



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

**Banque, Finance, Comptabilité  
Contrôle et Audit  
(CESAG BF-CCA)**

**Master Professionnel en Audit  
et Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 7  
(2013-2014)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**EVALUATION DES DISPOSITIFS DE MAITRISE DES RISQUES  
LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES :**

**CAS DE LA SODAGRI**

**Présenté par :**

**Awa DIENG**

**Dirigé par :**

**Jean-Baptiste DIENE**

**Auditeur Interne**

**Expert-Comptable**

**Octobre 2014**

## DEDICACES

---

Je rends grâce à Dieu et je dédie ce travail à toutes les personnes qui ont contribué à faire de moi ce que je suis. Je cite :

- mes parents exceptionnels qui se sont battus pour nous inculquer des valeurs morales et des principes essentiels ;
- ma petite sœur et complice pour qui je m'évertue de donner le bon exemple ;
- mon grand frère qui m'a toujours soutenu ;
- ma seconde famille SOW qui n'a ménagé aucun effort pour que mon cursus à Dakar soit une réussite ;
- ma famille BODJAN pour leur disponibilité et leur soutien ;
- enfin, toutes les autres personnes qui me sont très chères de Dakar, de Conakry et des Etats-Unis et d'autres pays, même si je ne peux les citer nommément.

## REMERCIEMENTS

---

Au terme de ce mémoire de fin de cycle, je tiens à remercier tous ceux dont le concours a été indispensable et précieux pour la réalisation de ce travail.

J'adresse mes remerciements au Directeur général de la SODAGRI, M. BALDE Moussa et au Directeur administratif et financier de la SODAGRI, M. SOUGOUFARA Abdoulaye pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant que ce thème de mémoire se déroule au sein de leur entité.

J'adresse ma gratitude à M. THIOUNE DEMBA, Contrôleur de gestion de la SODAGRI, pour m'avoir accueillie dans son service et répondu patiemment à toutes mes interrogations.

Mes sincères remerciements vont aussi à l'endroit de mon Directeur de mémoire, M. Jean-Baptiste DIENE pour ses efforts, sa sollicitude et son encadrement.

Ainsi qu'à M. Moussa YAZI, Directeur de la formation, pour sa disponibilité, ses apports dans le choix d'un thème de mémoire.

## SIGLES ET ABBREVIATIONS

---

<b>AAO</b>	: Avis d'Appel d'Offres
<b>AO</b>	: Appel d'offres
<b>ARMP</b>	: Autorité de Régulation des Marchés Publics
<b>BAD</b>	: Banque Africaine de développement
<b>CA</b>	: Conseil d'Administration
<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CDM</b>	: Commission des marchés
<b>CG</b>	: Contrôle de gestion
<b>CM</b>	: Cellule des Marchés
<b>CMP</b>	: Code des Marchés Publics
<b>COSO</b>	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>DAO</b>	: Dossier d'Appel d'Offres
<b>DAF</b>	: Directeur Administratif et Financier
<b>DCMP</b>	: Direction Centrale des Marchés Publics
<b>DRP</b>	: Demande de Renseignements et de Prix
<b>IFACI</b>	: Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne
<b>ISO</b>	: International Organization for Standardization
<b>PADERBA</b>	: Projet d'appui au développement rural dans le bassin de l'Anambé
<b>PPM</b>	: Plan de Passation des Marchés
<b>PTF</b>	: Partenaires Technique et Financier
<b>PV</b>	: Procès-Verbal
<b>QCI</b>	: Questionnaire de Contrôle Interne
<b>SODAGRI</b>	: Société de Développement Agricole et industriel

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Phases et acteurs du processus d'achats .....	15
Tableau 2 : Synthèse des étapes du processus d'achat par appel d'offres .....	18
Tableau 3: Risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres .....	24
Tableau 4 : Echelle d'évaluation de la gravité du risque et de sa probabilité de réalisation....	26
Tableau 5: Démarche d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels .....	32
Tableau 6 : Identification des dispositifs de maitrise des risques opérationnels liés au processus d'AO .....	34
Tableau 7 : Dispositifs de maitrise des risques liés à la rédaction des dossiers d'AO.....	66
Tableau 8 : Dispositifs de maîtrise liés à la publication de l'Avis d'appel d'offres .....	67
Tableau 9 : Dispositifs de maîtrise des risques liés au retrait du DAO.....	68
Tableau 10 : Dispositifs de maîtrise des risques liés à la réception des offres .....	69
Tableau 11 : Dispositifs de maîtrise des risques liés au dépouillement.....	70
Tableau 12 : Dispositifs de maîtrise des risques liés à l'évaluation des offres.....	71
Tableau 13: Dispositifs de maitrise des risques liés à l'immatriculation, à la publication et à l'attribution définitive du marché .....	72
Tableau 14 : Résultat du test de conformité des procédures d'appel d'offres .....	76
Tableau 15 : Résultat test de permanence des procédures d'appel d'offres.....	78
Tableau 16 : Proposition d'une échelle d'évaluation de l'adéquation des dispositifs de maitrise des risques opérationnels liés au processus d'AO.....	80
Tableau 17 : Proposition d'une échelle d'évaluation de l'efficacité des dispositifs de maitrise des risques liés au processus d'AO .....	81
Tableau 18 : Proposition d'une échelle d'évaluation globale des dispositifs de maitrise des risques opérationnels liés au processus d'AO .....	82
Tableau 19 : Evaluation de la qualité globale des dispositifs de maitrise des risques en fonction de leur adéquation et leur efficacité .....	82

## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1 : La représentation du processus d'achat .....	14
Figure 2 : Matrice de criticité des risques .....	27
Figure 3 : Efficience du dispositif .....	37
Figure 4 : Exemple de matrice de l'efficacité des contrôles par rapport à l'importance des risques.....	38
Figure 5 : Modèle d'analyse.....	41
Figure 6 : Matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques.....	86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES ANNEXES

---

<u>Annexe 1</u> : Organigramme de la SODAGRI.....	97
<u>Annexe 2</u> : Guide d'entretien.....	98
<u>Annexe 3</u> : Questionnaire sur l'environnement général de contrôle.....	99
<u>Annexe 4</u> : Questionnaire de contrôle interne.....	100
<u>Annexe 5</u> : Personnel rencontré.....	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACES</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE</b> .....	<b>8</b>
<b>CHAPITRE I LE PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES</b> .....	<b>10</b>
1.1 La fonction achats .....	10
1.1.1 Place et objectifs de la fonction achats .....	10
1.1.1.1 La place de la fonction achats dans l'organisation .....	11
1.1.1.2 Les objectifs de la fonction achats .....	11
1.1.2 Le processus opérationnel d'achats .....	12
1.1.2.1 La politique d'achats .....	12
1.1.2.2 Les étapes du processus achat .....	13
1.2 Le processus d'appels d'offres .....	15
1.2.1. Présentation du processus d'appel d'offres.....	15
1.2.1.1 Définition de l'appel d'offres .....	16
1.2.1.2 Objectifs de l'appel d'offres.....	16
1.2.1.3 Typologie d'appel d'offres .....	17
1.2.2 Les étapes du processus d'appel d'offres .....	18
1.2.2.1 Présélection des fournisseurs ou prestataires .....	18
1.2.2.2 Réalisation du dossier d'appel d'offres.....	19
1.2.2.3 Publication du dossier d'appel d'offres.....	20
1.2.2.4 Réception et conservation des offres.....	20
1.2.2.5 Dépouillement/examen et attribution du marché .....	20
1.3 Risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres.....	21
1.3.1 Le concept de risque .....	21
1.3.1.1 Notion de risque .....	21
1.3.1.2 Définition du risque opérationnel spécifique au processus d'appel d'offres.....	22



1.3.2 Identification et évaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres.....	23
1.3.2.1 Identification des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres .	23
1.3.2.2 Evaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres.....	25
1.3.2.3 Hiérarchisation des risques.....	26
<b>CHAP II : EVALUATION DES DISPOSITIFS DE MAITRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES.....</b>	<b>29</b>
2.1 Mise en place d'un processus d'évaluation des dispositifs de maitrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres .....	30
2.1.1 Objectifs de l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques.....	30
2.1.1.1 Objectif principal de l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques.....	30
2.1.1.2 Objectifs spécifiques de l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques.....	31
2.1.2 Facteurs clés de succès de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels.....	31
2.2 Processus d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'achat par appel d'offres .....	32
2.2.1 Démarche générale d'évaluation des dispositifs de maitrise des risques .....	32
2.2.2 Identification des dispositifs de maitrise des risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres.....	33
2.2. 3 Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'appel d'offres.....	35
2.2.3.1 Techniques d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'appel d'offres .....	36
2.2.3.2 Outils d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'appel d'offres .....	36
<b>CHAP III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>40</b>
3.1 Le modèle d'analyse.....	40
3.2 La collecte et l'analyse de données .....	42
3.2.1 Population rencontrée.....	42
3.2.2 Outils de collecte et d'analyse de données .....	42
3.2.2.1 L'interview .....	42
3.2.2.2 L'analyse documentaire .....	43
3.2.2.3 Le tableau d'identification des risques et des dispositifs de maîtrise.....	43
3.2.2.4 Le questionnaire de contrôle interne .....	43
3.2.2.5 La grille d'analyse des tâches.....	44
3.2.2.6 Test de conformité.....	44
3.2.2.7 Test de permanence.....	44
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE .....</b>	<b>46</b>
<b>CHAP IV :.....</b>	<b>48</b>
<b>PRESENTATION DE LA SODAGRI.....</b>	<b>48</b>
4.1 Historique et évolution du statut de la SODAGRI.....	48
4.1.1 Historique de la SODAGRI.....	49
4.1.2 Evolution du statut.....	49

