit permettre d'identifier les points de contrôle sur lesquels on va procéder à des tests qui, apportant une réponse, vont permettre d'identifier les faiblesses et porter un jugement », RENARD (1995 :134) et OBERT (1995 :150).

En effet le questionnaire de contrôle interne va permettre de passer du général au particulier, de l'abstrait au concret, et d'identifier pour chaque fonction ou cycle d'activité, quels sont les points de contrôle essentiel. Ainsi pour dire qu'il y a autant de questionnaires de contrôle interne que de mission d'audit.

Les questionnaires se présentent habituellement sous deux formes : l'une simplifiée qui ne motive pas d'autres réponses que le oui ou non, est appelé questionnaires fermés, et l'autre plus complète, qui entraîne nécessairement des observations détaillées, est dénommé questionnaires ouverts.

Dans notre étude, ce sont nécessairement les questions ouvertes, puis qu'il ne s'agit ni d'interview, ni d'enquête d'opinion, ni d'un examen dans lequel on peut utiliser les questions à choix multiples.

Par ailleurs, il est aussi important pour l'auditeur de fonder son raisonnement sur ces cinq questions fondamentales et universelles qui permettent de réunir toutes les interrogations concernant les points de contrôle mais aussi tous les aspects du sujet. Ceux sont :

- ✓ **Qui ?** cette question se rapporte à l'opérationnel qu'il faut identifier avec vigueur, délimiter ses pouvoirs et apprécier l'identité entre la réalité et le référentiel à l'aide des organigrammes, analyses de postes, grille d'analyse des tâches ; J. Renard (1995 : 137) ET ROBERT OBERT (1995 : 150).
- ✓ **Quoi ? ou Qu'est-ce ?** Cette question regroupe toutes les interrogations permettant de savoir de quoi il s'agit, sur qui porte l'objet de l'opération. Pour LEMNAT (1995 : 195), l'exploitation du questionnaire de contrôle interne consiste, pour l'auditeur, à évaluer l'impact des NON et vérifier la réalité des OUI. C'est pour simplement dire que le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne et que les réponses positives signalent les points, en théorie, forts.
- ✓ **Où ?** Cette question est prévue pour ne pas oublier de tester tous les lieux où l'opération se déroule.
- ✓ **Quand ? A quelle occasion ? A quel moment ?** Cette question regroupe les interrogations relatives au temps : début, fin, durée, saisonnalité...
- ✓ **Comment ?** cette question permet de voir les mécanismes de la mise en œuvre ou la description du mode opératoire, exemple comment instruire une requête ?

#### ➤ **L'interview**

L'interview qui est une technique de recueil d'informations qui permet d'expliquer et de commenter le déroulement des opérations afférentes à un processus. L'interview est utilisée à divers moments de la mission pour tout diagnostic rapide et à chaque fois que la nécessité s'est présentée. Elle a permis de :

- ✓ percevoir les nuances dans l'expression de l'audité,
- ✓ bien faire comprendre notre démarche et nos objectifs.

L'interview n'est pas un interrogatoire, elle doit se dérouler dans une ambiance détendue et refléter une atmosphère de collaboration entre l'auditeur et l'audité. Elle a été facilitée par un guide d'entretien. Ce guide d'entretien est un questionnaire de programme d'audit du cycle achat de formation qui permet de procéder à une bonne évaluation des risques et de l'environnement de contrôle. Les entretiens que nous aurons à effectuer porteront sur la compréhension des procédures mises en œuvre pour l'exécution des différentes tâches au sein de la structure auditée. Pour cela, nous nous ferons d'écrire tous les aspects que nous

aurons du mal à comprendre avec l'utilisation des procédures de collecte de données ci-dessus citées.

➤ **Le sondage**

Les contrôles effectués lors d'une mission d'audit ne peuvent être exhaustifs faute de temps. En effet au cours de l'examen des comptes, l'auditeur procède par sondages sur les montants les plus significatifs et sur les postes exposés à un risque important, puis il formule un jugement sur le résultat de ses travaux.

➤ **Grille d'analyse des tâches**

Elle permet, d'une part, la jonction entre les organigrammes hiérarchique et fonctionnel, et, d'autre part, par simple lecture de déceler, sans risque d'erreur, les manquements au principe de séparation des tâches en évitant, autant que faire se peut, le cumul des tâches incompatibles.

➤ **La Feuille de Révélation et Analyse des Problèmes (FRAP)**

C'est un papier de travail synthétique où l'auditeur mentionne chaque anomalie, conclut chaque fois à l'issue de chaque intervention sur le terrain et communique avec l'audité concerné, LEMANT (1995 :95).

La FRAP est un moyen efficace d'analyse simple et claire largement adopté par les entreprises. Elle se présente aujourd'hui comme un document essentiel normalisé qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à la seule fin de l'amener à formuler une recommandation.

✓ **La forme et le processus de la FRAP**

Chaque FRAP est un document, sur une ou deux pages, divisé en cinq parties. La FRAP est remplie par l'auditeur, au fur et à mesure qu'il rencontre des dysfonctionnements, des erreurs, des malversations ou de insuffisances etc.

Ainsi tout dysfonctionnement doit être formulé sous forme de FRAP qui va aider à maîtriser la programmation du travail sur le terrain et à bien mener la mission.

Selon O. LEMANT (1995 :96) et J. RENARD (1995 : 140), les cinq parties de la FRAP sont :

- ✓ le « **risque** » qui résume le dysfonctionnement ;
- ✓ les « **faits** » qui le prouvent ;
- ✓ les « **causes** » qui l'expliquent ;
- ✓ les « **conséquences** » que cela entraîne ;
- ✓ les « **recommandations** » qui le résolvent.

Dans cette optique l'auditeur doit être sûr de ce qu'il écrit et être certain de la pertinence des solutions proposées, avant de solliciter l'aval, l'approbation de la hiérarchie.

Après la validation des FRAP, l'auditeur sollicite par la suite l'aval de son supérieur hiérarchique. Il est à noter que les FRAP doivent être supervisées par le chef de mission qui apprécie et, éventuellement, demande de procéder à davantage d'analyse. Au besoin, elles sont ensuite transmises au responsable de l'audit afin qu'il soulève le maximum de questions et de clarifier la rédaction.

**Figure 1 : Feuille de Révélation et d'Analyse des Risques (FRAP)**

<b>FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES</b>		
Papier de Travail :		
FAR N°		
<u>Risque :</u>		
<u>Faits :</u>		
<u>Causes:</u>		
<u>Conséquences :</u>		
<u>Solutions :</u>		
Etabli par :..... Approuvé par :..... Validé par :.....		
Le.....	Le.....	Le.....

Source : J RENARD (1995 :142)

✓ **Les modalités d'application de la FRAP**

L'auditeur ouvre une FRAP dès qu'il constate une erreur, une anomalie un manquement ou un défaut d'appliqué. Il sera donc amené à chercher les causes de cette anomalie relevée et les conséquences pouvant en découler.

« La FRAP est un moyen pédagogique et efficace qui doit rester brève, concis, mais exhaustive sur les constats relevés ». J RENARD (1995,144).

Dans le cadre de notre recherche, notre démarche d'audit a reposé sur une approche par les risques, rendue nécessaire par la taille de l'entité contrôlée et facilitée par la décomposition de l'entreprise en cycles.

L'évaluation du contrôle interne est la première phase de l'audit de terrain après la planification de la mission. L'évaluation du contrôle interne de la société contrôlée a pour objectif d'identifier les risques liés à son fonctionnement et d'adapter les travaux d'audit en conséquence. Elle repose sur l'évaluation des procédures de l'entreprise (circuits de circulation des biens et documents, utilisation de documents normalisés, instauration de systèmes de contrôle). Elle vérifie en particulier la séparation des tâches entre les personnes chargées des fonctions opérationnelles, de la détention des biens, de l'enregistrement comptable et du contrôle.

La première étape de l'audit du contrôle interne est la description des procédures de l'entreprise. Cette étape est réalisée par l'intermédiaire d'entretiens avec les responsables et le personnel des différents services de l'entreprise, ainsi que par l'étude de sa documentation interne afin d'obtenir une description des tâches et de la circulation des documents. La description des procédures est faite à l'aide guides opératoires et de questionnaires dont l'objet est double :

Il s'agit d'une part de servir de support aux entretiens et d'autre part de s'assurer de ne pas avoir oublié d'élément important.

Après la description des procédures, la deuxième étape a consisté à la réalisation de tests de conformité qui doivent montrer que les procédures décrites sont effectivement mises en œuvre dans l'entreprise. Concrètement, nous avons suivi quelques transactions tout au long d'une procédure pour nous assurer que les contrôles et processus décrits sont effectivement réalisés. Ce qui nous a ainsi permis d'approfondir notre connaissance de la procédure et de vérifier notre bonne compréhension des systèmes.

Nous avons cherché à dégager de cet audit, les points forts et les faiblesses du contrôle interne.

Ainsi, avant d'agir, l'auditeur interne doit avoir l'information et maîtriser l'action. C'est la nature et l'objet du contrôle interne qui est un processus organisationnel permettant le bon fonctionnement du système.

Un bon contrôle interne est signe de cohérence entre des stratégies claires et pertinentes. Il est de nature à la fois politique et organisationnelle. C'est une sorte de chaîne d'excellence qui ne doit pas présenter des maillons faibles ou rouillées au risque de créer une rupture entre l'esprit et l'action et la probabilité de ne pas atteindre les objectifs fixés.

Evidemment, le contrôle interne n'est pas une fin en soi, mais seulement un moyen qui se veut efficace au service de la valeur ajoutée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le cadre théorique nous a permis d'étudier le concept de contrôle interne, socle sur lequel, l'auditeur s'appuie principalement, par le biais du manuel de procédure qui est un précieux document de travail. Le contrôle interne repose sur un certain nombre de règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui conférera la qualité satisfaisante.

Par conséquent, si l'intérêt du contrôle interne est évident pour la direction de l'entreprise, il doit être l'affaire de tout le personnel, l'auditeur cherchant seulement à aider à son amélioration.

En effet, l'évaluation du contrôle interne permet à l'auditeur de déterminer dans quelle mesure il pourra s'appuyer sur l'efficacité des procédures existants, de limiter ainsi le nombre de transaction, document, pièces, écritures à analyser et d'orienter ses travaux vers l'appréciation des risques majeurs. L'évaluation du contrôle interne est également le moyen, pour l'auditeur, de s'assurer du traitement correct des opérations répétitives, tels que les l'achat de formation, l'exécution des formations.

L'évaluation d'un contrôle interne constitue donc l'élément moteur de la démarche de l'auditeur. Lorsque l'analyse aboutit à une appréciation favorable du contrôle interne, l'auditeur peut réduire ses vérifications directes. En revanche, si le contrôle interne est insuffisant, les investigations devront être approfondies.

Ainsi, pour les fonctions d'achats des formations et d'exécutions des formations, l'auditeur aura pour mission principale, à l'aide de l'outil et des moyens propres à lui, et selon une méthodologie bien définie, de s'assurer de l'application concrète des procédures, place en vue d'apprécier leur efficacité ou, le cas échéant, formuler des recommandations pour leur amélioration.

Pour bien mener ces importantes prérogatives auxquelles est associée la pérennité de l'entreprise, l'auditeur occupe dans le dispositif managérial une place de choix avec des pouvoirs larges lui permettant de garder son indépendance dans l'accomplissement des missions qui lui sont dévolues.

Toutefois, l'auditeur doit adapter sa démarche aux objectifs recherchés et tenir compte des réalités de l'entreprise.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE AUDIT DES PROCEDURES**  
**D'ACHAT DE FORMATION AU FONDEF**

## CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DU FONDEF

Le Sénégal dans l'optique d'une accélération marquée de la croissance économique a toujours manifesté son ambition et sa volonté de création d'un environnement propice à l'essor du secteur privé. Ce qui interpelle les acteurs de l'économie sénégalaise sur les compétences des ressources humaines à travers la mise en œuvre de programmes ambitieux de développement pour faire face aux enjeux futurs.

Ainsi, dans le cadre du programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF), une nouvelle politique de la formation technique professionnelle (FTP), a été définie dans la lettre de politique sectorielle de 2004, avec une grande implication du secteur privé, à côté de l'engagement de l'Etat pour un développement durable, fondé sur des ressources humaines de qualité sans lesquelles la modernisation des secteurs porteurs de croissance serait illusoire. Dans cette nouvelle politique, la mobilisation du financement pour développer le sous-secteur était une des priorités. C'est ainsi que le Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (FONDEF) a été créé par Décret N°2005-204 du 03 Mars 2005 après avoir fonctionné un an durant.

Le FONDEF devrait rentrer en 2013 dans sa phase de développement et de prise en charge du financement global de la FPT au Sénégal après ses deux premières phases :

- ✓ 2004-2008 : phase « expérimentale » : développement des partenariats, mise en œuvre des procédures de financement, lancement d'une évaluation sur la phase expérimentale.
- ✓ 2008-2012 : phase de « consolidation » : assise et reconnaissance au niveau national du rôle et du « label » FONDEF.

Le FONDEF qui est sous la tutelle du Ministère en charge de la FPT, dispose d'une autonomie de gestion et d'un manuel de procédures validé par l'ensemble des partenaires impliqués dans sa mise en œuvre. Il dispose d'un:

- ✓ Conseil d'Administration ;
- ✓ Comité de Sélection et d'Agrément ;
- ✓ Administration Générale.

#### 4.1. Missions

Les missions du FONDEF sont définies comme suit :

- ✓ contribuer au développement de la formation professionnelle continue en vue de répondre à la demande des opérateurs économiques ;
- ✓ promouvoir la structuration de l'offre et de la demande en formation professionnelle continue ;
- ✓ financer les projets de formation professionnelle continue ;
- ✓ faire de la recherche et développement en formation professionnelle continue.

Ces missions se résument en un objectif principal qui est de mettre en œuvre une formation professionnelle continue (FPC) en adéquation avec les besoins de l'économie à travers un dispositif pérenne qui implique d'une part, les organisations d'employeurs, les organisations de salariés et le secteur public, d'autre part qui définit un cadre de collaboration avec les partenaires au développement.