4.2 Objectif et mission de la SODAGRI .....	50
4.3 Organisation générale de la SODAGRI .....	50
4.3.1 Présentation de l'organisation de la SODAGRI .....	50
4.3.1.1 Les organes délibérants .....	51
4.3.1.2 L'organe d'exécution et les directions opérationnelles .....	51
4.3.2 Présentation et adaptation du dispositif institutionnel de passation de marchés au sein de la SODAGRI .....	53
4.3.2.1 Présentation du dispositif institutionnel des procédures de passation de marchés .....	53
4.3.2.2 Dispositifs en place à la SODAGRI .....	54
<b>CHAP V : DESCRIPTION DES DISPOSITIFS DE MAITRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES.....</b>	<b>56</b>
5.1 Aperçu général sur les achats et les procédures d'achat par appel d'offres de la SODAGRI .....	56
5.1.1 Aperçu général sur les achats de la SODAGRI .....	56
5.1.2 Description des procédures d'achat par appel d'offres de la SODAGRI .....	58
5.1.2.1 Les prévisions budgétaires .....	58
5.1.2.2 Le plan de passation des marchés.....	58
5.1.2.3 L'avis général d'Appel d'offres .....	59
5.1.2.5 La publication de l'avis d'appel d'offres.....	60
5.1.2.6 Le retrait du dossier d'appel d'offres .....	60
5.1.2.7 La réception des offres .....	61
5.1.2.8 Le dépouillement des offres .....	61
5.1.2.9 L'examen ou l'évaluation des offres .....	62
5.1.2.10 Attribution provisoire du marché .....	63
5.1.2.11 Immatriculation du marché .....	64
5.2 Identification des dispositifs de maitrise des risques liés au processus d'AO de la SODAGRI .....	65
5.2.1 Identification des dispositifs de maitrise des risques liés à la rédaction des dossiers d'AO .....	66
5.2.2 Identification des dispositifs de maitrise des risques liés à la publication de l'Avis d'appel d'offre (ou avis à manifestation d'intérêt) .....	67
5.2.3 Identification des dispositifs de maitrise des risques liés au retrait du DAO .....	67
5.2.4 Identification des dispositifs de maîtrise des risques liés à la réception des offres .....	68
Source : nous même.....	69
5.2.5 Identification des dispositifs de maitrise des risques liés au dépouillement ou à l'ouverture des plis .....	69
Source : nous même.....	70
5.2.6 Identification des dispositifs de maitrise des risques liés à l'évaluation des offres .....	70
5.2.7 Identification des dispositifs de maitrise des risques liés à l'immatriculation, à la publication et à l'attribution définitive du marché .....	71
<b>CHAP VI : EVALUATION DES DISPOSITIFS DE MAITRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES.....</b>	<b>73</b>
6.1 Choix de l'échantillon, tests d'audit.....	74
6.1.1 Choix de l'échantillon.....	74

6.1.2 Tests d'audit .....	75
6.1.2.1 Test de conformité.....	75
6.1.2.2 Test de permanence .....	77
6.2 Evaluation des dispositifs de maitrise des risques opérationnels liés au processus d'AO de la SODAGRI .....	80
6.2.1 Evaluation de l'adéquation des dispositifs de maitrise des risques .....	80
6.2.2 Evaluation de l'efficacité des dispositifs de maitrise des risques.....	81
6.2.3 Evaluation de la qualité globale des dispositifs de maitrise des risques.....	81
6.2.4 Analyse des résultats de l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques.....	86
6.3 Recommandations .....	88
6.3.1 Les recommandations relatives à l'environnement de contrôle et au management.....	88
6.3.1.1 Recommandations relatives au manuel des procédures .....	88
6.3.1.2 Recommandations relatives à l'autonomie de la cellule des marchés.....	88
6.3.1.3 Recommandations relatives à l'effectif de la cellule des marchés et de la Commission des marchés .....	89
6.3.1.4 Recommandations relatives aux séparations des tâches de Contrôle de gestion relatives au rapport de la cellule de passation des marchés .....	89
6.3.1.5 Recommandations relatives au rapport de la cellule de passation des marchés .....	89
6.3.2 Les recommandations relatives aux dispositifs de maîtrise des risques .....	89
6.3.2.1 Recommandations relative au suivi des marchés .....	90
6.3.2.2 Recommandations relatives au DAO .....	90
6.3.2. 3 Recommandations relatives au dépouillement des offres.....	90
6.3.2.4 Recommandations relatives à l'évaluation des offres .....	91
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>93</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>107</b>

# INTRODUCTION GENERALE

Le début des années 2000 a été marqué par une série de scandales financiers (Enron, Worldcom aux Etats-Unis, Parmalat en Europe) qui a motivé la promulgation de dispositions légales sur la transparence financière telles que la Sarbanes Oxley Act aux Etats-Unis en 2002, la Loi de Sécurité Financière en 2003 en France. Ces dispositions ont introduit des changements majeurs dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.

Désormais, l'accent est mis sur la responsabilité du Conseil d'administration et des dirigeants dans le renforcement du contrôle interne afin de permettre une utilisation responsable des ressources de l'entité et l'atteinte des objectifs ; l'enjeu étant une gestion raisonnable du risque pour un meilleur pilotage des entreprises cotées en bourse et qui s'est étendu à toutes les autres comme une exigence de bonne pratique, favorisant ainsi l'adoption du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) comme référentiel. C'est dans ce contexte que le management des risques se retrouve à l'avant-scène des préoccupations des dirigeants d'entreprises.

Toujours selon ce référentiel, chaque entité est confrontée à une multitude de risques affectant différents niveaux de l'organisation dont le traitement est renforcé lorsqu'il existe un dispositif de management des risques efficace. Ce dispositif de management des risques intègre l'identification des risques, l'évaluation des risques et leur traitement ou réduction par la mise en place d'un système de contrôle interne performant. Le système de contrôle interne va donc permettre à l'entreprise de gérer les risques opérationnels, susceptibles d'affecter son activité, à tous les niveaux (départements, processus).

Dans cette perspective, il est vital pour toute entreprise qui se veut pérenne et cela quelque soit sa taille ou son secteur d'activité, d'être en mesure d'évaluer la qualité de son dispositif de contrôle interne aux seules fins de s'assurer qu'il ne recèle aucune faiblesses significatives et qu'il est toujours en phase avec l'évolution de l'organisation comme le préconise le COSO 2013 sur l'exigence de l'adaptabilité et l'adéquation du dispositif de contrôle interne.

Rapportée au processus achat, cette évaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels acquiert une pertinence particulière du fait de la sensibilité du processus. En effet, selon BERNARD & al (2010 :17), la mission de la fonction Achats s'exécute dans le respect du besoin interne défini : niveau de qualité exigé, livraison de quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de service et de sécurité

d'approvisionnement, aux meilleures conditions économiques et avec une moindre exposition au risque pour l'entreprise. L'exécution de cette mission exige un choix pertinent d'un fournisseur capable de satisfaire le besoin, d'où l'usage par les entreprises de la technique d'appel d'offre.

En outre, la norme ISO 9001 sur le Management de la qualité rend obligatoire pour toutes les entités certifiées, l'adoption d'une politique de mise en concurrence active des fournisseurs qui passe par la fixation d'un montant seuil d'achat au-delà duquel, un appel d'offre public sera déclenché.

Au Sénégal, l'obligation de mise en concurrence des fournisseurs est déterminée pour les entreprises privées par les directives de la société mère (cas des filiales), du Conseil d'administration ou de la Direction Générale ou encore celles du bailleur de fond. Par contre, concernant les entreprises publiques et parapubliques et les personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique, le Code Sénégalais des marchés publics définit les procédures d'achats à adopter et qui doivent s'ériger en règles.

Ainsi, la SODAGRI, qui est une société anonyme à participation publique majoritaire, a une obligation d'adopter les procédures de passation de marchés décrites par le code des marchés publics pour ses marchés de travaux (seuil 50.000.000 F CFA), pour ses marchés de services et fournitures courantes (seuil 30.000.000 F CFA) et pour ses marchés de prestations intellectuelles (seuil 30.000.000 F CFA). Par contre, lorsque l'activité d'achat provient d'un financement externe, elle reste soumise aux procédures d'achats du bailleur.

En effet, la Société de développement agricole et industriel du SENEGAL a pour objet de contribuer au développement de l'agriculture, en vue de permettre au Sénégal d'atteindre l'autosuffisance alimentaire, en initiant des études de faisabilité, en réalisant et gérant des projets d'aménagements hydro-agricoles. Elle a une obligation de résultats qui requièrent une gestion transparente des marchés et le choix du mieux disant.

Cependant, l'existence d'une politique d'achat par appel d'offres, impulsée par le Code des marchés publics, au niveau de la SODAGRI n'empêche pas le fait qu'elle reste confrontée à des problèmes de couverture de tous les risques opérationnels sous-jacents à la passation de marchés.

L'analyse de ce problème fait ressortir plusieurs facteurs explicatifs dont :

- la caducité du manuel des procédures ;
- l'effectif limité du personnel en charge de la mise en œuvre des procédures de passation de marchés ;
- l'absence de réflexion du management sur les risques opérationnels inhérents à l'activité;
- l'absence d'un service d'audit interne.

L'existence de ce problème peut avoir pour conséquence :

- des lenteurs dans la mise en œuvre des procédures de passation de marchés (délais réglementaires) ;
- l'achat de produits ou de services non conformes en termes de qualité et de délai ;
- le choix biaisé du fournisseur le mieux disant ;
- le fonctionnement limité des organes internes de passation de marché ;
- la baisse de performance en termes d'exécution budgétaire (baisse du taux d'absorption des crédits)
- la baisse de la performance du service achats.

Toutefois, pour faire face aux risques opérationnels liés aux appels d'offres, les autorités de la SODAGRI ont plusieurs alternatives, dont :

- renforcer les capacités de la cellule de passation des marchés et densifier l'effectif ;
- élaborer une cartographie des risques liés au processus d'achat par appel d'offres ;
- évaluer les risques liés au processus achat par appels d'offres ;
- évaluer de manière continue les dispositifs de maîtrise des risques liés au processus achats par appels d'offres.

Cette dernière solution sera retenue dans la mesure où l'évaluation continue va permettre de s'assurer de l'adéquation et de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques, aidant, ainsi, les dirigeants de la SODAGRI à atteindre les objectifs assignés par l'Etat de façon durable et efficace.

De la solution retenue, il découle la formulation de la question de recherche suivante :

Quelle est l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels relatifs au processus d'achat par appel d'offres de la SODAGRI ?

Pour y apporter une réponse, il convient dans la recherche théorique de se poser les questions ci-après :

- qu'est-ce que le processus achat par appel d'offre ?
- quels sont les objectifs du processus d'achat par appel d'offres ?
- quels sont les risques liés au processus d'appel d'offres et comment les évaluer ?
- quels dispositifs de contrôle interne prévoir pour la maîtrise de ces risques ?

De manière pratique, les questions suivantes doivent être soulevées :

- existe-t-il un processus d'achat par appel d'offres clairement défini et formalisé au niveau de la SODAGRI ?
- quelles sont les risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la SODAGRI ?
- quel est l'impact et la gravité des risques opérationnel liés au processus achat par appel d'offres ?
- quels dispositifs de contrôle interne sont mis en place pour assurer la maitrise des risques du processus d'appel d'offres ?
- comment évaluer l'efficacité des dispositifs de maitrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres ?

Dans le souci d'apporter une réponse à toutes ces interrogations, le thème d'étude suivant a été retenu : « Evaluation des dispositifs de maitrise des risques liés au processus Achats par appel d'offres : Cas de la Société de développement agricole et industriel du SENEGAL».

L'objectif principal de ce thème est d'évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achat par appel d'offres. Spécifiquement, il vise à :

- prendre connaissance du degré de formalisme du processus d'achat par appel d'offres ;
- identifier les risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la SODAGRI ;
- évaluer les risques opérationnels liés au processus d'achats par appels d'offres
- identifier les dispositifs de maîtrise des risques en place à la SODAGRI ;
- évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus achat par appel d'offres.



Pour atteindre les objectifs assignés à cette étude, nous allons évaluer la pratique d'achat par appel d'offres de la SODAGRI. Mais nous ne nous intéresserons qu'aux achats effectués par mise en concurrence des fournisseurs à travers la procédure d'appel d'offres et le champ d'investigation partira de la présélection des fournisseurs à l'attribution du marché.

L'intérêt pour ce sujet peut être apprécié à deux niveaux :

- Pour la SODAGRI :

Les résultats et les conclusions de l'étude serviront de base pour l'optimisation du processus achat par appel d'offres, l'amélioration continue des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés à ce processus ainsi que la maîtrise des charges d'exploitation afin de contribuer à l'atteinte des objectifs assignés à la SODAGRI.

- Pour nous-mêmes :

La présente étude contribuera à enrichir nos acquis théoriques en terme de risques opérationnels et à appréhender les bonnes pratiques en terme de maîtrise de ces derniers, en particulier ceux de la procédure d'achat par appel d'offre. Aussi, elle permettra d'adopter et d'appliquer une méthodologie d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels de la procédure d'appel d'offres.

Pour les besoins de l'étude, nous avons jugé nécessaire d'articuler notre travail autour de deux grandes parties :

La première traite du cadre théorique et méthodologique d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels qui consiste à décrire le processus achat par appel d'offres, à identifier les dispositifs de maîtrise des risques prévus par les référentiels en la matière et enfin à présenter la démarche d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'appel d'offres.

La seconde partie est consacrée à la présentation de la SODAGRI, à la prise de connaissance du processus d'achat par appel d'offres, à l'identification des risques inhérents au processus, à l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques et enfin aux recommandations que nous pourrions formuler.

# PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Une entreprise, quelque soit sa taille ou son activité, est exposée à de nombreux risques, de par son marché, son environnement, ses relations commerciales (que ce soit avec des fournisseurs, des partenaires, des concurrents ou des clients), son secteur d'activité, ses finances, etc...

L'enjeu pour l'entreprise est d'identifier ces risques, de les analyser et de mettre en place les actions afin de les maîtriser et même de les anticiper, et cela de manière globale, c'est-à-dire à tous les niveaux des processus opérationnels.

La fonction achats, de par son positionnement de plus en plus stratégique et la nature de ses missions, expose l'entreprise à des aléas de toutes natures qui impactent directement les marges opérationnelles, donc l'accroissement de la valeur financière.

Par conséquent, la problématique de la maîtrise des risques liés à la procédure d'achat de l'entreprise revêt un intérêt particulier pour les dirigeants. Elle est d'autant plus importante lorsque spécifiquement les montants des marchés sont élevés nécessitant ainsi une mise en concurrence par appel d'offres.

De suite, dans cette première partie du mémoire, nous allons aborder, au premier chapitre, la notion générale de processus achat par appel d'offres. Au deuxième chapitre, nous allons présenter les dispositifs de maîtrise des risques prévus par les référentiels et le troisième chapitre sera consacré à l'évaluation des dispositifs de maîtrise d'une organisation. Enfin, le dernier et quatrième chapitre portera sur la présentation de notre modèle d'analyse et de collecte de données qui servira pour la seconde partie de l'étude.

---

## LE PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES

---

Selon BRUEL & al. (2014 :32), les achats, par la négociation des prix fournisseurs et des conditions de règlement, contribuent au résultat économique de l'entreprise de deux façons principales : par la maîtrise des coûts d'achats, mais aussi par l'incidence des autres données contractuelles agissant sur le BFR que sont les conditions de paiement des fournisseurs et les niveaux des stocks et d'encours dans les chaînes d'approvisionnement.

Cette mission assignée aux services achats, en plus de l'achat dans les meilleurs délais, requiert que soit mises en place des procédures d'achats permettant de déterminer l'offre la plus avantageuse. Parmi, ces procédures figurent en bonne place la procédure d'appel d'offres qui est privilégiée par les normes et les référentiels de bonnes pratiques.

Ainsi, dans le cadre du présent chapitre, il nous semble plus aisé de donner, à la première section, un aperçu de la fonction achat et du processus d'achat dans l'entreprise puis de présenter, à la seconde section, le processus d'appel d'offres.

### 1.1 La fonction achats

Bruel & al. (2014 : 1) définissent le concept d'achats dans son sens large comme étant l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise, en excluant les dépenses sociales. Cette définition donne une couverture large à la notion d'achats mais ne saurait la limiter à la seule pratique de la négociation. En effet, les tâches actuelles de la fonction achats vont bien au-delà de cette seule notion de négociation. Ainsi, il convient de voir la place de la fonction achats dans l'entreprise et les objectifs qui lui sont assignés mais aussi de s'intéresser au processus opérationnel d'achat pour mieux comprendre l'intérêt des achats.

#### 1.1.1 Place et objectifs de la fonction achats

La fonction achats est l'un des liens les plus importants entre une organisation et son environnement. En effet, l'entreprise ne peut tout fabriquer elle-même, elle aura besoin de s'adresser à d'autres entreprises pour acquérir les biens et les services qu'elle a décidé au préalable de ne pas produire elle-même. Elle doit ainsi instituer une fonction achat autonome et lui assigner des objectifs définis.

### **1.1.1.1 La place de la fonction achats dans l'organisation**

La fonction achats intervient en amont de l'approvisionnement se concentrant sur la recherche de fournisseurs, la négociation et la sélection de produits ou de composants. Elle est l'intermédiaire entre les services internes et les fournisseurs et son organisation peut être différente d'une entreprise à une autre.

Selon le rapport du CIGREF (2014: 5), deux types d'organisation achats sont observables dans les entreprises : les organisations achats centralisées et les organisations achats décentralisées.

Dans le cadre d'une organisation centralisée, les achats sont gérés par une direction unique. Celle-ci peut être rattachée à la direction générale de l'entreprise ou à une autre direction, le plus souvent, la direction administrative et financière. Le rattachement à la direction générale est le signe d'une certaine maturité de la fonction tandis qu'être sous l'autorité de la direction financière montre que la stratégie achats de l'entreprise porte avant tout sur les réductions de coûts et moins sur la recherche de la qualité et de l'innovation.