Au plan macro-économique, il vise à faire émerger un véritable marché de la Formation Professionnelle Continue (FPC) en terme de:

- ✓ renforcement des capacités du personnel des entreprises et des organisations dans le processus de production des biens et services ;
- ✓ contribution à la constitution d'un vivier de compétences reconnues qualifiées pour la promotion de l'emploi dans les secteurs modernes identifiés dans la stratégie de croissance accélérée

#### 4.2. Structures du FONDEF

Elles sont au nombre de trois :

➤ **Le conseil d'administration (CA)**

Tripartite, le CA est constitué de douze (12) membres issus des organisations patronales, des syndicats de travailleurs et de l'administration publique. Ce conseil définit les orientations stratégiques, examine, approuve le budget annuel et les rapports d'activités et financiers.

➤ **Comité de sélection et d'agrément (CSA)**

Le CSA est constitué de huit (8) membres issus du patronat, des syndicats d'employés et de l'administration publique. Le comité :

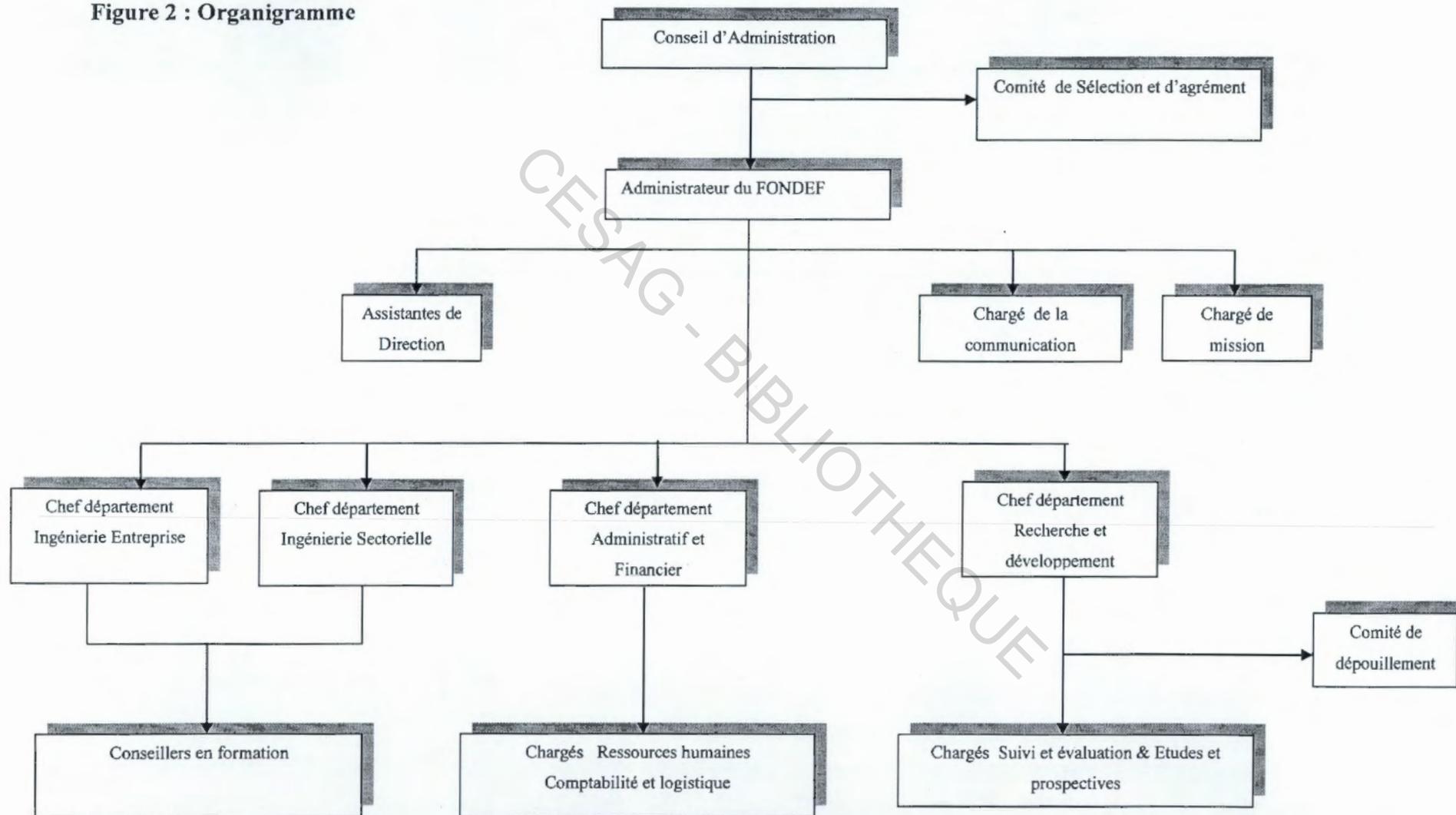
- ✓ valide les demandes de prise en charge des formations déposées par les entreprises.
- ✓ distribue, retire et renouvelle les agréments pour les opérateurs de formation.

➤ **Administration du FONDEF**

Pour exécuter les missions précitées, l'Administration du FONDEF est articulée autour de cinq centres de responsabilité :

- ✓ l'Administrateur en charge du management du FONDEF et des relations avec les organes stratégiques ;
- ✓ le département administratif, financier et comptable (DAFC) assure la planification, le suivi de l'exécution budgétaire du FONDEF et la gestion du personnel.
- ✓ les départements techniques le DRD (recherche et développement), le DIS (ingénierie sectorielle) et le DIE (ingénierie d'entreprises) assurent tous les processus de l'élaboration, d'achat, d'exécution et de suivi-évaluation des programmes de formation des promoteurs.

Figure 2 : Organigramme



### 4.3. Financement du FONDS

Les ressources financières du FONDEF sont constituées :

- ✓ de ressources allouées par l'état dans le cadre du BCI et de subventions à partir de la CFCE;
- ✓ de financement de partenaires techniques et financiers dans le cadre d'accord de mise en œuvre de programmes de formation structurants;
- ✓ de la contribution financière des entreprises et des organisations professionnelles;
- ✓ des ressources propres sur produits.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE V : DESCRIPTION DES PROCEDURES ACHATS DE FORMATION AU FONDEF

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps prendre connaissance des procédures en vigueur au sein du FONDEF, puis dans un second temps apprécier l'organisation des organes en charge des achats de formation.

### 5.1. Description des procédures achat de formation au FONDEF

Il sera question dans cette partie de passer en revue les procédures du cycle susmentionnées. Il s'agit ici des achats de formation.

#### Instruction des demandes d'agrément

L'agrément et la mise à jour de la base de données de formateurs constituent un tout indissociable qui suppose une unicité de gestion.

- ✓ étude des demandes d'agréments : cette tâche consiste à réceptionner les demandes adressées par les opérateurs, les traiter en veillant à l'existence ;
- ✓ de conditions rassurantes d'exécution d'actions de formation (en terme notamment de disponibilité de compétences, d'hygiène, de sécurité). C'est l'instruction de la demande d'agrément. Elle doit être transmise au CSA qui est seul habilité à agréer un opérateur.

**Figure 3 : Procédure d'agrément des opérateurs**

FONDEF	<b>PROCEDURES N°AGRE-OPER</b> <b>AGREMENT OPERATEURS</b>	MAJ : 27/04/07 Révision : 00 Page :2/4
--------	---	--

**LOGIGRAMME**

Acteurs (Fonctions)	Activités	Commentaires et Documents
Assistante de direction	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Réceptionner les demandes d'agrément des opérateurs</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Demandes envoyées par les opérateurs
Département Ingénierie de la formation	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Instruction du dossier</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	
Comité de Sélection et d'Agrément	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Agréer les demandes</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	PV de sélection
Assistante de direction	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Mettre à jour le fichier</div>	

➤ **Instruction des requêtes de financement**

Cette tâche consiste à réceptionner les requêtes de financement adressées par les promoteurs (cf. annexe 1 : demande de financement), les traiter, conseiller les entreprises en vue de réunir les conditions d'éligibilité et d'acceptation de leur requête. C'est l'instruction de la requête de financement (cf. annexe 2 & 3 : le document projet et la fiche de synthèse des requêtes des promoteurs). Elle est transmise au CSA pour validation. Une fois que le CSA valide la requête de financement et que l'Administrateur l'approuve, un accord de financement (annexe 4) est envoyé au promoteur. Cette compétence est exclusivement dédiée au DOT concerné : le Département de l'Ingénierie Sectorielle et le Département de l'Ingénierie d'Entreprise.

DESAG - BIBLIOTHEQUE

**Figure 4 : Procédure de validation des requêtes des promoteurs**

FONDEF	<b>PROCEDURES N°SELE-PROM</b>  <b>SELECTION PROMOTEURS</b>	MAJ : 27/04/07 Révision : 00 Page :2/4
--------	--	--

**LOGIGRAMME**

Acteurs (Fonctions)	Activités	Commentaires et Documents
Conseillers en formation	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Appuyer les entreprises à préparer leur plan de formation</div>	
Assistante de direction	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Réceptionner les requêtes des promoteurs</div>	Requêtes envoyées par les promoteurs
Département Ingénierie de la formation	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Instruction des dossiers</div>	
Comité de Sélection et d'Agrément	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Sélectionner les projets de formation</div>	PV de sélection
Administrateur	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Informers les promoteurs</div>	

➤ **Sélection des opérateurs**

✓ **Short-liste d'opérateurs**

En vue de réaliser une action de formation retenue par le CSA: une liste d'opérateurs parmi ceux agréés est dressée par le DRD. L'initiation de la liste lui revient à titre exclusif.

✓ **Préparer la demande de proposition**

Les DOT préparent et visent la DP qui sera transmise à l'Administrateur pour approbation et signature (cf.5 : annexe demande de proposition). La demande de proposition comprend les éléments suivants :

- ✓ la lettre d'invitation,
- ✓ la note d'information aux opérateurs,
- ✓ les termes de référence de la mission,
- ✓ et les modalités du projet de marché.

✓ **Expédier les courriers**

L'assistante de direction enregistre les DP dans le registre du courrier « Départ », attribue un numéro d'ordre, fait une copie du courrier, met sous enveloppe le courrier « originale », remplit le cahier de transmission et transmet les demandes aux opérateurs short-listés et classe une copie.

✓ **Réception des offres**

Les offres sont reçues par l'assistante de direction qui les enregistre dans le cahier « Courrier Confidentiel Arrivée », mentionne sur les enveloppes la date et l'heure d'arrivée et transmet les propositions à l'Administrateur.

✓ **Dépouillement, évaluation et attribution des offres**

L'Administrateur prépare les lettres de convocation des membres de la commission de dépouillement.

Il transmet les offres des opérateurs et les fiches d'évaluation à la commission de dépouillement qui ouvre les plis, dépouille les propositions techniques. La commission de

dépouillement procède à l'analyse des offres techniques sur la base des critères de la fiche d'évaluation, évalue les offres financières et sélectionne l'opérateur suivant les critères : ci-après existence légale( NINEA, Registre de commerce), durée d'existence supérieure ou égale à deux (2)ans, mise en œuvre d'au moins trois (3) actions de formation réussies dans le domaine où l'agrément est sollicité, capacité du personnel proposé, capacité matérielle) le mieux disant. Lorsque le Comité de dépouillement arrête les notes, choisit les attributaires, un procès-verbal (PV) en est dressé à l'attention de l'Administrateur. La liste des attributaires pour les lots concernés est jointe au PV (cf. annexe 6 : PV de dépouillement).

La notification est alors adressée aux opérateurs concernés (annexe 7 : notification des opérateurs). L'information est également transmise aux soumissionnaires non retenus par la voie la plus diligente.

#### ✓ **Négociation**

Le marché peut ensuite faire l'objet de négociation avec le candidat dont la proposition est retenue. Les négociations ne peuvent en aucun cas être conduites avec plus d'un candidat à la fois. Ces négociations sont conduites par le DOT concerné (cf. annexe 8 : fiche de négociation).

### **5.2. Description des procédures d'exécution de formation**

#### ➤ **Le projet de contrat tripartite**

Sur la base de la fiche de négociation, le DOT rédige le projet de contrat qu'il soumet à l'Administrateur. Pour ANO (avis de non objection). L'Administrateur délivre, après étude, un avis de non objection, signifiant la conformité du contrat avec les spécificités techniques des TDR. Le contrat tripartite est signé par les parties. Le FONDEF étant représenté par son Administrateur (cf. annexe 9 : contrat tripartite).

**Figure 5 : Procédure de sélection d'un opérateur**

FONDEF	<b>PROCEDURES N°SELE-PROM SELECTION PROMOTEURS</b>	MAJ : 27/04/07 Révision : 00 Page :2/4
--------	--	--

**LOGIGRAMME**

Acteurs (Fonctions)	Activités	Commentaires et Documents
Département Ingénierie de la formation	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Préparer la demande de service</div>	Support n°
Administrateur	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Contrôler la conformité de la demande</div>	Demande n°
Assistante de direction	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Expédier les demandes</div>	Demande n°
Assistante de direction	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Réceptionner les offres</div>	Proposition envoyée par l'opérateur
Administrateur	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Convoquer la commission de dépouillement</div>	Support n°
Commission de dépouillement	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Dépouiller, évaluer les offres</div>	
Administrateur	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Signature contrat</div>	Contrat n°

➤ **Le versement de la contrepartie**

Après signature du contrat, le conseiller en charge du dossier fait le recouvrement de la contrepartie chez le promoteur. Lorsque ce dernier reçoit le chèque il le dépose au niveau du secrétariat qui le photocopie en deux exemplaires l'un est transmis au DRD pour l'ouverture du quitus et l'autre est transmis à la comptabilité avec le bordereau de remise de chèque.