Par contre dans le cadre d'une organisation décentralisée, les achats sont directement rattachés à la direction d'une business unit. Ce type d'organisation est plus fréquent dans l'industrie. Loin des fonctions centrales, les achats n'en sont pas moins stratégiques.

Ainsi, il ressort que l'organisation de la fonction achats et son rattachement hiérarchique est dépendant de plusieurs facteurs tels que le secteur d'activité de l'entreprise, l'importance relative de la fonction ou la stratégie.

### **1.1.1.2 Les objectifs de la fonction achats**

Selon, Elliott-shircone et Steele (1985), la fonction des achats est de : « contracter avec une tierce partie dans le but d'obtenir les biens et services demandés pour atteindre ses objectifs de la manière la plus efficace en termes de coût et de délais. »

A ces objectifs, se rajoute, selon Moutot & al. (2010 :49), une recherche de conditions optimales prenant en compte, outre les coûts et les délais, la qualité et les conditions de paiement, ainsi que la capacité du fournisseur à fournir les quantités demandées.

Caverivière (2007 : 25) ajoute que l'ensemble des missions assignées à la fonction doivent se faire dans une optique d'optimisation du processus d'achats pour le meilleur rapport coût d'acquisition et satisfaction du demandeur.

Pour l'essentiel, il ressort que les objectifs de la fonction achats sont :

- la baisse du prix d'achat des marchandises courantes ;
- la réduction des délais d'approvisionnement et des stocks ;
- l'augmentation de la qualité des produits ;
- la pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité ;
- la mise en place et la gestion de la veille technologique ;
- le conseil pour la définition des besoins en interne.

### **1.1.2 Le processus opérationnel d'achats**

Selon, Vandercamen (2006 : 167), le processus achats se définit comme l'ensemble des actions ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'utilisateur. C'est donc un processus transversal qui doit se dérouler selon une politique d'achat spécifique en cohérence avec la politique globale de l'organisation.

#### **1.1.2.1 La politique d'achats**

La politique générale constitue l'orientation générale de l'entreprise à partir de laquelle est déclinée la politique achats, qui tient compte de l'écoute du marché interne et externe. Elle est une composante clé de la stratégie globale d'une organisation.

Selon Perrotin et al. (2007 : 24), la politique d'achat est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. Elle s'articule autour des cinq politiques spécifiques à savoir : une politique produits, une politique fournisseurs, une politique de communication, une politique de ressources humaines et une politique qualité.

Pour Caverivière (2007 :32), la politique d'achat est élaborée en tenant compte des besoins de fonctionnement de l'entreprise mais aussi des contraintes internes et externes des marchés produits et fournisseurs. Il rajoute que la politique d'achat, intégrant les éléments de la politique générale, peut être centrée sur la réduction des coûts internes l'amenant ainsi à

réduire les dysfonctionnements engendrés par des achats mal maîtrisés, à accroître la productivité du service achats et à diminuer les coûts de fonctionnement interne.

Bruel (2008 :6) complète en décrivant la politique d'achat comme une résultante de la stratégie générale et de la stratégie commerciale. Il soutient que dans la détermination de cette politique deux attitudes prévalent :

- la première de type linéaire consiste à définir un positionnement concurrentiel et en déduire les adaptations nécessaires du système industriel et d'achat ;
- la seconde de type itératif, consiste à analyser les caractéristiques du système à diagnostiquer les points forts et orienter en retour les choix stratégiques pour une cohérence totale.

A la lumière de toutes ces opinions, nous retenons que le caractère stratégique actuel des achats rend nécessaire la définition d'une politique d'achat afin que la Direction Générale ne soit pas dans une logique de pilotage à vue. Cette politique d'achat va servir de référence pour l'existence de la fonction achat et de ses principes de fonctionnement (objectifs, moyens, délais optimums,...).

### **1.1.2.2 Les étapes du processus achat**

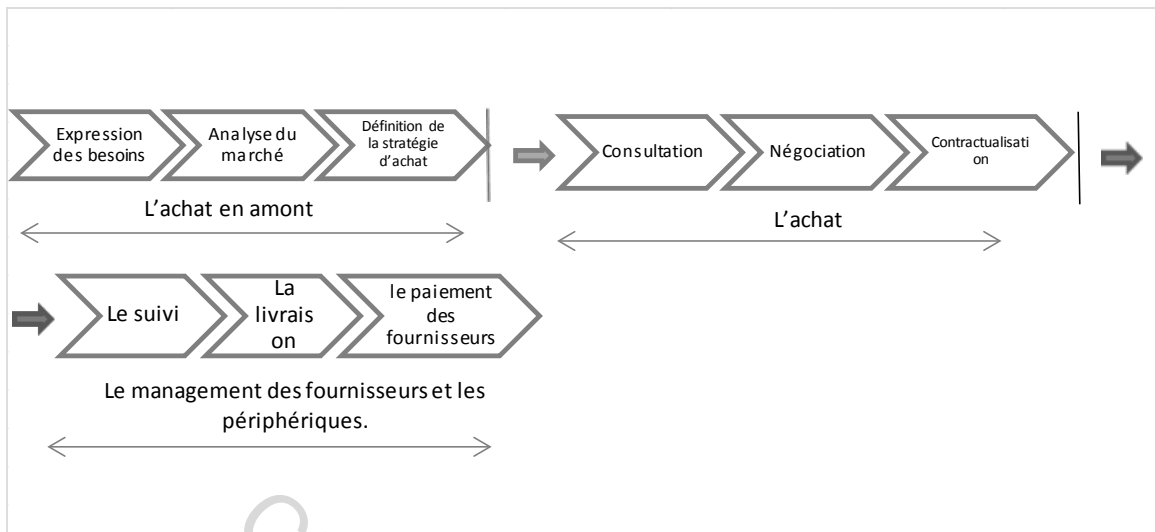
L'acte d'achat est le résultat de plusieurs tâches opérationnelles réalisées en accord avec la politique et la stratégie Achat. Tout au long de ce processus, l'acheteur se doit d'être à l'écoute de ses prescripteurs internes pour cerner leurs besoins, gérer les relations avec les fournisseurs et anticiper les éventuels risques.

Pour Perrotin et al. (2007 : 59), le processus d'achat opérationnel permet de visualiser l'acte d'achat qui se fait en trois grandes étapes : l'achat en amont, l'achat lui-même et le management des fournisseurs et les périphériques. L'achat en amont est composé de trois sous-étapes : l'expression des besoins, l'analyse du marché et la définition de la stratégie d'achat. L'achat lui-même se fait par la consultation, la négociation puis la contractualisation.

Enfin, tel que décrit sur le schéma, durant la dernière étape, le suivi, la livraison, le paiement des fournisseurs sont observés.



**Figure 1: La représentation du processus d'achat**



Source : Perrotin et al. (2007 : 59).

Lorsque nous nous intéressons à l'achat lui-même, Caverivière (2007 :51) retient que la consultation se fait par appel d'offre avec comparaison sur la base de critères objectifs. Mais le degré de formalisme de l'appel d'offre va dépendre de la nature stratégique des achats.

Enfin selon Barry (2009 :17), le processus achat est composé de six étapes allant de la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement fournisseur, en passant par l'expression interne des besoins, la sélection des fournisseurs, la commande-relance des fournisseurs et la réception des biens commandés. Il ajoute que l'existence de chacune des étapes dans le processus achat et leur strict respect permet d'assurer une bonne maîtrise et une bonne sécurité de celle-ci.

En résumé, nous retenons que le processus achat par sa transversalité fait intervenir, tout au long des différentes étapes, un nombre important d'acteurs comme le présente le tableau récapitulatif ci-dessous :

**Tableau 1: Phases et acteurs du processus d'achats**

N°	Étapes	Acteurs/ services concernés
1	Prévision des dépenses	Direction générale ; contrôle de gestion
2	Expression et justification du besoin	Service demandeur
3	Contrôle de l'existence d'une ligne budgétaire	Contrôle de gestion
4	Sélection des fournisseurs	Service Achats
5	Gestion des commandes et relance	Service Achats
6	Réception et Gestion des stocks	Magasinier
7	Réception et Contrôle de la facture	Comptabilité
8	Enregistrement et paiement de la facture	Comptabilité

Source : A partir de Perrotin et al. (2007 : 59) ; Caverivière (2007 :51) ; Barry (2009 :17)

Toutefois, dans le cadre de cette étude la sélection des fournisseurs qui est l'étape clé de ce processus est celle qui retient notre attention. Nous nous intéressons en particulier aux procédures de mise en concurrence qui exige que lorsque l'achat atteint un seuil préalable défini qu'une procédure d'appel d'offres soit déclenchée.

## 1.2 Le processus d'appels d'offres

Pour soumettre une transaction économique aux lois du marché libre et ouvert, l'outil d'excellence pour les organisations est l'appel d'offres. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service. Le nombre de fournisseurs ainsi classifiés doit être suffisant pour faire jouer la concurrence au maximum et bénéficier ainsi des moindres prix et des meilleurs produits ou services.

Pour mieux appréhender cet outil, nous allons passer en revue les opinions de certains auteurs sur les objectifs, les types d'appel d'offres ainsi que les étapes constitutives de la procédure.

### 1.2.1. Présentation du processus d'appel d'offres

Il sera question de présenter le processus d'appel d'offres en donnant quelques définitions, en rappelant ses objectifs et en énumérant les étapes du processus.

### **1.2.1.1 Définition de l'appel d'offres**

Selon le Code des marchés publics(2007 :24), l'appel d'offres est la procédure par laquelle une autorité contractante attribue le marché, après appel à la concurrence, au candidat réunissant les conditions de qualification et qui remet l'offre conforme évaluée la moins disante, sur la base de critères quantifiés en termes monétaires préalablement portés à la connaissance des candidats, sans négociation.

Ramené à n'importe quelle organisation, l'appel d'offres consiste à demander par écrit (courrier postal ou électronique, télécopie) ou via des outils d'e-sourcing, à des fournisseurs sélectionnés, les conditions auxquelles ils peuvent satisfaire le besoin qui leur est communiqué (Caverivière 2007 :55).

Petit Philippe (2008 : 216) rajoute que la consultation formelle est une étape du processus d'achat qui expose particulièrement l'acheteur, notamment à l'extérieur de l'entreprise. Sa qualité dépend d'actions antérieures (la présélection des fournisseurs qui initie la démarche progressive d'identification du bon fournisseur et l'expression du besoin qui formalise l'objet de la consultation).Il précise que le degré de formalisme sera plus poussé dès lors qu'un enjeu important est identifié : produit ou prestation stratégique ; montant important ; produits nouveaux, conjoncture à la baisse ou obligation légale.

### **1.2.1.2 Objectifs de l'appel d'offres**

L'appel d'offre permet de décrire un ensemble d'attentes de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs de performance de la fonction achat (Petit Philipe : 2008, 220).

Selon Caverivière (2007 : 55-65), l'appel d'offre a pour objectif d'obtenir les biens et services qui répondent le mieux au besoin et au prix le plus avantageux (au sens global).

Par ailleurs au Sénégal, le Code de marchés publics donne des objectifs plus exhaustifs de l'appel d'offres:

- garantir le libre accès à la commande publique ;
- rechercher l'optimisation de la dépense publique ;
- procéder à l'acquisition de biens et services dans les meilleures conditions de prix et de qualité ;
- garantir l'égalité de traitement ente les fournisseurs.

### 1.2.1.3 Typologie d'appel d'offres

Selon le Code des marchés publics du Sénégal (CMP : 24), il existe deux types d'appel d'offres : ouvert ou restreint. L'appel est dit ouvert lorsque tout candidat peut remettre une offre, et restreint lorsque seuls peuvent remettre une offre les candidats qui y ont été directement invités par l'Autorité Contractante.

Les auteurs Caverivière (2007 :54) et Becour & al (1996 :128) complètent en précisant que l'appel d'offres peut être ouvert ou restreint au meilleur prix comme au mieux disant.

#### a) Appel d'offres ouvert

Selon le Code des marchés publics du Sénégal (CMP : 26), l'appel d'offres ouvert doit être 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. L'avis doit contenir au moins: l'objet du marché ; le lieu et la date où l'on peut prendre connaissance des cahiers des charges ou les modalités d'obtention de ces documents ; le lieu et la date limite de réception des offres ; le délai d'engagement des offres ; etc...

Par ailleurs, les auteurs Caverivière (2007 :54) et Becour et al (1996 :128) complètent en précisant que l'appel d'offres peut être ouvert au meilleur prix ou au mieux disant. La différence fondamentale se situe dans les critères de choix. En effet, pour le premier les critères de choix retenus seront le prix global de l'offre, le cout unitaire du produit. Par contre pour le second, le choix s'effectue en tenant compte du rapport qualité/prix, du délai d'exécution ou du service après-vente.

#### b) Appel d'offres restreint

L'appel d'offres est dit restreint lorsque seuls peuvent remettre des offres les candidats que la personne responsable a décidé de consulter (CMP, 2007 : 30).

Comme pour l'appel d'offres ouvert, on distingue deux types d'appel d'offre restreint : l'appel d'offre restreint au meilleur prix et l'appel d'offre restreint au mieux disant. La différence se situe toujours sur les critères du choix définitif.

Toutefois le Code des marchés publics du Sénégal précise que l'appel d'offres ouvert constitue le mode de passation des marchés auquel les autorités contractantes doivent recourir

par principe. Il ne peut être dérogé à ce principe que dans les conditions stipulées dans le décret relatif au Code.

### 1.2.2 Les étapes du processus d'appel d'offres

L'appel d'offres est un levier d'amélioration de la performance du service achat qui est préconisé par les référentiels de bonnes pratiques du domaine. Elle se déroule en plusieurs étapes. Cet aspect a été abordé par plusieurs auteurs et la synthèse est présentée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Synthèse des étapes du processus d'achat par appel d'offres**

<b>Auteurs Étapes</b>	<b>ALONSO :(2002: 49-</b>	<b>CAVERIVIERE (2007 : 55)</b>	<b>ROUX (2007:16-28)</b>	<b>BRUEL (2008 : 84-87)</b>	<b>MALM(2010 : 64-78)</b>
1. Présélection des fournisseurs	X	X		X	X
2. Réalisation du dossier d'A O	X	X	X	X	X
3. Publication du dossiers d'A O	X	X	X	X	
4. Réception et conservation des offres	X			X	
5. Dépouillement examen et attribution du marché	X	X	X	X	X

Source : A partir de : Malm (2010 : 64-78) ; Bruel (2008 : 84-87) ; Roux (2007:16-28), Caverivière (2007 : 55), Alonso (2002: 49-54) ;

Il ressort de cette synthèse que le processus d'appel d'offre est composé de cinq étapes : la présélection des fournisseurs, la réalisation du dossier d'AO, la publication du dossier, la réception et conservation des offres et enfin le dépouillement/examen et attribution du marché.

#### 1.2.2.1 Présélection des fournisseurs ou prestataires

L'objectif de la présélection est de repérer dans le «panel fournisseurs et prestataires», ceux qui paraissent les mieux à même de répondre aux critères prérequis pour l'achat à réaliser. L'acheteur peut faire appel aux fournisseurs récurrents mais pour une meilleure mise en concurrence il doit solliciter d'autres entreprises (Caverivière : 2007, 56).

Selon Alonso et al. (2002 : 52-53), la présélection est utilisée lorsque l'appel d'offres est restreint et que l'entreprise acheteur souhaite limiter les fournisseurs à consulter dans un souci de réduction des coûts et du délai de dépouillement.

Bruel (2008 :102), pour sa part, décrit la présélection fournisseurs comme une étape nécessaire essentiellement pour des raisons de coût, puisque le coût varie de façon exponentielle avec le nombre de fournisseurs à évaluer.

Cependant au niveau du CMP du Sénégal, la préqualification des candidats s'effectue exclusivement en fonction de leur aptitude à exécuter le marché de façon satisfaisante et selon les critères suivants : références concernant des marchés analogues ; moyens matériels et humains dont les candidats disposent pour exécuter le marché ; capacité financière.

Par ailleurs, la mise en concurrence n'a d'intérêt que si l'acheteur fait appel à des fournisseurs comparables, ce qui suppose une phase de présélection objective et non biaisée dans le but de favoriser un fournisseur.

#### **1.2.2.2 Réalisation du dossier d'appel d'offres**

Dans le dossier d'AO, l'acheteur réunit toutes les informations à transmettre aux fournisseurs présélectionnés qui sont pour l'essentiel les éléments récapitulant le besoin (Caverivière, 2007 : 59).

Selon Roux (2007 : 16) et Malm (2010 :71), un appel d'offres respectant les règles de l'art est composé de : la lettre d'envoi (lettre d'introduction), la réquisition (sommaire du dossier), l'objet de l'appel d'offre, les spécifications générales, les spécifications particulières, la fiche de renseignement fournisseur, le cadre de réponse, le calendrier, les conditions commerciales, les clauses juridiques.

Pour le CMP du Sénégal, le dossier d'appel à la concurrence contient la totalité des pièces et documents nécessaires à la consultation et à l'information des candidats selon la procédure choisie, à savoir: les pièces relatives aux conditions de l'appel à la concurrence, les pièces constitutives du futur marché( projet, date de soumission, cahier des prescriptions spéciales,...) et les informations communiquées à titre indicatif en vue de faciliter l'établissement de leurs offres par les candidats. Il peut être remis aux candidats gratuitement ou à des conditions financières stipulées dans l'avis d'appel à la concurrence.

### **1.2.2.3 Publication du dossier d'appel d'offres**

A cette étape une différence existe selon que l'appel d'offre est ouvert ou restreint. Dans le cadre d'un AO restreint les dossiers d'appel d'offres sont envoyés aux fournisseurs. Mais pour l'AO ouvert un avis d'appel d'offres est publié puis les fournisseurs intéressés passeront récupérer le dossier d'appel d'offres.

### **1.2.2.4 Réception et conservation des offres**

La réception et la conservation des offres des candidats est une étape importante exposée à des risques qui peuvent influencer le libre jeu de la concurrence si elle n'est pas effectuée dans la transparence.

Selon Alonso (2002 :29), doivent être privilégiés les moyens permettant de déterminer de façon certaine la date et l'heure de réception des offres mais aussi garantir la confidentialité.

Cette opinion est confirmée par le CMP au Sénégal (2007 : 28) qui stipule que les dossiers de candidature sont remis à l'autorité contractante dans les mêmes conditions de confidentialité et transparence.

### **1.2.2.5 Dépouillement/examen et attribution du marché**

Lors de cette étape cruciale doivent être effectués : la cotation des critères définis dans le dossier d'AO, l'élaboration de la grille de dépouillement des offres, la comparaison des offres.