➤ **La réception des factures et rapports.**

Les factures sont réceptionnées au niveau du secrétariat de l'administrateur qui en fait la ventilation entre le DRD et le DAFC qui se chargent de vérifier la conformité des informations qui sont contenues sur les factures et celles sur les contrats, la conformité des rapports avec le canevas du FONDEF , et c'est après cela seulement que le DRD certifie de la conformité du versement de la contrepartie, des rapports, du déroulement effectif des formations et le DAFC de la conformité de la TVA mais aussi des montants sur le contrat et sur les factures.

➤ **Le règlement**

Après toutes ces vérifications, le DAFC établit le chèque qu'il soumet à la signature de l'Administrateur.

Après signature la secrétaire de l'administrateur se charge de remettre les chèques aux bénéficiaires qui lui font une décharge sur la copie du chèque reçu qu'elle transmet au DAFC.

A l'issue de ces tests, nous avons relevé des forces et des faiblesses au niveau des procédures.

## **CHAPITRE VI : AUDIT DES PROCEDURES D'ACHAT DE FORMATION AU FONDEF**

Après avoir pris connaissance des procédures en vigueur au sein du FONDEF et des différents documents descriptifs généraux du FONDEF, nous allons procéder à l'évaluation des procédures susmentionnées.

### **6.1. Audit des procédures d'achat de formation**

#### **6.1.1. Test d'existence**

Le test de conformité à ce niveau a consisté à choisir un échantillon parmi l'ensemble des marchés de formation passés en 2010 afin de s'assurer que chacun d'eux respecte toutes les procédures mises en place à cet effet :

- ✓ existence d'une base de données des opérateurs
- ✓ les opérateurs agréés sont-ils dans la base de données
- ✓ existence d'un short-list des opérateurs
- ✓ existence des procès-verbaux de dépouillement des offres
- ✓ existence de quitus de règlement
- ✓ existence de contrat tripartite entre le promoteur, l'opérateur et le FONDEF.

#### **6.1.2. Tests de permanence**

Nous avons procédé à des tests de permanence sur les points forts que nous avons relevés dans l'exécution des procédures. Ces tests ont consisté à vérifier que pour toute liasse concernant un achat de formation les éléments suivants sont régulièrement observés :

- ✓ la demande de financement du promoteur ;
- ✓ l'approbation par le CSA de cette demande ;
- ✓ le short-list des opérateurs ;
- ✓ la demande de proposition envoyée aux opérateurs agréés ;
- ✓ le procès-verbal de dépouillement des offres ;
- ✓ la fiche de négociation ;
- ✓ le contrat tripartite ;
- ✓ le versement de la contrepartie par le promoteur ;
- ✓ le dépôt des rapports par l'opérateur ;

- ✓ le dépôt des factures correspondantes.

Les conclusions de ce test sont effectuées sur la base d'un échantillon de 30% des marchés passés en 2010.

### 6.1.3. Examen des procédures

Le diagnostic vise à présenter l'essentiel des forces et faiblesses au niveau des procédures.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : FONDEF	Exercice : 2010
	Objet de la mission :	FAR n : 1/10
<b><u>Risque</u> : double paiement de quitus déjà soldés</b>		
<b><u>Constats /faits</u> : Les quitus de paiement ne sont pas clôturés</b>		
<b><u>Causes</u> : Absence d'une clôture formalisée du quitus</b>		
<b><u>Conséquences</u> : Procéder à des doublements paiements</b>		
<b><u>Recommandations</u> : Mettre le caché clôturé le .... Après le paiement des trois tranches</b>		
Etabli par :	Approuvé :	Validé par :

<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : FONDEF</b>	<b>Exercice : 2010</b>
	<b>Objet de la mission :</b>	<b>FAR n° : 2/10</b>
<b><u>Risque</u> : paiement de formation non exécutées ou de formations dont l'exécution n'est pas terminée</b>		
<b>Constats /faits : Les rapports ne sont pas conformes aux canevas définis par le FONDEF</b>		
<b><u>Causes</u> : - L'absence de certification administrative attestant de la réalité des formations</b>		
<b><u>Conséquences</u> : Une formation peut être payée alors que sa réalité n'est pas vérifiée</b>		
<b><u>Recommandations</u> : Etablir et faire signer par le DRD un certificat administratif attestant de la conformité des rapports</b>		
<b>Etabli :</b>	<b>approuvé par :</b>	<b>Validé par :</b>

<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : FONDEF</b>	<b>Exercice : 2010</b>
	<b>Objet de la mission :</b>	<b>FAR n°: 3/ 10</b>
<b><u>Risque</u> : Payer des opérateurs qui n'ont pas déposé leurs rapports chez les promoteurs,</b>		
<b><u>Constats /faits</u> : Absence de la décharge du promoteur d'avoir reçu le rapport de l'opérateur</b>		
<b><u>Causes</u> : Le rapport de l'opérateur peut ne pas être déposé chez le promoteur ou peut même être différent de celui déposé au FONDEF</b>		
<b><u>Conséquences</u> : des règlements sont effectués sans avoir la certitude de du dépôt du même rapport par l'opérateur chez le promoteur et le FONDEF</b>		
<b><u>Recommandations</u> : Le règlement de la facture de l'opérateur doit être assujetti à la certification de la réception du rapport par le promoteur</b>		
<b>Etabli :</b>	<b>approuvé par :</b>	<b>Validé par :</b>

<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	Entité : FONDEF	Exercice : 2010
	Objet de la mission :	FAR n° : 4/ 10
<p><b><u>Risque</u></b> : des contradictions peuvent être notées entre le DIS et le DIE lors des réunions du CSA</p>		
<p><b><u>Constats /faits</u></b> : Le DIS n'est pas impliqué dans les dossiers du DIE pour les dossiers destinés au CSA et vis versa</p>		
<p><b><u>Causes</u></b> : Un décalage entre l'organigramme actuel et les procédures appliquées</p>		
<p><b><u>Conséquences</u></b> : Non implication du DIS dans la préparation des réunions du CSA entre autres</p>		
<p><b><u>Recommandations</u></b> : Faire la mise en cohérence entre l'organigramme actuel et les procédures par la mise à jour du manuel de procédure</p>		
Etabli :	approuvé par :	Validé par :

<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : FONDEF</b>	<b>Exercice : 2010</b>
	<b>Objet de la mission :</b>	<b>FAR n° : 5/10</b>
<b><u>Risque</u> : les documents préparatoires du CSA ne sont pas de qualités</b>		
<b><u>Constats /faits</u> : Le DRD n'est pas impliqué dans la préparation des documents qui doivent être présentés au CSA par le DIE</b>		
<b><u>Causes</u> : Les documents préparatoires des réunions du CSA ne sont pas partagés au préalable par les chefs de départements</b>		
<b><u>Conséquences</u> : Le DRD est susceptible de souligner les points faibles des documents préparatoires au CSA alors que ses remarques auraient de l'être pris en comptes dans l'élaboration du document</b>		
<b><u>Recommandations</u> : Procéder à une validation interne tous les documents destinés au CSA avant les réunions</b>		
<b>Etabli :</b>	<b>approuvé par :</b>	<b>Validé par :</b>

<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : FONDEF</b>	<b>Exercice : 2010</b>
	<b>Objet de la mission :</b>	<b>FAR n° : 6/10</b>
<b><u>Risque</u> : Règlement des actions de formation dont les coûts sont supérieurs aux coûts autorisés par le CSA ou des formations non validés par le CSA</b>		
<b><u>Constats /faits</u> : Le DAFC ne dispose pas du document validé par le CSA afin de comparer les coûts qui sont arrêtés par le CSA et les coûts négociés</b>		
<b><u>Causes</u> : Non disponibilité du document validé par le CSA au niveau du DAFC</b>		
<b><u>Conséquences</u> : -Paiement de formation rejetée par le CSA -Paiement de formation dont les coûts sont supérieurs aux coûts autorisés par le CSA</b>		
<b><u>Recommandations</u> : Faire une copie du document validé par le CSA au DAFC</b>		
<b>Etabli :</b>	<b>approuvé par :</b>	<b>Validé par :</b>

<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : FONDEF</b>	<b>Exercice : 2010</b>
	<b>Objet de la mission :</b>	<b>FAR n°: 7/ 10</b>
<b><u>Risque</u> : collision entre les Chef de départements et les opérateurs de formations</b>		
<b><u>Constats /faits</u> : DIS et DIE sont membres du comité de dépouillement et d'agrément</b>		
<b><u>Causes</u> : Le comité de dépouillement présent dans l'exécution et la supervision</b>		
<b><u>Conséquences</u> : Des formations dont l'exécution semble douteuse sont certifiés</b>		
<b><u>Recommandations</u> : Retirer la représentation de ces départements au niveau du CD</b>		
<b>Etabli :</b>	<b>approuvé par :</b>	<b>Validé par :</b>

<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : FONDEF</b>	<b>Exercice : 2010</b>
	<b>Objet de la mission :</b>	<b>FAR n° : 8/ 10</b>
<b><u>Risque</u> : Confier une formation à un opérateur dont l'agrément est expiré</b>		
<b><u>Constats /faits</u> : Le renouvellement des agréments des opérateurs n'est pas systématisé</b>		
<b><u>Causes</u> : L'inexistence de mécanismes de veille sur l'expiration de l'agrément</b>		
<b><u>Conséquences</u> : des opérateurs dont les agréments ont expirés sont short-listés</b>		
<b><u>Recommandations</u> : Mettre en place un dispositif de veille sur l'expiration de l'agrément, d'avertissement et de vérification des capacités et de conformité</b>		
<b>Etabli :</b>	<b>approuvé par :</b>	<b>Validé par :</b>

<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : FONDEF</b>	<b>Exercice : 2010</b>
	<b>Objet de la mission :</b>	<b>FAR n° : 9/ 10</b>
<b><u>Risque</u> : De consulter des opérateurs, dont les agréments ont été retirés ou non agréés au FONDEF</b>		
<b><u>Constats /faits</u> : Seul le DRD procède à la short-list des opérateurs</b>		
<b><u>Causes</u> : L'inexistence de commission pour procéder au choix des opérateurs à consulter</b>		
<b><u>Conséquences</u> : Non contrôle de l'usage de la base de données des opérateurs</b>		
<b><u>Recommandations</u> : Mettre en place une commission qui a la charge de procéder à la short-list des opérateurs à consulter</b>		
<b>Établi :</b>	<b>approuvé par :</b>	<b>Validé par :</b>

<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : FONDEF</b>	<b>Exercice : 2010</b>
	<b>Objet de la mission :</b>	<b>FAR n° : 10/ 10</b>
<b><u>Risque</u> : Que des formations soient annulées sous quelque prétexte que ce soit</b>		
<b><u>Constats /faits</u> : Plusieurs cas d'annulation ont été noté</b>		
<b><u>Causes</u> : Aucune mesure n'est prise pour les cas d'annulation ou de désistement de formation</b>		
<b><u>Conséquences</u> : des promoteurs de formations peuvent annuler des formations si l'opérateur qu'ils avaient choisis n'est pas retenu par le CD</b>		
<b><u>Recommandations</u> Fixés un pourcentage de pénalité sur le montant de la contre partie à rembourser</b>		
<b>Etabli :</b>	<b>approuvé par :</b>	<b>Validé par :</b>

Aujourd'hui, il est incontestable que le FONDEF possède des acquis de taille :

- ✓ une connexion au marché de la formation entretenue en partie par la formule de calcul de la note d'attribution et, contradictoirement, le silence du montant du budget prévisionnel de l'action de formation objet de la consultation ;
- ✓ une forte implication des entreprises dans la notation des offres : plusieurs DRH de grandes entreprises participent à la notation des offres des opérateurs. La quasi-similitude des notes affectées par ces décideurs aux offres techniques des différents opérateurs soumissionnaires est un indicateur d'objectivité. Cela décloisonne les relations entre le fonds et les entreprises, renforce la crédibilité de l'outil auprès de leurs dirigeants ;
- ✓ un positionnement comme partenaire incontournable du financement des plans de formation continue des entreprises, en particulier pour les formations à l'étranger ;
- ✓ une connaissance pointue des opérateurs ;
- ✓ une mise à jour, en 2011, par rapport à l'article 10 du décret 2005-204 instaurant, une signature conjointe sur les comptes financiers.

Parallèlement à ces succès, subsistent des insuffisances :

➤ **Absence d'une clôture formalisée du quitus**

Le quitus est un instrument créé pour gérer, à titre extra comptable, les engagements financiers du FONDEF envers l'opérateur. Il enregistre l'ensemble des paiements reçus et des montants dus. Son circuit, en intégrant la comptabilité, permet d'éviter les doubles comptabilisations. Sa clôture n'est pas formalisée. Il n'existe pas une mention valant consigne d'archiver apportée au document en fin de traitement. Cette mention emporte, avec la signature du dernier chèque, certitude de clôture d'une action de formation en cours.

➤ **L'absence de certification de la réalité des formations**

En 2011, la direction a demandé et obtenu la mise en place d'un certificat attestant de la qualité des rapports produits, pour leur conformité avec les termes de références. Cependant, la réalité de la formation elle-même mérite d'être vérifiée à travers les visites et attestée : c'est la raison d'être du fonds. Les DOT –Départements opérationnels et

techniques (DIS et DIE) – dotés de conseillers à cet effet, n'attestent pas, en l'état actuel de la procédure, de la réalité des formations.

➤ **Circuit du rapport de formation de l'opérateur**

Il n'existe aucune preuve de dépôt auprès du promoteur du même rapport que l'opérateur a remis au FONDEF. Evidemment, aucun retour d'appréciation sur le rapport n'est formalisé entre le fonds et le promoteur. En l'état actuel de la procédure, l'absence de preuve du dépôt du rapport ne s'oppose en rien au règlement de la facture de l'opérateur.

➤ **Les formations par expert étranger**

Un point prestigieux où le FONDEF est absent de la procédure de choix de l'opérateur mais présent au rendez-vous du règlement ; les dispositions de visites systématiques conférant la certitude de la réalité de la formation ne sont pas prises ; la conformité des formations n'est pas assurée. Concrètement, en ce qui concerne ce dernier point, une entreprise qui fait venir un expert de l'étranger dans le cadre d'une procédure classique de maintenance de ses équipements et qui le déclare au FONDEF comme formateur présentera toutes les garanties requises pour être payée (factures, billets d'avions, passeport estampillé, preuve de règlement) et bénéficiera des remboursements. Par ce biais, le FONDEF, de bonne foi, aura mené un combat qui n'est pas le sien.

Justement, en ce qui concerne ces formations, toute preuve de paiement est acceptée. Dans le contexte actuel de lutte contre les mouvements financiers suspects, seul le virement effectivement perçu doit être accepté.

➤ **Un décalage entre l'organigramme actuel et les procédures appliquées**

En effet, malgré la mise en place du DIS (département ingénierie sectorielle), seul le chef du DIE (département ingénierie d'entreprise) est impliqué dans la gestion de certaines questions : préparation des réunions du CSA, négociation, entre autres. Les départements DIE et DIS étant de dignité égale, il convient de corriger cette anomalie et de procéder à une mise à jour.

➤ **Les documents préparatoires des réunions du CSA**

Ils ne sont pas partagés au préalable par les chefs de départements. Pour la préparation du CSA, un document est rédigé, jusque-là, sous la responsabilité du chef du DIE. Au cours de nos entretiens avec le chef du DRD, nous avons appris par ce dernier qu'un souci d'objectivité le mène à souligner les points faibles du document au cours des réunions du CSA. Sa non-implication et l'absence de démarche participative et inclusive dans la préparation et la validation du document explique le sentiment de non responsabilisation dans la qualité du document. Cela est nuisible, en aval, à l'optimisation de la qualité de ce document important pour le CSA.

➤ **Le comité de sélection présent dans l'exécution et la supervision**

Le Comité de sélection et d'agrément qui agréé les opérateurs, choisit les projets à financer mais aussi, participe à la notation des offres techniques et financières des opérateurs pour réaliser ces projets. Il y a confusion de rôles : le CSA doit rester dans la supervision et optimiser ses interventions à cette hauteur. Dans ce cas précis, il peut rester mais en qualité d'observateur. Et pourtant ses missions sont immenses.

➤ **Le renouvellement des agréments des opérateurs n'est pas systématisé**

Il n'est pas mis en place un processus de veille sur l'expiration de l'agrément, d'avertissement et de vérification de capacités et de conformité. Or, la situation des opérateurs évolue et la durée de l'agrément est limitée.

➤ **Non contrôle de l'usage de la base de données**

Le CSA entre l'agrément et le retrait d'agrément, doit veiller à l'usage équitable de la base de données des opérateurs. Pour cela, il a besoin d'informations. Or, il n'existe aucun point de compte rendu sur l'usage fait de cette base : en amont, les formateurs sollicités plusieurs fois dans la période, ceux qui n'ont jamais été consultés dans leur spécialité, en aval, les cas de préférences. Pourtant, tous les semestres un rapport sur l'activité est adressé à l'attention du CSA. Cependant, aucune rubrique de ce rapport périodique de suivi-évaluation n'est dédiée au bon et transparent usage du répertoire des opérateurs.

➤ **Non analyse des cas d'annulations et de désistement**

Les cas de désistement des promoteurs existent et les raisons peuvent varier. Il importe de les appréhender, analyser et en tirer les conséquences. Notamment en termes de mention et de mise à jour des renseignements se rapportant au promoteur ou à l'opérateur.

➤ **Vulnérabilité et maîtrise de l'information, tradition orale**

Le FONDEF possède une connaissance pointue des opérateurs quant à leur niveau de qualification, leur cible optimale (cadres, directeurs, agents), leur réactivité. Ces informations ne sont ni codifiées ni transcrites dans la base de données. Ce qui pose un problème de transfert et de capitalisation sécurisée pour l'entreprise. C'est une conservation orale.

- **Imbrication en un point noeudal de l'essentiel de l'activité fondamentale du FONDEF** : au département DIE, ont lieu le contact opérateur, le contact promoteur (l'instruction des requêtes de financement) et la négociation avec les opérateurs.

➤ **Choix de l'opérateur : les conseillers et la présélection**

Dans le cadre de l'exécution de ses missions, en particulier le short-listage, le DRD s'appuie sur les conseillers DIE/DIS qui proposent les opérateurs qu'ils jugent les plus « aptes » ou « préférés du promoteur ». Sur cette base, il établit sa short-list. Notons en passant que ce sont ces mêmes conseillers qui avaient instruit la requête de financement du promoteur et travaillent avec lui jusqu'à formulation d'une requête « bancable ». Cette disposition est préjudiciable à la bonne marche du service et constitue un point de vulnérabilité : il peut être un terrain favorable à une collusion. La préférence de l'opérateur pour un promoteur doit être interdite ou limitée à des cas exceptionnels et doit être, alors, soumise à l'appréciation et à l'autorisation du CSA en tant qu'organe de supervision de l'utilisation de la base de données des opérateurs. Ce qui suppose qu'il en soit informé. Ce qui n'est pas le cas.

L'argument défendu pour justifier une fiabilité à toute épreuve des procédés antérieurs reposait sur ce principe : « le promoteur qui a mis sa contribution va veiller lui-même à l'effectivité de la formation ».

A l'épreuve, la donne semble être autre.

En 2010, Omnibat et Promo-import se sont retrouvés, par exemple, bénéficiaires d'une formation devant être dispensée par l'opérateur ITEC-CONSULT. Ces trois structures appartiennent au même groupe. Sans s'appesantir sur les détails ayant abouti à ce résultat, on peut affirmer sans risque de se tromper que quels que soient les arguments avancés, cette situation peut être porteuse de germes d'impair à au moins trois niveaux :

- ✓ la transparence ;
- ✓ l'équité envers les autres opérateurs et la base de données des opérateurs ; en effet, une préférence de présélection (short-listage) accordée à l'opérateur... « Préféré du promoteur » correspond à une chance de présélection ôtée aux autres ;
- ✓ la non-garantie de la réalité de la formation : vulnérabilité en raison d'une communauté d'intérêts. Rien ne prouve, dans ce cas, que la formation se tienne.

Finalement, les principes ont bien la vie dure. Il faut peut-être évoquer Michel Charasse, ancien ministre français du budget qui disait ironiquement : « il faut s'appuyer sur les principes, ils vont finir par céder... ». C'est sans doute ce qui est arrivé à cet argument brandi.

Il faut réformer ces procédures, supprimer les points de vulnérabilité et de compromission possible.

Le financement des projets, c'est vrai, c'est d'abord le promoteur. Mais c'est aussi, trois fois plus d'ailleurs, le financement public. Mieux, dans une situation asymétrique, ce financement public devient un gain, un profit indu levé par magie du levier de la requête en bonne et due forme combinée au choix ciblé de l'opérateur. Cela signifie simplement que sa mise de 100F lui rapporte 300F. L'efficacité de ce levier est garantie par l'absence de pénalités en cas d'annulation de formation : dans ce cas, lorsque « mon opérateur » n'est pas choisi, j'arrête tout et je ne perds rien, à tous les coups. Evidemment, rien sauf l'essentiel : la crédibilité.

- **Justement les annulations de formations**, parlons-en. Les annulations de formation ne font pas l'objet de pénalités pour le compte du FONDEF. Ce qui signifie que lorsque les résultats des dépouillements ne sont pas orientés dans le sens souhaité par l'opérateur, il peut tout simplement renoncer. Sans bourse délier.

#### **6.1.4. Recommandations**

La fonction « achat de formation » regroupe l'ensemble des interventions concourant à contractualiser avec un opérateur en vue de l'exécution d'une ou de plusieurs actions de formation destinées à un promoteur d'un projet sélectionné par le CSA, en vue de bénéficier du financement du FONDEF.

Dans la présente rubrique, nous formulons nos recommandations en vue d'une mise à niveau des procédures appliquées à cet effet. Ce, en conformité avec les principes énoncés précédemment.

##### **Cette fonction regroupe :**

- ✓ l'agrément de l'opérateur ;
- ✓ le renouvellement de l'agrément et la mise à jour de la base de données ;
- ✓ l'instruction des requêtes de financement ;
- ✓ le choix de l'opérateur (short-List, évaluation, attribution) ;
- ✓ La préparation du contrat tripartite et sa signature.

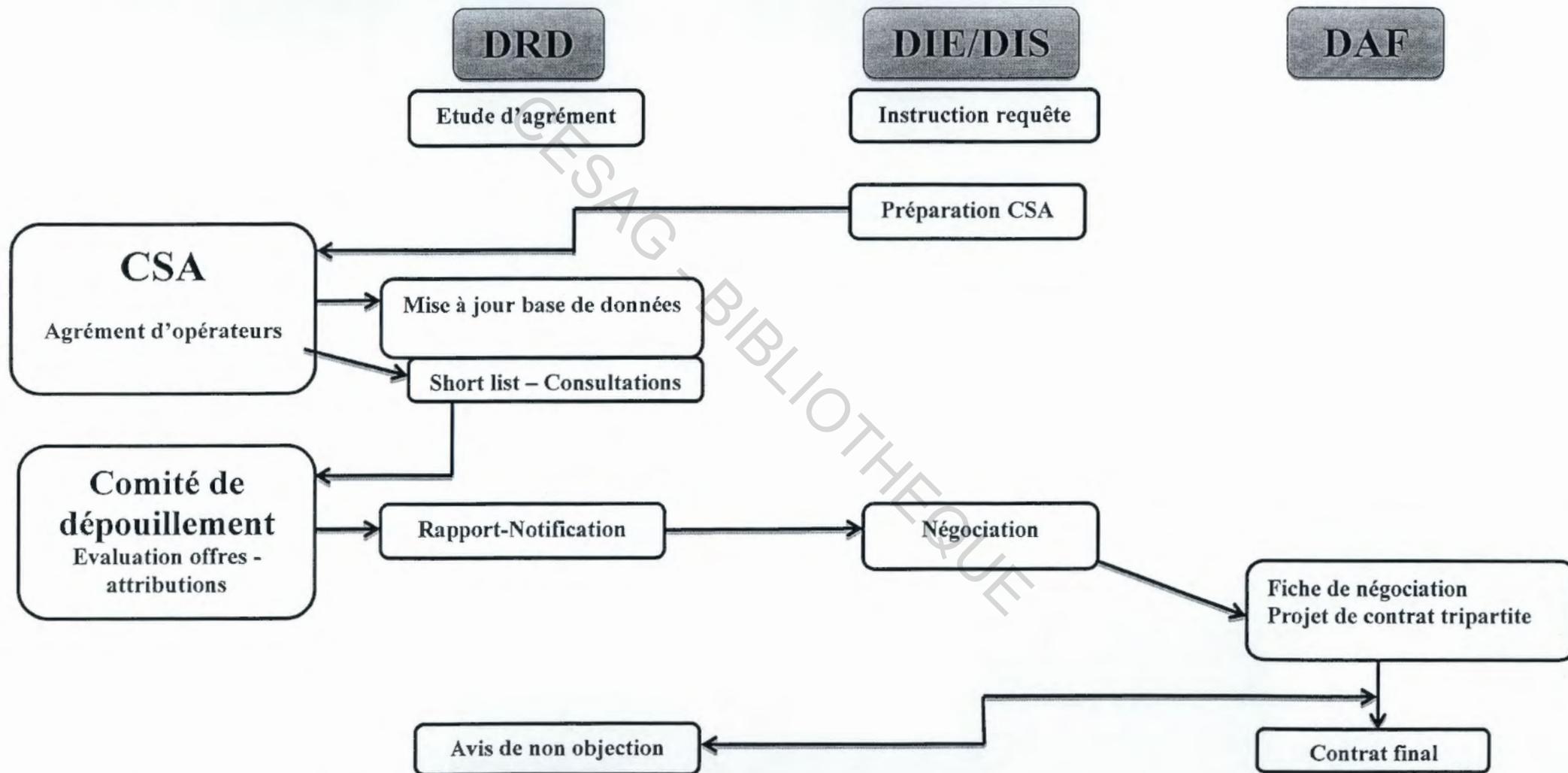
##### **Principes :**

Les recommandations portant sur cette fonction ont été construites autour de trois principes :

- ✓ la séparation nette des tâches de supervision, d'exécution et de contrôle ;
- ✓ la responsabilité entière et exclusive pour les compétences dédiées ;
- ✓ le respect de la hiérarchie: maîtrise de l'exploitation et des flux d'informations.

Ces principes visent à promouvoir l'imputabilité des responsabilités et la transparence.

Figure 6 : FONDEF /Schéma fonctionnel de la fonction « achat de formation »



## 6.2. Instruction des demandes d'agrément

L'agrément et la mise à jour de la base de données de formateurs constituent un tout indissociable qui suppose une unicité de gestion.

### ➤ Etude des demandes d'agrément

Cette tâche consiste à réceptionner les demandes adressées par les opérateurs, les traiter en veillant à l'existence de conditions rassurantes d'exécution d'actions de formation (en terme notamment de disponibilité de compétences, d'hygiène, de sécurité). C'est l'instruction de la demande d'agrément. Elle doit être transmise au CSA qui est seul habilité à agréer un opérateur. Il s'agit donc d'une présomption favorable de capacité d'exécution des actions de formation par l'opérateur. Cette tâche d'instruction préparatoire doit être dévolue, exclusivement, au DRD. Cela contribue à une séparation et une dissociation nettes des tâches de gestion des promoteurs de celles de gestion des opérateurs.

En définitive, quatre items peuvent être schématiquement retenus :

- ✓ Acteur: DRD ;
- ✓ Réception des demandes transmises par le Secrétariat ;
- ✓ Etudes et traitement ;
- ✓ Transmission au CSA par le biais de son secrétariat (DIE ou DIS).

Notons que la visite de site est impérative. Aujourd'hui, sans être un spécialiste de la sécurité, il est aisé de constater que le déroulement de certaines actions de formations chez certains opérateurs agréés est potentiellement dangereux pour les participants. N'est-ce pas le cas, manifestement, pour le CRFP de Dagana ? Auquel cas, la responsabilité morale du FONDEF serait difficilement occultée.