Dans un souci d'objectivité, le service achat doit sélectionner les fournisseurs sur la base d'une analyse multicritères. Pour cela, des critères sont définis puis pondérés selon l'importance relative pour l'entreprise afin qu'un score soit attribué au fournisseur pour le choix final (MALM : 2010, 73)

Toutefois, selon Bruel (2008 : 104) les critères et leurs poids relatifs varieront selon le type d'achat et seront renouvelés à chaque nouvel achat. En revanche pour des achats répétitifs, ils peuvent être maintenus plus longtemps. Et ce choix des critères et leur pondération doivent être établis en concertation avec le client final (Alonso et al : 2002 ; 56).

Enfin, le CMP (2007 :27) précise que la personne responsable du marché est chargée de procéder à l'ouverture des dossiers de candidature reçus au plus tard à la date et heure limites

de dépôt des offres. Cette ouverture des dossiers est publique et se déroule en présence de la commission des marchés compétente. Les offres sont paraphées par les membres de la commission pour éviter toute substitution ultérieure de folios ou falsification de données. La personne responsable du marché enregistre le contenu des dossiers de candidature dans le procès-verbal de la séance d'ouverture qui est signé par tous les membres de la commission.

Ensuite, une séparation des offres techniques et financières est effectuée et une commission restreinte d'analyse technique est désignée pour l'évaluation des offres techniques. Cette évaluation technique va déterminer les fournisseurs préqualifiés et le choix définitif se fera sur la base de l'évaluation financière.

### **1.3 Risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres**

Le processus d'achat par appel d'offres, du fait des quantités ou valeurs considérables mises en jeu, est soumis à des risques divers qui comme le précise l'OECD (2010 : 41) doivent être identifiés sur une carte (carte des risques) à partir d'une analyse des postes exposés, des activités de passation de marchés à risques afin de mettre en place des mécanismes de prévention adéquats.

Par conséquent, cette section abordera le concept de risque en particulier celui du risque lié à l'appel d'offres puis s'intéressera à l'identification de ces risques et enfin à leur évaluation.

#### **1.3.1 Le concept de risque**

La notion de risque, couramment utilisée dans la vie quotidienne, se révèle complexe et a évolué au fil du temps. Elle est envisagée différemment selon les domaines et les spécialités.

Ainsi, le mot risque revêt une signification différente pour le spécialiste de l'environnement, l'assureur, le banquier, l'ingénieur, le soignant ou le cadre de direction. D'où la nécessité de cerner la notion de risque en général avant de définir le risque opérationnel spécifique à l'appel d'offres.

##### **1.3.1.1 Notion de risque**

Le risque est inévitable et il est présent dans presque toutes les situations de la vie. Il marque nos activités quotidiennes et celles des organisations des secteurs public et privé. On reconnaît différentes définitions du risque, en fonction du contexte donné. L'incertitude quant aux



résultats est un élément commun à toutes les définitions. Par contre, ces définitions se démarquent par la manière dont elles caractérisent les résultats. Certaines précisent que le risque a des conséquences toujours défavorables, tandis que d'autres sont plus neutres.

En effet, le Petit Robert définit le risque comme un « Danger éventuel prévisible », «éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage».

L'IFACI abonde dans le même sens en définissant le risque comme « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit interne ont pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise. »

Bien que nous reconnaissons la présence d'une connotation négative dans la description du risque (c.-à-d. : le risque à un caractère défavorable), il est évident que les définitions évoluent. En effet, les débats et les discussions foisonnent concernant une définition générique acceptable du risque, qui reconnaîtrait le fait que, lorsqu'il est bien évalué et géré, le risque peut être source d'innovation et d'opportunité. C'est ce qui semble davantage se produire en matière de risques opérationnels.

Ainsi, nous retiendrons la définition suivante : « Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation» (Gouvernement du Canada, 2010 : 5).

### **1.3.1.2 Définition du risque opérationnel spécifique au processus d'appel d'offres**

Selon Jimenez & al. (2008 :19), le risque opérationnel est le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée.

Dans l'accord de Bâle II (paragraphe 644), le risque opérationnel est défini comme le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnes et systèmes internes, ou à des événements extérieurs. De cette définition, il ressort que quatre types de risques composent le risque opérationnel.

Nous pouvons donc en déduire que le risque opérationnel lié au processus d'AO est le risque que survienne un événement susceptible d'influencer négativement l'atteinte des objectifs de sourcing et de choix du fournisseur le mieux disant, qui résulte des défaillances des procédures, des ressources humaines et d'évènements exogènes.

Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux.

Toutefois, la positivité du risque n'est pas écartée mais nous nous intéressons ici aux risques pouvant avoir un impact négatif sur l'atteinte des objectifs car ce sont eux qui méritent d'être maîtrisés.

### **1.3.2 Identification et évaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres**

L'évaluation des risques opérationnels est une étape cruciale pour mesurer le degré d'exposition aux risques d'une entité. Elle passe, au préalable, par une identification des risques à chaque étape du processus.

#### **1.3.2.1 Identification des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres**

L'identification des risques est considérée, par Renard (2010 :154) comme un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques. Elle permet ainsi l'élaboration d'un contrôle interne efficace.

Dans le cas du processus d'appel d'offres, les risques opérationnels divers ont été développés par plusieurs auteurs. Nous avons synthétisé ces risques dans le tableau qui suit:

**Tableau 3: Risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres**

<b>Etapes</b>	<b>Risques</b>
<b>Présélection des fournisseurs</b>	Non mise à jour du fichier fournisseur
	Risque de mauvaise définition des critères de présélection du fournisseur
	Adoption d'un prix nettement supérieur au prix du marché
	Mise en concurrence de fournisseurs incomparables (CA, Capacité d'offre)
	Collusion avec des fournisseurs récurrents
<b>Elaboration du DAO</b>	Description imprécise des besoins
	Rédaction orientée du cahier des charges techniques
	Absence d'informations essentielles dans le DAO (délai de réponse, date de remise des offres, le montant de la garantie de soumission)
	Collusion entre l'acheteur et le fournisseur
<b>Envoi du dossier DAO et retrait</b>	Absence de publicité
	Réduction du délai de dépôt des offres afin de favoriser un fournisseur
	Absence de liste d'émargement des retraits de DAO
	Rejet du marché pour publication dans des journaux non agréés
<b>Réception des offres</b>	Pertes de plis
	Destruction de plis
	Modification des offres d'un fournisseur privilégié après prise de connaissance des offres concurrentes
	Absence de preuve de la réception effective (liste d'émargement)
	Risque que les plis soient réceptionnés par une personne non désignée
<b>Dépouillement des offres et attribution de marchés</b>	Absence de critères de comparaison des offres
	Inexistence d'un comité de dépouillement
	Mauvaise pondération des éléments techniques du DAO
	Analyse technique biaisée à dessein
	Non maîtrise du DAO par les membres de la commission de dépouillement
	Attribution arbitraire de marchés
	Elimination arbitraire de soumissionnaire par substitution de document
	Litiges avec les soumissionnaires
	Risque non publication de l'attribution de marchés

Source : Etabli à partir de Barry (2009 :56-59), Curaba &al (2009 : 78), Bernard &al (2008 :229-230), CMP (2007 :4-50), Caverivière (2007 :55-65).

### 1.3.2.2 Evaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres

Pour une prise en compte exhaustive de tous les risques dans la démarche d'évaluation, une analyse des risques doit être effectuée sur la base d'un questionnement global décrit par Nguena (2008 : 69), à savoir : Quels sont les événements susceptibles d'empêcher l'entreprise de poursuivre ses objectifs ?

L'évaluation à partir de ce moment va reposer sur la combinaison de trois facteurs, selon Chevassu (2008 :35), à savoir :

- l'évaluation de la gravité du risque ;
- l'évaluation de la probabilité du risque ;
- l'évaluation de la gestion du risque, c'est-à-dire les mesures qu'il convient de prendre.

L'IFACI (in COSO 2, 2006 :78) ajoute que l'évaluation de manière pratique s'effectue sur la base de techniques qualitatives ou quantitatives. Ainsi nous avons : l'évaluation par la méthode quantitative et l'évaluation par la méthode qualitative.

#### - **La méthode quantitative**

La démarche d'évaluation par la méthode quantitative est basée sur le recueil de données historiques, objectives et inhérentes à chaque processus puis au calcul de coefficients permettant par combinaison avec les tendances d'arriver à quantifier le risque. Cette méthode donne, en règle générale, des résultats plus précis ( COSO II) et conduit à une meilleure évaluation du risque et à la mise en place de contrôles adaptés (Maders & al ; 2006, 49).

Toutefois, elle est rarement utilisée car difficile à réaliser en l'absence de données de base, d'expériences, de méthodes. D'où l'usage courant de la seconde méthode qui est qualitative.

#### - **La méthode qualitative**

La méthode qualitative est essentiellement basée sur le jugement de l'évaluateur, sa perception des conséquences du risque et son estimation de la probabilité de survenance. Différentes côtes peuvent être alors définies sur une échelle et attribuer au risque pour évaluer sa gravité et sa probabilité (Chevassu, 2008 : 36).