Il faut réduire ce risque à son expression minimale. Nous pensons que le CSA ne doit plus accepter les dossiers sans une attestation de salubrité des lieux délivrée par une personne habilitée à cet effet et choisie par FONDEF (s'il le faut, à la charge du demandeur) et une confirmation que la visite a été effectuée par les services compétents internes!

➤ **Mise à jour base de données de formateurs**

Comme toute présomption, celle de l'agrément doit être confortée par l'épreuve. Ce qui suppose un travail méticuleux de mise à jour de la base de données. L'agrément n'est pas un acquis définitif. Il doit être instauré par le DRD un échéancier de suivi de l'expiration des agréments et un dispositif d'alerte, permettant, trois mois au moins à l'avance, d'informer l'opérateur afin qu'il prenne les dispositions idoines pour demander le renouvellement de son agrément et recevoir la visite des agents commis par FONDEF.

Par ailleurs, aujourd'hui, le DRD dispose d'une connaissance minutieuse des opérateurs quant à leur compétence, leur niveau optimal d'intervention (formation de décideurs, de cadres ou de personnel d'un autre niveau), leur réactivité, la perception de leurs prestations par les promoteurs. Il s'agit là d'un gisement d'informations fondamental pour le FONDEF. Une part importante de son efficacité en dépend.

Cependant, il est regrettable que la transmission de cette bibliothèque soit hypothétique du fait qu'aucune de ces informations ne soit transcrite dans la base de données. Le FONDEF est-il alors condamné à une transmission orale et aléatoire de ces connaissances capitalisées ?

Au risque naturel auquel faisait allusion Amadou Hampaté Ba en évoquant « la bibliothèque qui brûle en Afrique noire... » est venu se greffer, de nos jours, le risque lié à la mobilité des agents qui, faut-il le rappeler, ne sont pas liés ad vitam aeternam aux entreprises. Et que leurs conditions de départ sont, souvent, difficilement prévisibles.

A défaut de prévoir l'avenir, il faut le préparer. Il faut ouvrir les voies objectives d'une capitalisation sécurisée de ces expériences et connaissances. A notre avis, il s'agit d'un droit élémentaire pour le FONDEF. Dans cet esprit, nous recommandons une mission (interne ou externe) de codification, d'identification et de transcription de ces expériences et connaissances pour mettre à jour la base de données des opérateurs.

En définitive, à ce niveau, quatre items peuvent être schématiquement retenus :

- ✓ Acteur de la procédure : DRD ;
- ✓ suivi des échéanciers d'expiration d'agrément ;
- ✓ signification aux opérateurs de l'expiration ;

- ✓ renseignements sur l'opérateur codifiés et consignés dans la base de données: réactivité, réceptivité des promoteurs, qualité...

### **6.3. Instruction des requêtes de financement et compétence commune des DOT**

Dans cette rubrique seront examinées l'instruction des dossiers, la compétence des DOT (Départements Opérationnels et Techniques), les interférences avec le CSA.

#### **➤ Instruction des requêtes**

Cette tâche consiste à réceptionner les requêtes de financement adressées par les promoteurs, les traiter, conseiller les entreprises en vue de réunir les conditions d'éligibilité et d'acceptation de leur requête. C'est l'instruction de la requête de financement. Elle est transmise au CSA qui est seul habilité à sélectionner un projet. Cette compétence est exclusivement dédiée au DOT concerné : le Département de l'Ingénierie Sectorielle et le Département de l'Ingénierie d'Entreprise.

Notons qu'auparavant, dans le questionnaire menant à l'instruction de la requête, existait une disposition qui s'intéressait aux partenaires préférés du promoteur. Si cette pratique permet au FONDEF d'être informée de l'existence dans le marché de nouveaux opérateurs non répertoriés, il reste évident qu'elle ouvre la voie à une collusion entre opérateur et promoteur. La séparation des compétences et le respect de l'égalité entre les concurrents exigent l'interdiction de cette disposition. Ou, lorsqu'elle semble s'imposer, que cette information de proposition de consultation – qui est une faveur faite à un opérateur – soit portée à la connaissance et à l'approbation du CSA.

A ce niveau, quatre items peuvent être schématiquement retenus :

- ✓ acteur: DIE ou DIS selon compétence ; ce qui sera développé au point suivant
- ✓ réception des requêtes ;
- ✓ études des requêtes et Formulation de la fiche de synthèse ;
- ✓ transmission au secrétariat du CSA.

➤ **Compétences DIS/DIE**

Dans le cadre de sa réorganisation, FONDEF s'est doté d'un nouvel organigramme qui prend en compte un nouveau département de l'ingénierie sectorielle à côté de l'ancien département de l'ingénierie d'entreprise. Ces deux départements sont évidemment de dignité égale. La mise à jour des compétences, notamment vis-à-vis du CSA, est soumise à cette règle. Elles ont été réparties comme suit :

➤ **Compétence DIE**

Le DIE est compétent pour :

- ✓ les entreprises ;
- ✓ les groupements d'entreprises.

➤ **Compétence DIS**

Ce département est chargé de l'accompagnement et de l'instruction des requêtes concernant :

- ✓ les collectivités locales ;
- ✓ les organisations professionnelles ;
- ✓ les Projets – filières ;
- ✓ l'offre publique de formation.

➤ **Compétences communes : préparation des réunions du CSA**

Les chefs du DIE et du DIS doivent assurer, alternativement, le Secrétariat du CSA.

A cet effet, le chargé du Secrétariat du CSA reçoit en vue de la confection du document de préparation de la réunion du CSA, les éléments suivants :

- ✓ projets d'agrément et de renouvellement instruits par DRD ;
- ✓ projets-requêtes instruits par DIS ;
- ✓ projets-requêtes instruits par DIE.

Il convoque une réunion de stabilisation du document de préparation du CSA entre ces trois chefs de département. En effet, par le passé, le document présenté par le DIE au CSA

a souvent fait l'objet de critiques de la part, notamment, du DRD. L'harmonisation est par conséquent indispensable. Ce n'est qu'au terme de ce processus que le document est transmis aux membres du CSA.

Quatre items peuvent être schématiquement retenus :

- ✓ Acteur: Tournant alternativement entre DIE et DIS ;
- ✓ Réception des « inputs »: projets d'agrément, projets DIE, projets DIS ;
- ✓ Réunion de stabilisation du document de préparation du CSA ;
- ✓ Mise à disposition du CSA du document.

➤ **Agrément d'opérateurs**

Le CSA statue sur la base du document qui lui est présenté par son secrétariat, agréé des opérateurs et sélectionne les projets à financer selon ses procédures classiques.

Deux items peuvent être schématiquement retenus :

- ✓ Acteur: CSA
- ✓ Procédures inchangées.

#### **6.4. Short liste d'opérateurs, évaluation et attribution des offres, négociation**

➤ **Short-List d'opérateurs**

En vue de réaliser une action de formation retenue par le CSA, une liste d'opérateurs parmi ceux agréés est dressée par le DRD. L'initiation de la liste lui revient à titre exclusif.

Il doit transmettre cette short-list aux différents chefs de département du FONDEF.

Au moins soixante-douze heures après réception du projet de short-list, une réunion de validation est tenue par les chefs de département, à l'exception du chef de département dont les dossiers sont concernés (DIE ou DIS). Cette exception s'explique par la logique de préserver la séparation entre l'instruction des requêtes de financement et le choix des opérateurs chargés d'exécuter ces actions de formation.

Des modifications peuvent être apportées à cette short-list présentée. En cas de désaccord, l'arbitrage de l'Administrateur est requis.

L'invitation à soumissionner est adressée par l'Administrateur aux opérateurs.

Maintenant, intéressons-nous au bon usage de la base de données des opérateurs.

Le bon usage signifie que les opérateurs agréés sont, sans exception, régulièrement consultés. A défaut, une minorité risque de s'arroger les marchés et le temps faisant le reste, elle finira par détenir une légitimité toute construite à son profit. Une gestion équitable de la base de données constitue un moyen d'une administration transparente et renforce la crédibilité du FONDEF. Il apparaît dès lors qu'il ne suffit pas d'agréer des opérateurs : il faut s'assurer du bon usage de la base de données.

Pour s'en donner les moyens, il suffit d'enrichir le rapport de suivi évaluation qui est déjà régulièrement transmis au CSA d'une rubrique « Administration de la base de données opérateurs ».

Dans les rapports de suivi évaluation destinés au CSA, doivent figurer les mentions obligatoires des données de fréquences de consultation d'opérateurs par domaine d'agrément et du degré de non-sollicitation d'opérateurs inscrits dans la même rubrique (taux de non sollicitation).

En s'appuyant sur cet acquis (rapport de suivi-évaluation) et en l'enrichissant de statistiques et d'informations précises, le FONDEF aura proposé un modèle de contrôle du partage de la commande publique.

Quatre items peuvent être schématiquement retenus :

- ✓ Short list initiée par le DRD et envoi de la short-list aux chefs de département
- ✓ Réunion de validation par les chefs de département, à l'exception du chef de département dont les dossiers sont concernés
- ✓ Arbitrage de l'Administrateur en cas de désaccord
- ✓ Informations précises sur la gestion de la base de données des opérateurs transmises au CSA pour faciliter la supervision et le contrôle.

➤ **Evaluation et attribution des offres**

Les offres de soumissions sont transmises au FONDEF et ouvertes en Comité de dépouillement institué par note de service. Un comité ad hoc est désigné pour l'évaluation des offres de formation. Compte tenu du succès généré par la présence des représentants des entreprises en son sein, il convient de perpétuer cette pratique.

Cependant, en aucun cas, le DRD ne doit participer à la notation des offres des soumissionnaires qu'il avait choisis.

Au même titre, le CSA doit se tenir et se maintenir à une position de supervision, de contrôle et de veille sur la base de données et ne doit pas s'impliquer dans la notation des soumissionnaires : il s'agit d'une tâche d'exécution.

Nous n'avons aucune remarque à formuler sur la méthodologie utilisée.

Quatre items peuvent être schématiquement retenus :

- ✓ acteur: Comité d'évaluation des offres de formation ;
- ✓ ne participe pas à la notation: le DRD lui-même ;
- ✓ le CSA doit se tenir en position de contrôle ;
- ✓ procédure: inchangée

➤ **Notification d'attribution**

Lorsque le Comité d'évaluation arrête les notes, choisit les attributaires, un procès-verbal en est dressé à l'attention de l'Administrateur. La liste des attributaires pour les lots concernés est jointe au PV. La notification est alors adressée aux opérateurs concernés. L'information est également transmise aux soumissionnaires non retenus par la voie la plus diligente.

### ➤ **Négociation**

Deux solutions s'offraient au FONDEF :

- ✓ informer les opérateurs des montants budgétisés ; cette solution a l'inconvénient du « pouvoir de révulsion ». En d'autres termes, les opérateurs à la vue du budget limitatif éprouvent un réflexe de rejet.
- ✓ taire le montant budgétisé et laisser le « marché se faire tout seul » en déterminant le prix. Cette dernière solution maintient le FONDEF en connexion avec le marché.
- ✓ l'option de la deuxième solution semble s'imposer pour une pérennisation de la qualité des prestations, donc du fonds lui-même. C'est la continuité de l'exploitation qui est en jeu.

Le choix de cette option emporte potentiellement écart entre le montant initialement budgétisé et le prix proposé. D'où la place pour la négociation. L'un des objectifs de la négociation est de réduire cet écart. La négociation est finalement un outil de gestion.

Jusque -là menée exclusivement par le Chef du DIE, une mise à jour suite à la création du DIS emporte également que le chef du DIS mène dans les mêmes conditions ces négociations. De même, il est important d'intégrer l'administration des finances, donc des prévisions, dans le processus de négociation. Nous recommandons que la négociation soit menée par le chef du DIE ou DIS concerné, en présence du chef du DAF qui établit la fiche de négociation.

### ➤ **Limite mathématique**

La limite mathématique correspond au montant qui égalise l'offre la mieux disante de celle du deuxième concurrent le mieux disant. La négociation ne doit pas avoir pour effet l'atteinte de ce montant.

#### **6.5. Projet de contrat tripartite**

Sur la base de la fiche de négociation, le DAF rédige le projet de contrat qu'il soumet au DOT concerné puis au DRD. Pour ANO (avis de non objection).

➤ Avis de non-objection sur projet de contrat tripartite

Le DOT concerné et le DRD délivrent, après étude, un Avis de non objection, signifiant la conformité du contrat avec les spécificités techniques des TDR.

➤ Contrat tripartite final

Après avis du DRD, le contrat tripartite est signé par les parties. Le FONDEF étant représenté par son Administrateur.

En conclusion de cette partie portant sur « achat de formation », nous pouvons retenir trois points :

- ✓ Mise à jour de la base de données. La réussite d'une telle mission ne fait l'objet d'aucun doute compte tenu de l'excellent accueil réservé à cette idée par la clef de voute de ce dispositif de capitalisation : le chef du département recherche et développement.
- ✓ Il faut renforcer le CSA dans son rôle de contrôle de la base de données. En attendant qu'une réflexion approfondie soit menée sur les annulations et les mesures à leur apporter, notamment en cas de désistement avant le versement de la contrepartie, il urge d'informer le CSA systématiquement sur ces cas afin qu'il propose des sanctions ou des mentions à porter sur le « promoteur » ou l' « opérateur » dans la base de données. Cette tâche incombe au chef du DRD.

#### **6.6. Exécution de la formation (projet de contrat, supervision, évaluation, règlement)**

La fonction « Exécution de la formation » regroupe l'ensemble des interventions concourant à la réalisation et à la supervision des actions de formation destinées à un promoteur d'un projet sélectionné par le CSA, et réalisé par un opérateur désigné dans le cadre des procédures du FONDEF.

Dans la présente rubrique, nous formulons nos recommandations en vue d'une mise à niveau des procédures appliquées à cet effet. Ce, en conformité avec les principes énoncés précédemment.

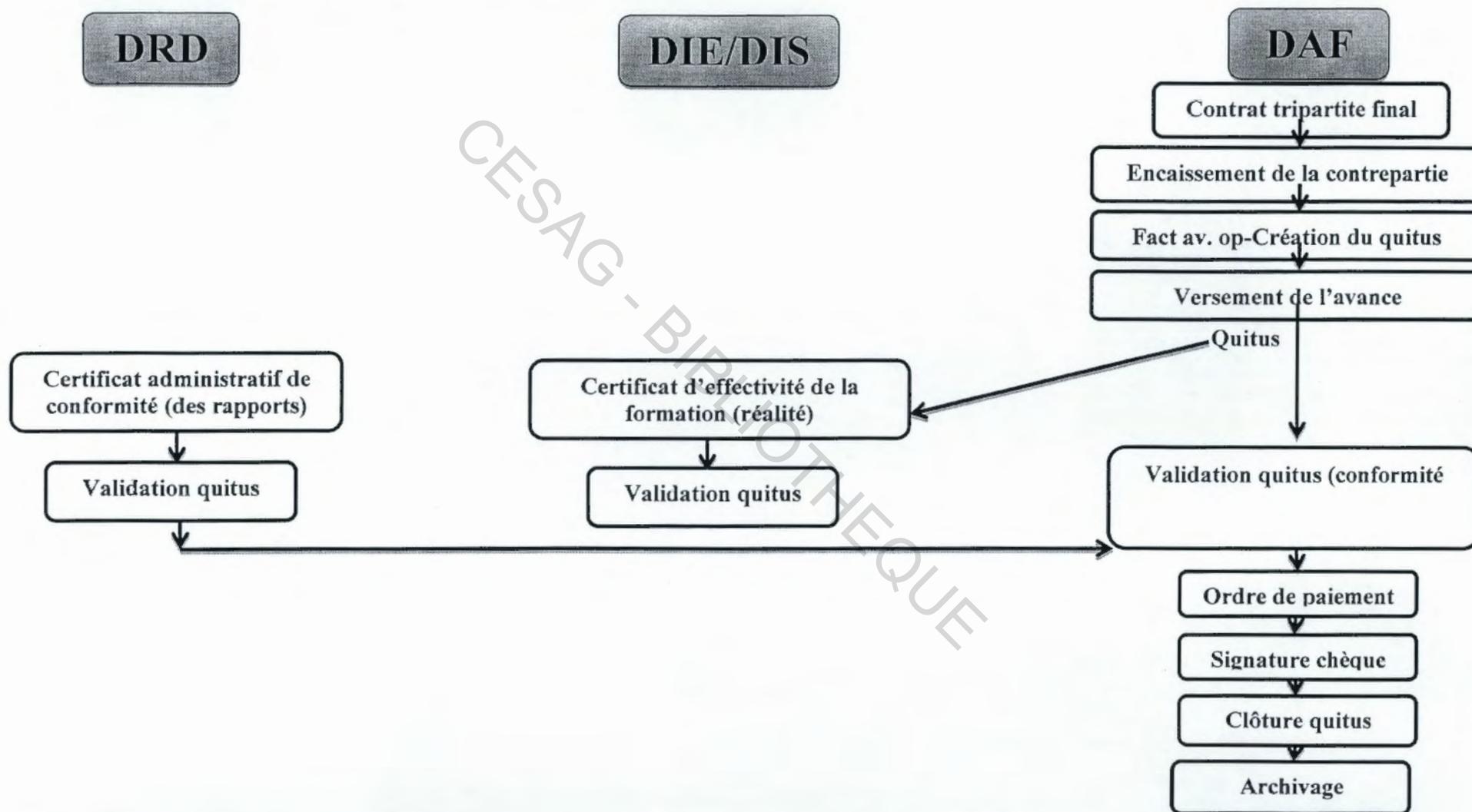
Cette fonction regroupe :

- ✓ les procédures de règlements des factures d'opérateurs ;
- ✓ la gestion des quitus ;
- ✓ l'encaissement de la contrepartie ;
- ✓ les certifications de réalité et de qualité des formations ;
- ✓ les annulations de formation.

Ses principales innovations résident dans :

- ✓ l'introduction d'une clôture formalisée du quitus ;
- ✓ l'encadrement de la procédure d'annulation par l'introduction des pénalités d'abandon ;
- ✓ l'obligation de la visite en cours de formation par les conseillers et son corollaire ;
- ✓ la certification de la réalité des formations ;
- ✓ l'encadrement et la formalisation de l'archivage des documents relatifs à la formation pour faciliter notamment les contrôles à posteriori.

Figure 7 : Schéma fonctionnel de la fonction « exécution de la formation »



➤ **Contrat tripartite final**

Le contrat tripartite final est le point de départ de l'exécution de la formation.

➤ **Encaissement de la contrepartie**

Après la signature du contrat, le DAF établit un ordre d'encaissement (souche et original) pour la contrepartie du promoteur.

L'original est transmis à la comptabilité. Il doit servir de support à la comptabilisation de l'engagement du promoteur.

Au versement de la contrepartie, cet ordre d'encaissement est apuré et le compte du promoteur soldé.

➤ **Création du quitus**

Après réception de la facture de l'opérateur, il est procédé à la création d'un quitus numéroté.

Ce quitus sert de support de suivi des règlements fait à l'opérateur.

➤ **Certifications (qualité et réalité)**

✓ **DRD**

Le DRD atteste que la qualité des rapports est conforme au contrat signé par l'opérateur. Le rapport est remis au FONDEF avec, en sus, l'exemplaire destiné au promoteur.

Le promoteur dispose d'un délai de sept jours francs à compter de sa réception pour donner son appréciation sur la conformité du rapport.

Ce pré requis de paiement doit être mentionné dans le contrat.

✓ **DIE/DIS**

Le DIE ou DIS, selon le cas, atteste sous sa responsabilité conjointe avec le conseiller en charge du dossier de l'effectivité de la formation financée par FONDEF.

Cette attestation est cosignée par le conseiller qui l'initie et son chef de département.

### ➤ **Ordre de paiement**

Une fois le quitus validé, rien ne s'oppose plus à l'établissement d'un ordre de paiement soumis à la signature de l'Administrateur en vue de l'établissement du chèque correspondant. Pour le règlement «après réception d'un rapport », le DAF vérifie que le délai de sept jours francs au profit du promoteur a été respecté, avant tout paiement.

### ➤ **Signature chèque opérateur**

Le chèque opérateur, sur la base de l'ordre de paiement est établi puis signé par les personnes habilitées à cet effet.

### ➤ **Clôture quitus**

Le quitus est clôturé lorsque les sommes versées à l'opérateur sont égales au montant inscrit sur le contrat.

La mention « clôturée le....» est apposée par le DAF et soumis à la signature finale de l'Administrateur. Avant expédition aux archives par le DAF.

### ➤ **Archivage**

L'archivage s'effectue sous la responsabilité du DAF. La liasse archivée comprend:

- ✓ la demande de proposition ;
- ✓ les offres techniques et financières ;
- ✓ le PV de dépouillement ;
- ✓ la notification d'attribution ;
- ✓ la fiche de négociation ;
- ✓ le contrat tripartite ;
- ✓ la copie du chèque de versement de la contrepartie ;
- ✓ la copie des chèques de règlements à l'opérateur ;
- ✓ le quitus clôturé ;
- ✓ les rapports et la décharge du promoteur en accusant réception ;
- ✓ les certificats administratifs de conformité des rapports et d'effectivité de la formation.

➤ **Annulation de formation**

Le contrat tripartite prévoit la prise en charge par le promoteur des frais engagés par l'opérateur en cas de désistement.

Il ne prévoit pas pour le FONDEF une indemnisation.

Pour rectifier cette anomalie, il doit être décidé que, lorsque le promoteur, après versement de la contrepartie se désiste, annule partiellement ou totalement la formation, la moitié de la contrepartie versée est acquise par FONDEF.

A la survenance d'un tel événement, le DAF établit un ordre d'encaissement soumis à la signature de l'Administrateur.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

En définitive, l'audit des procédures d'achat de formation du FONDEF nous a permis de découvrir une structure bénéficiant d'une expérience certaine en financement des plans de formation, d'une connaissance minutieuse du marché sénégalais de la formation et d'un positionnement clair sur son segment de marché.

Ces acquis ont été réalisés sur les métiers de l'ingénierie d'entreprise. Autres temps, autres ambitions. Le FONDEF a opté pour l'extension de ses missions aux filières et collectivités : l'ingénierie sectorielle est née. Parallèlement à ce mouvement, il était nécessaire de procéder à un audit des outils et procédures d'achat et d'exécution de formation.

Cet audit a révélé des insuffisances et des mesures correctives à apporter pour une gestion harmonieuse. Ces mesures concernent essentiellement les départements, le Comité de Sélection et d'Agrément dans une moindre mesure.

La séparation au sein des départements d'une part, des fonctions de gestion des requêtes de financement (promoteurs) et d'autre part, des fonctions d'achat et d'exécution des formations (opérateurs) est la recommandation de base de cette mission.

Dans la même logique, la proposition d'une préférence d'un promoteur pour un opérateur a été réservée aux situations exceptionnelles et soumise strictement à autorisation. C'est que, c'est là, une voie ouverte aux abus et collusions entre opérateurs et promoteurs.

D'autre part, la séparation des tâches d'exécution de celles de contrôle ou de supervision justifie que le CSA reste au niveau de la supervision, notamment la surveillance du bon usage de la base de données des opérateurs.

C'est sans doute, un prix à payer par FONDEF pour maintenir son positionnement sur le marché, donc son attractivité et accroître ses performances de gestion. Ce serait un préalable et un pas importants vers une éventuelle certification aux normes de qualité de certaines de ses activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

Annexe 1 : Demande de financement



**AKARNAVE**  
CHANTIERS NAVALS DE DAKAR S. A.  
Société Anonyme de 1.727.000.000 FCFA  
RC n° 87 B 614 NIHEA n° 0135075 2 G R  
Siège Social : Boulevard de Cambesal re de la Commune de Dakar  
Dakar (Sénégal)

Madame l'Administrateur du FONDEF,  
MERMOZ - PYROTECHNIQUE

D a k a r

Dakar, le 13 Novembre 2009.

N/Référence : N° 157/DG

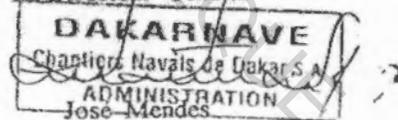
Objet : Demande de financement.

Madame l'Administrateur,

J'ai encore l'honneur de solliciter l'appui financier de votre illustre Institution pour la réalisation de notre programme de formation continue 2009/2010, détaillé dans le document projet ci-joint.

Dans l'espoir d'une suite favorable à notre requête, veuillez croire, Madame l'Administrateur, à l'assurance de ma parfaite considération.

Le Directeur Général



**FONDEF**  
COURRIER ARRIVEE  
Enregistré le 3 NOV 2009  
Sous le N° 133

Annexe 2 : Document de projet de formation

**DOCUMENT DE PROJET DE FORMATION**

**RAISON SOCIALE : DAKARNAVE Chantiers Navals de Dakar S.A.**  
**statut juridique : Société Anonyme**  
**date de création : Septembre 1999**  
**NINEA : 0135675**

**ADRESSE : Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar**

**TELEPHONE : 33 849 10 01**  
**FAX :33 823 32 29**  
**EMAIL : dcons@dakarnave.sn**

**INTERLOCUTEURS (nom fonction) : Ousmane Wane, Directeur Conseiller à l'Administration**

**COMPOSITION DU PERSONNEL**

	Hommes	FEMMES	TOTAL
Cadres	27	1	28
Agents Maîtrise	116	-	116
Employés	40	6	46
Ouvriers	101	-	101
Expatriés	11		11
<b>TOTAL</b>	<b>295</b>	<b>7</b>	<b>302</b>

**ACTIVITES(produits et/ou services)**

**PRINCIPALES : Réparations navales**

.....

.....

**SECONDAIRES Travaux Industriels**

.....

.....

**CHIFFRE D'AFFAIRES 2009 : # 9 500 000 000 FCFA**  
**MASSE SALARIALE 2009: 1.780.600.000**

FONDEF

Document de projet de formation / DIF

☐

**Annexe 3 : Fiche de synthèse de requête des promoteurs**

**FICHE DE SYNTHESE DE REQUETE DE PROMOTEUR**

**1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

<b>ENTREPRISE : DAKARNAVE Chantiers Navals de Dakar</b>		<b>CODE :</b>
<b>Statut Juridique : Société Anonyme</b>	<b>N° NINEA: 0135675</b>	<b>Date de Création : Septembre 1999</b>
<b>Adresse : Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar</b> <b>Tél. : 33 849 10 01 / Fax : 33 823 32 29</b>	<b>Interlocuteurs : Ousmane WANE, Directeur Conseiller à l'Administration</b>	
<b>Email: dcons@dakarnave.sn</b>		
<b>Site Web: .....</b>		
<b>Activités Principales :</b> • Réparations navales		
<b>Activités Secondaires : Travaux Industriels</b>		
<b>CA : 9 500 000 000F CFA (2008)</b>	<b>MS : 1 780 600 000 F CFA</b>	<b>CFCE : 54 418 000 F CFA</b>

DAKARNAVE est une société filiale du groupe portugais < Lisnave Internacional> leader en réparation navale en Europe. Dakarnave a l'ambition de faire des chantiers navals de Dakar, un pôle de référence pour la réparation des navires commerciaux des grandes compagnies maritimes dans un environnement concurrentiel sévère.

**2. ACTIONS DE FORMATION**

**2.1 - Justification**

Pour atteindre cet objectif, Il est capital de faire des prestations de qualité, seul gage de réussite. C'est pourquoi, Dakarnave s'est résolument engagée dans la formation professionnelle continue de son personnel.

C'est dans ce cadre que Dakarnave souhaite mener à terme en collaboration avec le FONDEF ce projet d'actions de formation en anglais, hydraulique et pneumatique, aléseuse, injection, dessin et nomenclature, qualifications soudeurs, informatique, comptabilité, ressources humaines, sécurité. Ces formations visent à renforcer la qualification du personnel de production et l'amélioration des connaissances de l'encadrement.