Le poids du risque est ainsi fondé sur le postulat que le risque est la confrontation de la probabilité d'occurrence d'un évènement avec la gravité des conséquences de ce dernier (Wassenhove & al : 2008, 51)

Ainsi, les échelles de cotation définies peuvent être paires ou impaires, avec un niveau de granularité plus ou moins élevé, d'où l'échelle de cotation suivante :

**Tableau 4 : Echelle d'évaluation de la gravité du risque et de sa probabilité de réalisation**

Côte	Gravité du risque	Description	Probabilité de survenance	Description
5	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise, sa survie en cause	Inévitable	La survenance est inévitable
4	Vraiment grave	Grave, traitement impératif mais ne met pas vraiment l'entreprise en péril	Très possible	Les chances que surviennent le risque sont grandes
3	Relativement grave	Tolérable à titre provisoire	Possible	Possible que le risque survienne un jour
2	Gênant	Porte à conséquence mais tolérable	Probable	La probabilité que le risque survienne est mince
1	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable	Strictement impossible	Cela n'arrivera jamais

Source : Inspiré de Bernard & al (2008 : 65), Renard (2006 : 142).

### 1.3.2.3 Hiérarchisation des risques

Après leur évaluation, il convient de hiérarchiser les risques selon leur occurrence et les conséquences qui en découlent en cas de réalisation.

Cette hiérarchisation des risques obéit à une logique de priorisation afin de s'assurer que l'organisation consacre prioritairement ses ressources et efforts aux risques les plus compromettants pour la réalisation des objectifs.

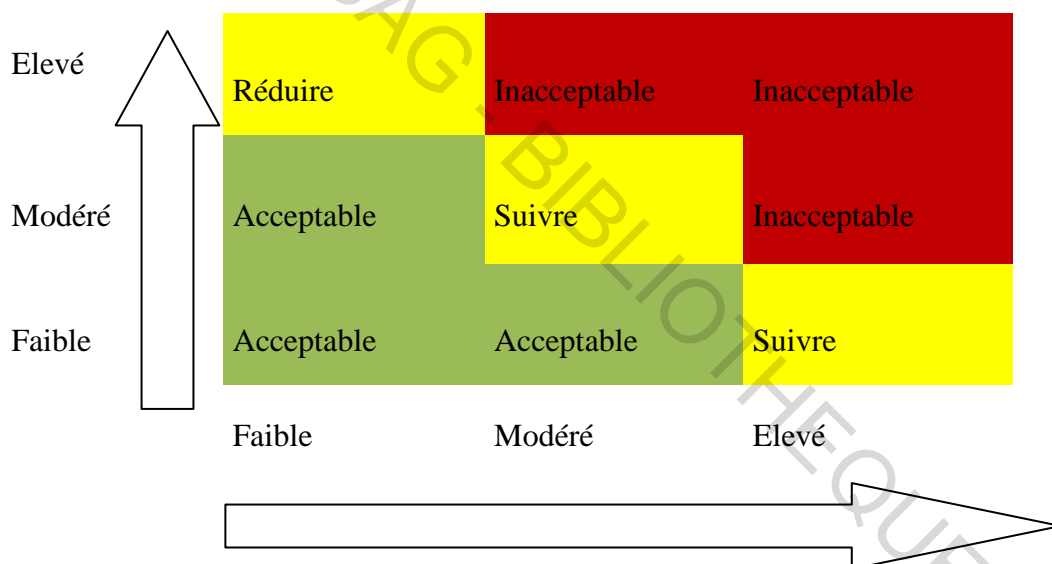
La combinaison des deux éléments que sont l'impact et la gravité donne, selon Chevassu (2008 :37), « la criticité du risque ». Il qualifie ainsi le risque de « acceptable » (conséquences négligeables et/ou survenance improbable) ou « inacceptable » (conséquences graves et survenance fréquente).

Jimenez & al. (2008 :68) pour leur part distinguent quatre niveaux de criticité :

- « Acceptable » : ce type de risque ne nécessite aucune action particulière
- « A suivre » : ce type de risque doit faire l'objet d'un suivi attentif avec la mise en place d'actions préventives.
- « A réduire » : ce type de risque doit être analysé et des actions correctives doivent être effectuées pour réduire l'impact et la probabilité de survenance ;
- « Inacceptable » : ce type de risque doit faire l'objet d'une analyse approfondie afin de choisir de céder le risque ou de se séparer de l'activité concernée.

La figure ci-dessous illustre les résultats de leur réflexion.

**Figure 2 : Matrice de criticité des risques**



Source : Jimenez & al. (2008 : 65)

Ce chapitre premier, qui a consisté en la description du processus d'achat par appels d'offres, a permis de mettre en évidence l'objectif et l'utilité de l'appel d'offres mais aussi toutes les étapes et tâches qui composent ce processus. Il est ressorti de son examen qu'il est soumis à des risques identifiables et évaluables (sur la base d'échelles qualitatives ou quantitatives) qui doivent être maîtrisés.

Il convient, donc, d'identifier les dispositifs à mettre en place pour la maîtrise de ces risques dans le chapitre qui suit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **EVALUATION DES DISPOSITIFS DE MAITRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES**

---

Le renforcement des exigences réglementaires et la pression sur les coûts ont mis en exergue l'importance d'un déploiement optimisé du dispositif de maîtrise des risques et de la mise en œuvre d'un véritable pilotage du contrôle interne. L'enjeu est d'autant plus important lorsqu'il s'agit de risques opérationnels, notamment ceux liés aux achats car leur volume et leur ampleur évoluent de manière croissante avec le volume de l'activité et la complexité de l'environnement.

La consultation des fournisseurs, en particulier par appel d'offres, qui est l'étape principale du processus d'achat, est soumise à des risques opérationnels divers parce que liant l'entreprise à l'environnement externe difficile à maîtriser. Dès lors, la volonté d'améliorer le processus décisionnel, d'atteindre les objectifs stratégiques à travers la politique d'achat guideront le management pour la maîtrise des risques inhérents à ce processus.

Par conséquent, l'optimisation des dispositifs de maîtrise des risques, outre l'évaluation des risques par la quantification de la probabilité (fréquence) et l'impact du risque, passe par l'évaluation des contrôles (dispositifs) mis en place pour atténuer les risques décelés.

Ainsi, durant ce chapitre, nous déroulerons deux sections essentiellement. Tout d'abord, nous parlerons des objectifs poursuivis par la mise en place d'un processus d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques ainsi que des facteurs clés de succès de l'évaluation. Ensuite, nous décrirons le processus d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'AO en mettant l'accent sur la démarche générale d'évaluation.



## **2.1 Mise en place d'un processus d'évaluation des dispositifs de maitrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres**

L'évaluation des dispositifs de maitrise des risques est une étape importante dans le processus de management des risques. Elle doit être guidée par des objectifs bien précis et faire appel à une démarche cohérente et objective.

Ainsi, cette section sera consacrée aux objectifs principaux et spécifiques et aux facteurs clés de succès de l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques.

### **2.1.1 Objectifs de l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques**

Basée sur une démarche méthodique et cohérente, l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques poursuit plusieurs objectifs.

#### **2.1.1.1 Objectif principal de l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques**

Selon Bernard (2008 : 68), l'un des objectifs principaux d'une évaluation des dispositifs de maitrise des risques est la maitrise permanente des activités de l'entreprise en vue de la continuité de celle-ci.

Chevassu (2008 :25), quant à lui, soutient que « S'assurer de l'adéquation du dispositif de contrôle interne avec les objectifs de l'entreprise et le faire évoluer vers un système d'amélioration continue » est l'objectif principal poursuivit par l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques mis en place dans une organisation.

Il apparait, donc, que l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques s'inscrit dans la continuité de l'atteinte des objectifs et de la pérennisation de l'activité.

### **2.1.1.2 Objectifs spécifiques de l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques**

De manière spécifique, l'objectif de l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques se décline, selon Bertin (2007 : 321), comme suit :

- reconnaître les dispositifs de maîtrise des risques prévus par l'entité ;
- identifier les dispositifs défaillants ;
- fiabiliser les dispositifs de maîtrise des risques en place ;
- réduire le niveau de criticité des risques résiduels ;
- instaurer un processus d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques basé sur l'amélioration continue.

Pour atteindre ces objectifs, l'évaluation doit être basée sur des facteurs clés de succès qui seront l'objet du paragraphe suivant.

### **2.1.2 Facteurs clés de succès de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels**

Selon Bernard (2008:149), les facteurs clés de succès de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels sont :

- la compréhension de l'entité et ses particularités ;
- la compréhension des cadres de l'entreprise, des modes de communication et de diffusion, des procédures et leur application ;
- l'élaboration d'une démarche d'évaluation de la maîtrise des risques claire, simple et précise pour s'assurer de la compréhension de tous les acteurs impliqués dans le processus évalué;
- la mise à profit de moyens financiers pour bien mener l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels ;
- la participation constructive tous les opérationnels au travail d'évaluation du dispositif en vue d'obtenir des données de base pertinentes et de qualité.

## 2.2 Processus d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'achat par appel d'offres

L'obtention d'un dispositif performant de maîtrise et de pilotage des risques opérationnels nécessite la mise en place d'un processus d'évaluation basé sur une démarche cohérente et intégré de manière permanente avec une logique d'amélioration continue.