**2.2 - Objectifs**

- > Améliorer la qualité des prestations et la performance de l'entreprise par l'acquisition de connaissances.

**2.3 - Résultats attendus**

- Renforcement des capacités des chefs directs en matière à communiquer en anglais avec les Clients ;
- Consolidation des connaissances techniques en dessin industriel ;
- Amélioration de la gestion par l'outil informatique ;
- Amélioration des connaissances en comptabilité de 4 agents administratifs ;
- Maîtrise des méthodes de la gestion administrative des personnels ;

**Annexe 4 : Accord de financement**



Republique du Sénégal  
Un peuple - Un but - Une foi  
Ministère de l'Enseignement  
Technique et de la Formation Professionnelle  
**Fonds de Développement de l'Enseignement Technique  
et de la Formation Professionnelle**

L'ADMINISTRATEUR

0 0 0 0 0 9 4 4 FONDEF/ADM/mk

Dakar, le 17 DEC 2009

//-)

Monsieur le Directeur Général  
De DAKARNAVE  
Boulevard du Centenaire  
De la Commune  
DAKAR

Objet : accord de financement

Monsieur le Directeur Général,

Dans le cadre de ses missions de financement de la formation professionnelle continue des entreprises sénégalaises, le Comité de Sélection et d'Agrément (CSA) du FONDEF a approuvé, lors de sa session du jeudi 10 Décembre 2009, votre requête de financement.

Compte tenu de l'importance qu'accorde le FONDEF pour encourager les entreprises dans l'exécution des plans de formation, nous vous prions de vous rapprocher de nos services pour les modalités pratiques.

Toutefois, le montant accordé, représentant exclusivement les coûts pédagogiques ne sera définitif qu'après l'achat de la formation auprès des opérateurs agréés.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Directeur Général, à l'assurance de notre franche collaboration.

L'Administrateur du FONDEF  
Mermoz Pyrotechnique, 7648 bis  
BP: 45855 Dakar Fann  
Tél.33-869.25.80-Fax.33-824.52.63

**M<sup>me</sup> Fatouma Konè TRAORE**

*Accompagne votre investissement formation*

Téléphone : +221 83 869 25 80

## Annexe 5 : Demande de proposition



REPUBLIQUE DU SENEGAL  
Un peuple - Un but - Une loi  
Ministère de l'Enseignement  
Technique et de la Formation Professionnelle  
**Fonds de Développement de l'Enseignement Technique  
et de la Formation Professionnelle**



L'ADMINISTRATEUR

FONDEF/ADM/mk

Dakar, le 24 DEC 2009

00000985

//-

Monsieur le Directeur Général  
du Lycée Technique de Thiès  
D A K A R

**Objet : Formation en Aléseuse-Injection pour le  
Personnel de DAKARNAVE.**

Monsieur le Directeur Général,

Le Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (FONDEF) est un organisme de financement et d'appui à la formation professionnelle continue des entreprises du Sénégal.

Dans le cadre de l'appui apporté à la société DAKARNAVE, le FONDEF fait appel à des opérateurs de formation.

Vous êtes, par la présente, invités à soumettre une proposition technique et une proposition financière de services pour le projet de formation cité en objet. Ces propositions pourront être sujettes à des négociations futures et donner lieu à un contrat entre votre structure, le FONDEF et le promoteur.

La présente Demande de Proposition (DP) a été adressée aux opérateurs agréés par le FONDEF inscrits sur la liste restreinte, dont les noms figurent ci-après :

- P.D.I
- LYCEE INDUSTRIEL DELAFOSSE
- LYCEE D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE DE THIES

Un Opérateur sera choisi par la méthode de qualité-coût et conformément aux procédures décrites dans la présente DP.

La Demande de Proposition complète comprend :

- Partie 1 - La présente lettre d'invitation ;
- Partie 2 - La Gestion du Projet de formation ;
- Partie 3 - Les instructions aux opérateurs candidats ;
- Partie 4 - Le Cahier Des Charges ;
- Partie 5 - Les annexes.

Vous voudriez bien nous faire parvenir, au plus tard le 04/01/2010, un accusé de réception précisant votre intention de soumissionner.

Les offres de services doivent parvenir en cinq (5) exemplaires (1 original + 4 copies), au plus tard le 18/01/2010 à 12 heures GMT à l'adresse suivante : FONDEF, Mermoz Pyrotechnie, N° 7648 BP: 45 855 Dakar Fann Sénégal

Veillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'assurance de ma considération distinguée

L'Administrateur du FONDEF  
Mermoz Pyrotechnie, 7648 bis  
BP: 45855 Dakar Fann  
TEL: 33 869 25 80 - Fax: 33 824 52 63

Mme Fatouma Koné TRAORE

FONDEF ddp version finale 24/12/09

Accompagne votre investissement formation

Mermoz Pyrotechnie,  
45 855  
Boite Postale 45855 Dakar Fann

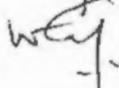
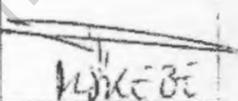
Téléphone : +221 33 869 25 80

Annexe 6 : Procès-verbal de dépouillement

Feuille de présence

Membres du Comité de dépouillement FONDEF

22,25, et 26 JANVIER 2010

N°	Prénoms et Nom	Structure	Téléphone	Emargement
01	M Abdou FALL	FONDEF	77 24 00 83	
02	M Gérôme BOUGAZELLI	CMS	77 64 14 2 67	
03	M Abdoulaye Diop	D.EMPLOI	77 64 13 0 58	
04	M. Ousmane WANE	DAKARNAVE	77 62 62 34	
05	Mme Rokhaya GUEYE	CSA / FONDEF	77 55 06 52 6	
06	M. Mamadou Syll KEBE	DIRECTION INDUSTRIE	77 6 30 15 19	

2

CONDUCTEURS	OPERATEURS CANDIDATS CONSULTES	A RETIRE PROPOSITION	A DEPOSE PROPOSITION	ACCEPTABILITE PROPOSITION
SSIC (AUDIT QUALITE)	AMC	OUI	OUI	NON
	QUALIACTIONS	OUI	OUI	OUI
	LQT CONSULTING	OUI	OUI	OUI
SSIC (MODEL PAIE)	HPC	OUI	OUI	OUI
	SENINFOR	OUI	NON	NON
	ZENITH INTERNATIONAL	OUI	OUI	OUI
SSIC (MARKETING (PROVISIONNEMENT))	AD CONSEIL	OUI	NON	NON
	PROFIL	OUI	OUI	OUI
	CIF AFRIQUE	OUI	NON	NON
BAKARNAVE (SECURITE)	CEIC	NON	NON	NON
	QUARTZ AFRIQUE	OUI	NON	NON
	CETE ARAVE SENEGAL	OUI	OUI	OUI
BAKARNAVE (RESSOURCES HUMAINES)	ISADE	OUI	OUI	OUI
	SUP DE CO	OUI	NON	NON
	IFDRH CESAG	OUI	NON	NON
DAKAR (SOUDE/DESSIN)	PDI	NON	NON	NON
	C N Q P	OUI	OUI	OUI
	CFPT SENEGAL/JAPON	OUI	NON	NON
DAKARNAVE (HYDRAULIQUE)	PDI	NON	NON	NON
	CNQP	OUI	OUI	OUI
	CFPT SENEGAL/JAPON	OUI	NON	NON
DAKARNAVE (ELECTRIQUE/INJECTION)	PDI	NON	NON	NON
	LT THIES	OUI	NON	NON
	LYCEE T DELAFOSSE	OUI	OUI	OUI
DAKARNAVE (ANGLAIS)	ACSU DELC	NON	NON	NON
	ILIF CESAG	OUI	NON	NON
	BRITISH COUCIL	NON	NON	NON
DAKARNAVE (COMPTABILITE)	IAM	OUI	OUI	OUI
	ISADE	OUI	OUI	OUI
	SUP DE CO	OUI	OUI	OUI
DAKARNAVE (INFORMATIQUE)	SUP INFO	OUI	OUI	OUI
	SESAME AFRIQUE	NON	NON	NON
	CFAO TECHNOLOGIES	OUI	NON	NON
CABRET ADAMA GUEYE (PLANIFICATION STRATEGIQUE)	IAM	OUI	OUI	OUI
	ISADE	OUI	OUI	OUI
	AFI/UE	OUI	OUI	OUI

2

- Amélioration de la productivité de l'entreprise

**2.4 - Propositions retenues**

Actions de formation	Nbre stagiaires	Volume	Coût	% Promoteur	% FONDEF
1. Hydraulique et pneumatique /Aléseuse/injection	07	320h	4 800 000	25%	75%
2. Soudure	07	48h	3 500 000		
3. Anglais	21	270h	5 000 000		
4. Dessin nomenclature	06	80h	2 500 000		
5. Informatique	06	40h	2 000 000		
6. Comptabilité	04	40h	2 500 000		
7. Ressources humaines	02	40h	2 500 000		
8. Sécurité	02	24h	1 000 000		
<b>TOTAL</b>			<b>23 800 000 F</b>	<b>5 950 000</b>	<b>17 850 000</b>

**3. SERVICE INSTRUCTEUR : DIF**

Dossier reçu le : 23/10/2009	N° Enregistrement : 402 Bis												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rappel du cumul des coûts des actions réalisées (à ne pas remplir si c'est une nouvelle requête)</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Nbre d'actions de formation engagée</th> <th>Nbre d'actions de formation réalisée</th> <th>Montant de financement</th> <th>% Promoteur</th> <th>% FONDEF</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CUMUL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Nbre d'actions de formation engagée	Nbre d'actions de formation réalisée	Montant de financement	% Promoteur	% FONDEF	CUMUL					
	Nbre d'actions de formation engagée	Nbre d'actions de formation réalisée	Montant de financement	% Promoteur	% FONDEF								
CUMUL													
<ul style="list-style-type: none"> <li>Observations :</li> </ul> <p>L'ambition de DAKARNAVE de moderniser son chantier naval, va de pair avec le renforcement des capacités de son personnel ; ce qui devrait lui permettre de faire face au milieu concurrentiel où la technologie et la pérennisation des activités constituent des challenges. DAKARNAVE peut bénéficier de l'appui financier du FONDEF.</p>													

**4. COMITE DE SELECTION ET D'AGREMENT**

Date de session 10/12/2009	Dossier N :	Nbre de présents :
Avis : ..... .....		

N°	PROMOTEUR BENEFICIAIRE	OPERATEURS ATTRIBUTAIRES
1	SSIC (AUDIT- QUALITE)	LQT 1432500FCFA
2	SSIC (LOGICIEL PAIE)	ZENITH INTERNATIONAL 550000FCFA
3	SSIC (MARKETING- APPROVISIONNEMENT)	PROFIL 1119300FCFA
4	DAKARNAVE (SECURITE)	APAVE 1455000FCFA
5	DAKARNAVE (RESSOURCES HUMAINES)	ISADE 2000000FCFA
6	DAKARNAVE (SOUDURE/DESSIN)	CNQP 3000000FCFA
7	DAKARNAVE (HYDRAULIQUE)	CNQP 1400000FCFA
8	DAKARNAVE (ALESEUSE- INJECTION)	LTI DELAFOSSE 3640000FCFA
10	DAKARNAVE (COMPTABILITE)	IAM 1720080FCFA
11	DAKARNAVE (INFORMATIQUE)	SUP INFO 4150000FCFA
12	CABINET MAITRE ADAMA GUEYE (PLANIFICATION STRATEGIQUE)	AFI/UE 1975000FCFA

N°	PROMOTEUR BENEFICIAIRE	OPERATEURS ATTRIBUTAIRES
13	GAINDE 2000 (SECURITE INFORMATIQUE)	2SI 6552000FCFA
14	GAINDE 2000 (COMMUNICATION)	ISIS 4600000FCFA
16	ONP BOIS (GESTION COMPTABLE)	ISIF 4935000FCFA
17	HPC (QUALITE)	QUALITEC 8475000FCFA

L'ordre du jour étant épuisé, la séance a été levée à 13heures 20 minutes.

Fait à Dakar, le 26 Janvier 2010

Le Comité de dépouillement

M. Abdoulaye DIOP

M. Mamadou Syll KEBE

M Gérôme BOUGAZELLI

M. Abdou FALL

M. Ousmane WANE

Mme. Rokhaya GUEYE

APPROUVE LE 22 janvier 2010

Par Mme Mmâ Fatouma Koné TRAORE  
Administrateur du FONDEF

Annexe 7 : Notification de marché

ANNEXE 7 : NOTIFICATION DE MARCHÉ

Fonds de Développement de l'Enseignement Technique  
et de la Formation Professionnelle



L'ADMINISTRATEUR 00000033

FONDEF (ADM) 00000033

Dakar, le 01 FEV 2010

//-)  
Monsieur le Directeur Général  
du Lycée Technique Industriel  
Maurice Delafosse  
DAKAR

Objet Résultat de l'Appel d'Offres pour la formation  
des agents de DAKARNAVE.

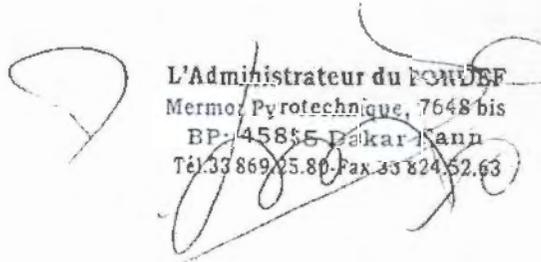
Monsieur le Directeur Général,

Dans le cadre de ses missions de financement de la formation professionnelle  
continue des entreprises sénégalaises, le comité chargé du dépouillement des offres du  
Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle  
(FONDEF), s'est réuni du 22 au 26 Janvier 2010 dans les locaux du FONDEF.

Votre structure, LTI DELAFOSSE, a été retenue au terme du dépouillement des offres  
technique et financière, suite à la consultation restreinte pour la formation en  
Aléuseuse/Injection, pour le compte des agents de DAKARNAVE. En conséquence, vous  
êtes priés de vous rapprocher de nos services pour la mise en œuvre de la formation  
spécifiée.

Toutefois, nous n'aurons un accord définitif qu'après signature d'un contrat tripartite  
entre le promoteur (DAKARNAVE), l'opérateur (LTI DELAFOSSE) et le FONDEF.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de notre franche  
collaboration.

  
L'Administrateur du FONDEF  
Mermoz Pyrotechnique, 7648 bis  
BP: 45855 Dakar 15ann  
Tél: 33 869 25 80 - Fax: 33 824 52 63

Accompagnez votre investissement formation

Mermoz Pyrotechnique

Téléphone : +221 33 869 25 80

**Annexe 8 : Procès verbal de négociation**

Date : 18 Février 2010

**FEUILLE DE VALIDATION DES NEGOCIATIONS TECHNIQUE ET FINANCIERE**

Promoteur	Opérateur	Actions de formation	Montant proposé	Montant retenu	Observations
Entreprise : <b>DAKARNAVE</b>  Nom Représentant Mr Ousmane WANE	Opérateur : LTI Delafosse  Nom Représentant Mr Bachir DIOP Mr Amadou GUISSÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation en</li> <li>*Usinage sur</li> <li>aléseuse</li> <li>*Injection</li> </ul>	HT : 3 640.000 F TVA : xxx xxx F TTC : x.xxx.xxx F	HT : 3.080.000 F TVA : 554 400 F TTC : 3.634.400 F	Le contrat sera signé pour le promoteur par Mr José MENDEZ, le DG et pour l'opérateur par Mr Dramane SAKHO, le Proviseur

Nombre de stagiaires : 01+02

Date de démarrage proposé : Début Avril 2010

Nombre de groupe de formation : 02

Date de signature du contrat proposé : à Déterminer

Nombre d'heures de formation: 80 h+60h

Dans les locaux de LTI/DkrNav

Observations : Formation personnalisée. Matière d'œuvre usinage fournie par Dakarnav

Signature des différents partenaires

Représentant Promoteur

Mr Ousmane WANE

FONDEF/V1

Représentant Opérateur

Mr Bachir DIOP

Représentant FONDEF

Mr Sadou DIALLO

Feuille de validation des négociations techniques et financières/DIF/FONDEF

Page 2 sur 3

Annexe 9 : Contrat tripartite



ANNEXE 9 : CONTRAT TRIPARTITE  
République du Sénégal  
Un peuple - Un but - Une foi  
Ministère de l'Enseignement  
Technique et de la Formation Professionnelle  
Fonds de Développement de l'Enseignement Technique  
et de la Formation Professionnelle

0030/10

# CONTRAT TRIPARTITE

Entre, d'une part :

Le Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle représenté par l'Administrateur, Madame Mmâ Fatouma Koné TRAORE, et désigné dans ce qui suit sous le vocable « FONDEF »  
Mermoz Pyrotechnie N° 7648 Bis – BP : 45 855 Dakar-Fann  
Tél : 33 869 25 80  
Fax : 33 824 52 63  
Email : [fondedef@orange.sn](mailto:fondedef@orange.sn)  
Site Web : [www.fondedef.gouv.sn](http://www.fondedef.gouv.sn)

Et :

DAKARNAVE Chantiers Navals de Dakar, désignés dans ce qui suit sous le vocable « le Promoteur » et représentés par Monsieur José Antonio Ferrera MENDES, Directeur Général  
Adresse : Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar  
Tél. : 33 849 10 01  
Fax : 33 823 32 29  
Email : [dcons@dakarnave.sn](mailto:dcons@dakarnave.sn)

D'autre part :

Lycée Technique Industrielle Maurice Delafosse, désigné dans ce qui suit sous le vocable « l'Opérateur » et représenté par Monsieur Dramane SAKHO, Proviseur.  
Adresse: BP : 4004 Dakar  
Tél : 33 822 21 16  
Fax : 33 822 21 16  
Email :

IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT

**Article 1<sup>er</sup> : OBJET DU CONTRAT**

Le présent contrat a pour but de fixer les modalités de mise en œuvre, par l'Opérateur, d'un projet de formation présenté par le Promoteur et bénéficiant de l'appui financier du FONDEF, des actions de formation suivantes :

1. Usinage sur aléseuse.
2. Injection.

**Article 2 : NATURE, CARACTERISTIQUES ET MODALITES DE REALISATION DES ACTIONS**

Cette formation aura lieu dans les conditions suivantes :

Date de démarrage de la formation : Avril 2010;  
Dans les locaux de Delafosse et de DAKARNAVE ;  
Pour une durée totale de : 140 heures ;  
Effectifs : 03 ;  
L'évaluation se fera à chaud et sera sanctionnée par une attestation délivrée par l'Opérateur.

**Article 3 : PIECES CONTRACTUELLES**

Sont considérées comme pièces contractuelles pour y faire référence en cas de besoin et admises comme telles, tant par le FONDEF que par le Promoteur et l'Opérateur :

la présente convention comportant douze (12) articles ;  
le dossier de demande de propositions ;  
les offres techniques et financières de l'opérateur ;

**Article 4 : OBLIGATIONS DE L'OPERATEUR**

L'Opérateur est tenu d'utiliser les ressources mises à sa disposition par le FONDEF et le Promoteur uniquement aux fins de la formation et telle que décrit dans les documents contractuels. Il est seul responsable vis-à-vis du FONDEF et du Promoteur des manquements non justifiés dans l'exécution du projet.

Tout retard dans l'exécution du projet ne peut être justifié que par la force majeure.

L'Opérateur doit tenir une comptabilité des fonds reçus qui permettent de rendre compte à chaque sollicitation du FONDEF ou de vérificateurs dûment mandatés, de l'utilisation des ressources mises à sa disposition dans le cadre du projet.

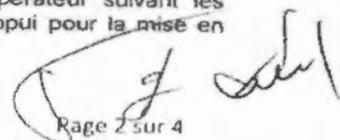
**Article 5 : OBLIGATIONS DU PROMOTEUR**

Le Promoteur s'engage à verser, à la signature du présent contrat, sa participation au coût du projet, telle que définie dans les documents contractuels. En outre, il peut participer aux évaluations d'étapes et à l'évaluation finale de la formation conformément aux documents contractuels.

Le Promoteur devra, en outre, engager les actions de formation prévues dans un délai maximum de quatre vingt dix (90) jours à compter de la date de notification d'attribution du marché.

**Article 6 : OBLIGATIONS DU FONDEF**

Le FONDEF s'engage à payer l'ensemble des prestations de l'Opérateur suivant les modalités de décaissement prévues à l'article 8 et à apporter son appui pour la mise en œuvre de la formation conformément aux documents contractuels.

  
Page 2 sur 4

#### **Article 7 : MONTANT DU CONTRAT ET FINANCEMENT**

Le montant du contrat s'établit à : *Trois millions six cent trente quatre mille quatre cent (3 634 400) FCFA TTC.*

La participation financière du Promoteur est de : *Neuf cent huit mille six cent (908 600) FCFA TTC.*

Le FONDEF alloue au Promoteur une subvention d'un montant de : *Deux millions sept cent vingt cinq mille huit cent (2 725 800) FCFA TTC.*

#### **Article 8 : MODALITES DE DECAISSEMENT**

Le paiement des prestations de l'Opérateur se fera en trois (3) tranches selon l'échéancier suivant :

- **Première tranche** : *Neuf cent vingt quatre mille francs (924 000) HT* représentant 30 % du montant du contrat. Sa mise à disposition est déclenchée après la signature du présent contrat et versement au FONDEF de la contrepartie du promoteur telle que stipulée ci-dessus. Elle se fera sur présentation d'une facture de demande d'avance par l'Opérateur adressée au FONDEF;
- **Deuxième tranche** : *Un million cinq cent quarante mille francs (1 540 000) HT* représentant 50 % du montant du contrat. La procédure de décaissement de la deuxième tranche est déclenchée sur demande de l'Opérateur et après constat par le FONDEF des prestations réalisées par l'opérateur ;
- **Troisième tranche (solde)** : *Six cent seize mille francs (616 000) HT* représentant 20 % du montant du contrat. La troisième tranche est versée sur demande de l'Opérateur après approbation du rapport final.

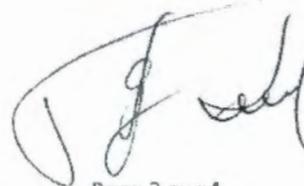
Les fonds seront payés par chèque barré établi au nom de l'Opérateur.

#### **Article 9 : REPORT**

Chacune des parties peut décider, en accord avec les autres, du report de l'action de formation pendant la durée d'exécution du présent contrat. La décision conjointe du report doit être prise dans le respect d'un délai convenable.

#### **Article 10: CONFIDENTIALITE**

Dans le cadre des travaux à effectuer par l'opérateur, ce dernier est amené à prendre connaissance d'informations que le promoteur considère comme confidentielles. L'opérateur de formation s'engage à considérer les informations mises à sa disposition pendant les actions de formation comme étant toutes, à priori, des informations confidentielles. Il s'engage à en respecter la confidentialité, à ne pas les divulguer à des tiers et à prendre toutes les mesures nécessaires pour que les intervenants, dans l'exécution du présent contrat, connaissent la présente clause et la respectent.



Page 3 sur 4

**Article 11 : RESPONSABILITE ET/OU RESILIATION**

En cas d'inexécution ou de non-respect d'une des clauses du présent contrat, les parties pourront résilier de plein droit, après une mise en demeure par écrit, avec accusé de réception, d'avoir à y remédier dans les quinze (15) jours, restée infructueuse.

En cas d'inexécution du contrat du fait de l'Opérateur, les sommes perçues devront être restituées au FONDEF.

En cas d'inexécution du contrat de son fait, le Promoteur s'engage à payer au FONDEF, le montant de la subvention versée à l'Opérateur. Il s'engage en outre à réparer les éventuels préjudices subis par l'Opérateur.

Toutefois en cas de manquement grave, notamment de manœuvres dolosives ou frauduleuses de l'Opérateur, le Promoteur et le FONDEF se réservent le droit de mettre fin au contrat sans préavis, ni indemnité.

**Article 12 LITIGES ET CONTESTATIONS**

Tout différend résultant de l'interprétation ou de l'exécution du présent contrat sera réglé selon une procédure de conciliation à l'amiable. Au cas où aucun accord n'interviendrait entre les parties, celles-ci auront recours à l'arbitrage du Conseil d'Administration du FONDEF avant saisine des tribunaux compétents.

Fait à Dakar, le

11 MARS 2010

en trois exemplaires.

POUR LE FONDEF

L'Administrateur du FONDEF  
Mermoz Pyrotechnique, 7648 bis  
BP: 45855 Dakar Fann  
Tel. 33 869.25.80. Fax. 33 824.52.63

Mmâ Fatouma Koné TRAORE

POUR LE PROMOTEUR

DAKARNAVE  
Chantiers Navals de Dakar S A  
ADMINISTRATION

POUR L'OPERATEUR

Dramane SAKHO

Page 4 sur 4

**Annexe 10 : Quitus de règlement**



Fonds de Développement de l'Enseignement Technique  
et de la Formation Professionnelle

Annexe 10 :

QUITUS DE REGLEMENT N°..056/10

Nom de l'opérateur de formation : \*\*\*\*\* L. T. I. Belafosse

Actions de formation :

- Injection
- Alésage
- .....
- .....

Nom du Promoteur : DARARMANE

Contrat N° : 0050/10

Conseiller responsable : Anna Ndoye

Coût total de la formation en ATTC/DHT : 3 634 400

Date de démarrage de la formation : Novembre 2010

Durée de la formation : 160 heures

Paieement à effectuer	Montant	Date de paieement	Nom, et Signature du RDIF	Nom, et Signature du S. Compta
<b>PAYE</b> Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle	924.000 W.F.	Le 10 JUIN 2010	<u>Sada</u>	<u>Awa</u>
<b>PAYE</b> Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle	1.540.000 W.F.	Le 28 JUIN 2010	<u>Sada</u>	<u>Awa</u>
<b>PAYE</b> Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle	616.000 FCFA HT	Le 17 MAI 2011	<u>[Signature]</u>	<u>[Signature]</u>

Date de fin de la formation : .....

Fait à Dakar Le ...../...../.....

Visa Ingénieur

Visa Comptabilité

## BIBLIOGRAPHIE

1. **Bouvier christan (1990)** : Audit des achats ; Ed, d'organisation
2. **CNCC** : (compagnie Nationale des commissaires aux comptes) appréciation du contrôle interne ; Ed CNCC (1992)
3. **COLLIN Lionel et VALIN George (1992)** : Audit interne : aspect financier, opérationnelle et stratégique Ed DALLOZ
4. **COMBES/LABROUSSE/ARNAUD (1997)** : Audit financier et contrôle de gestion, Ed Publi-Union, Paris
5. **COOPERS& LYBRAND-IFACI (2000)** : la nouvelle pratique du contrôle interne ; Ed. d'organisation, 5<sup>e</sup> édition
6. **DAYAND Armand (1999)** Manuel de gestion
7. **FONDEF** : manuel de procédure (2005)
8. **HAMZAOUI Mohamed (2011)** : gestion des risques et contrôle interne
9. **LEMANT Olivier (1995)** la conduite d'une mission d'audit interne ; Ed. Duriod 4<sup>e</sup> édition
10. **Mamadou BARRY (2004)** : audit, contrôle interne
11. **Mayacine DIOP (2010)** : codex méthodologie d'audit
12. **MIKOL Alain (1992)** : Révision, Evaluation et Contrôle interne ; Ed Dunod
13. **Normes CNCC 2301**, Evaluation du risque et contrôle interne) ;
14. **OBERT Robert (1995)** : révision et certification des comptes
15. **RENARD JACQUES (1998)** : théorie et pratique de l'audit interne
16. **EDI Réne (1998)** précis de Comptabilité SYSCOA ; Edition EDI