### 2.2.1 Démarche générale d'évaluation des dispositifs de maitrise des risques

L'évaluation des dispositifs de contrôle interne par l'auditeur est une étape cruciale de maîtrise des risques opérationnels qui permet d'établir un lien entre le risque identifié et le contrôle mis en place pour le couvrir en vue de proposer les plans d'actions pour pouvoir sécuriser le processus (Nicolet & al, 2005:52). Ceci suppose la nécessité de faire un point précis sur les différentes étapes à parcourir pour se prononcer sur la qualité des dispositifs.

Il n'existe dans le domaine d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels aucune démarche unique et rigoureuse (Renard, 2002: 212). Les démarches d'évaluation de la maîtrise des risques dépendent des objectifs recherchés par les entreprises. Toutefois, les étapes clés couramment utilisées, abordées par différents auteurs, pendant l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels sont résumées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 5: Démarche d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels**

Étapes	Auteurs	IFACI (2006 :19)	Renard (2006 :142- 143)	Chevassu (2008 :28)	Bernard (2008 :284)
Description des procédures		X	X		
Identification des dispositifs de maîtrise des risques		X	X		X
Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques		X	X	X	X
Plan de maîtrise des risques		X	X		

Source: nous-mêmes, à partir de IFACI (2006 : 19) ; Renard (2006 : 142-143) ; Chevassu (2008 :284) ; Bernard (2008 : 284).

La synthèse des démarches proposées par les auteurs ci-dessus cités, ramenée aux risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres, peut se présenter comme suit :

- la prise de connaissance des procédures d'achat par appel d'offres : cette étape couvrira la description du processus d'achat par appel d'offres et l'identification des risques liés à ce processus ;
- l'identification des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO ;
- l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO et l'adoption d'un plan d'action.

Ainsi, les méthodes d'identification et d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'AO seront exposées dans les sections suivantes.

### **2.2.2 Identification des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres**

La maîtrise des risques d'une entreprise est l'ensemble des initiatives souhaitables qu'elle devrait adopter pour faire face aux principaux risques inhérents à l'activité, en d'autres termes, c'est une action qui vise à sensibiliser et accompagner les managers dans l'identification, l'évaluation des risques mais surtout dans la mise en place de dispositifs permettant de les prévenir. Il convient, donc, d'identifier les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels relatifs à l'appel d'offre et désignés par les référentiels du domaine.

Ainsi, il est question de répertorier de manière exhaustive (check-lists) les dispositifs pouvant permettre de prévenir, détecter ou corriger les risques liés à tout processus d'AO (initialement identifiés) afin de les évaluer.

Le tableau suivant, inspiré des résultats des recherches des différents auteurs sur le processus d'AO, présente les risques inhérents au processus, par activités, et les dispositifs adéquats à mettre en place.

**Tableau 6 : Identification des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO**

Etapes	Risques	Dispositifs de maîtrise des risques
<b>Présélection des fournisseurs</b>	<p>Non mise à jour du fichier fournisseur</p> <p>Risque de mauvaise définition des critères de présélection du fournisseur</p> <p>Adoption d'un prix nettement supérieure au prix du marché</p> <p>Mise en concurrence de fournisseurs incomparables(C A, Capacité d'offre)</p> <p>Collusion avec des fournisseurs récurrents</p>	<p>Examen périodique du panel de fournisseurs.</p> <p>Détermination et cotation des critères de sélection par une commission d'évaluation.</p> <p>Inclure de nouveaux fournisseurs de temps en temps pour évaluer le marché et permettre accès à de nouvelles technologies.</p> <p>Etablissement collégial d'un panel de fournisseurs pour chaque type de produit, classés selon leur capacité d'offre.</p> <p>Obligation inclure de nouveaux fournisseurs.</p>
<b>Elaboration du DAO</b>	<p>Description imprécise des besoins</p> <p>Rédaction orientée du cahier des charges techniques</p> <p>Absence d'informations essentielles dans le DAO (délai de réponse, date de remise des offres, le montant de la garantie de soumission)</p> <p>Collusion entre l'acheteur et le fournisseur</p>	<p>Description claire des besoins par le service demandeur</p> <p>Rédaction des cahiers de charges conformément à la DA, supervision</p> <p>Approbation du DAO en interne ou en externe par un service</p> <p>Confier l'élaboration à une personne tierce et créer un comité chargé du suivi du marché</p>
<b>Envoi du dossier DAO et retrait</b>	<p>Absence de publicité</p> <p>Réduction du délai de dépôt des offres afin de favoriser un fournisseur</p> <p>Absence de liste d'émargement des retraits de DAO</p> <p>Rejet du marché pour publication dans des journaux non agréés</p> <p>Inexistence de bureau de réception des offres,</p>	<p>Désignation d'un responsable chargé de la transmission à un journal de large diffusion défini au préalable</p> <p>Désignation d'un responsable chargé de la réception des offres autre que l'acheteur/définition d'un délai minimum/contrôle hiérarchique du respect</p> <p>Tenue d'un registre de retrait de DAO/Signature d'une personne responsable</p> <p>Agrégation de journaux renommés pour la publication</p> <p>Désignation d'un bureau de réception offre</p>

<p><b>Réception des offres</b></p>	<p>Pertes de plis</p> <p>Destruction de plis</p> <p>Modification des offres d'un fournisseur privilégié après prise de connaissance des offres concurrentes</p> <p>Absence de preuve de la réception effective (liste d'émarginement)</p> <p>Risque que les plis soient réceptionnés par une personne non désignée pour</p>	<p>Conservation dans un coffre fermé/sous la responsabilité d'une personne désignée</p> <p>Conservation dans un coffre fermé/sous la responsabilité d'une personne désignée</p> <p>Réception des offres à l'heure du dépouillement.</p> <p>Tenue d'un registre d'émarginement des fournisseurs au dépôt des offres</p> <p>Indication du bureau de réception des offres dans l'AAO et le DAO</p>
<p><b>Dépouillement des offres et attribution de marchés</b></p>	<p>Absence de critère de comparaison des offres</p> <p>Absence de comité de dépouillement</p> <p>Mauvaise pondération des éléments techniques du DAO</p> <p>Non maîtrise du DAO par les membres de la commission de dépouillement</p> <p>Attribution arbitraire de marché</p> <p>Elimination arbitraire de soumissionnaire par substitution de document</p> <p>Litiges avec les soumissionnaires</p> <p>Risque non publication de l'attribution de marchés</p>	<p>Mise en place d'une grille standard d'analyse et de comparaison des offres</p> <p>Désignation d'une commission compétente</p> <p>Définition et détermination d'un coefficient de pondération</p> <p>Désignation d'une commission compétente qui maîtrise le DAO</p> <p>Choix objectif basé sur des critères bien définis</p> <p>Paraphe des pages par les membres de la commission</p> <p>Evaluation objective des offres</p> <p>Désignation d'une personne responsable de la publication</p>

Source : Etabli à partir de Barry (2009 :56-59), Curaba &al (2009 : 78), Bernard &al (2008 :229-230), CMP (2007 :4-50), Caverivière (2007 :55-65).

### 2.2. 3 Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'appel d'offres

L'évaluation des dispositifs de maitrise des risques opérationnels consiste à vérifier de manière précise si les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnes s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données

aux activités de l'entreprise à travers son manuel de procédures, à travers les normes et lois auxquelles elle est soumise.

Cette évaluation se fait sur la base de technique et d'outils (échelle d'évaluation) développés ci-dessous.

### **2.2.3.1 Techniques d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'appel d'offres**

L'évaluation des dispositifs de contrôle est effectuée par l'utilisation de trois techniques à savoir : les examens de l'évidence du contrôle à travers l'inspection des documents ou les tests d'existence, les tests de cheminement et l'observation de l'existence du contrôle de premier niveau (Dayan, 2004 :932).

Ramené aux dispositifs de maîtrise des risques liés à l'appel d'offres, elle consiste à vérifier, à travers ces techniques, l'existence formelle des dispositifs, leur degré d'application.

### **2.2.3.2 Outils d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'appel d'offres**

Pour se prononcer sur les dispositifs de maîtrise des risques liés à l'appel d'offres, l'utilisation d'outils d'évaluation est nécessaire. Parmi ces outils, nous avons les paramètres et les échelles d'évaluation.

#### **– Les paramètres d'évaluation :**

Selon Maders (2006 : 40), les paramètres les plus couramment utilisés pour cette évaluation sont l'adéquation, l'efficacité et la pertinence.

Bernard & al (2013 : 249), quant à eux, retiennent comme paramètres d'évaluation la performance, la pertinence et le produit des deux donnant une indication sur l'efficacité du dispositif.

#### **– Les échelles d'évaluation :**

Pour chacun des paramètres, ultérieurement choisis, une échelle peut être définie et permettre, ainsi, de caractériser le niveau du dispositif sur ce paramètre.

Bernard & al (2013 : 249), proposent que soit définie une échelle d'évaluation de trois niveaux pour caractériser la performance du dispositif : peu performant, moyennement performant, très performant. Dans cette continuité, une échelle d'évaluation de quatre niveaux doit être définie pour caractériser la pertinence du dispositif : pas pertinent, peu pertinent, moyennement pertinent, très pertinent. Ainsi, le niveau d'efficacité est déterminé par la combinaison des résultats des deux premières évaluations comme l'indique la figure ci-dessous :

**Figure 3 : Efficacité du dispositif**

		Niveau d'efficacité			
Performance	Niveau 1				
	Niveau 2				X
	Niveau 3				
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
		Pertinence			

Légende

	=dispositif efficace ou très efficace
	=dispositif moyennement efficace
	=dispositif peu ou pas efficace

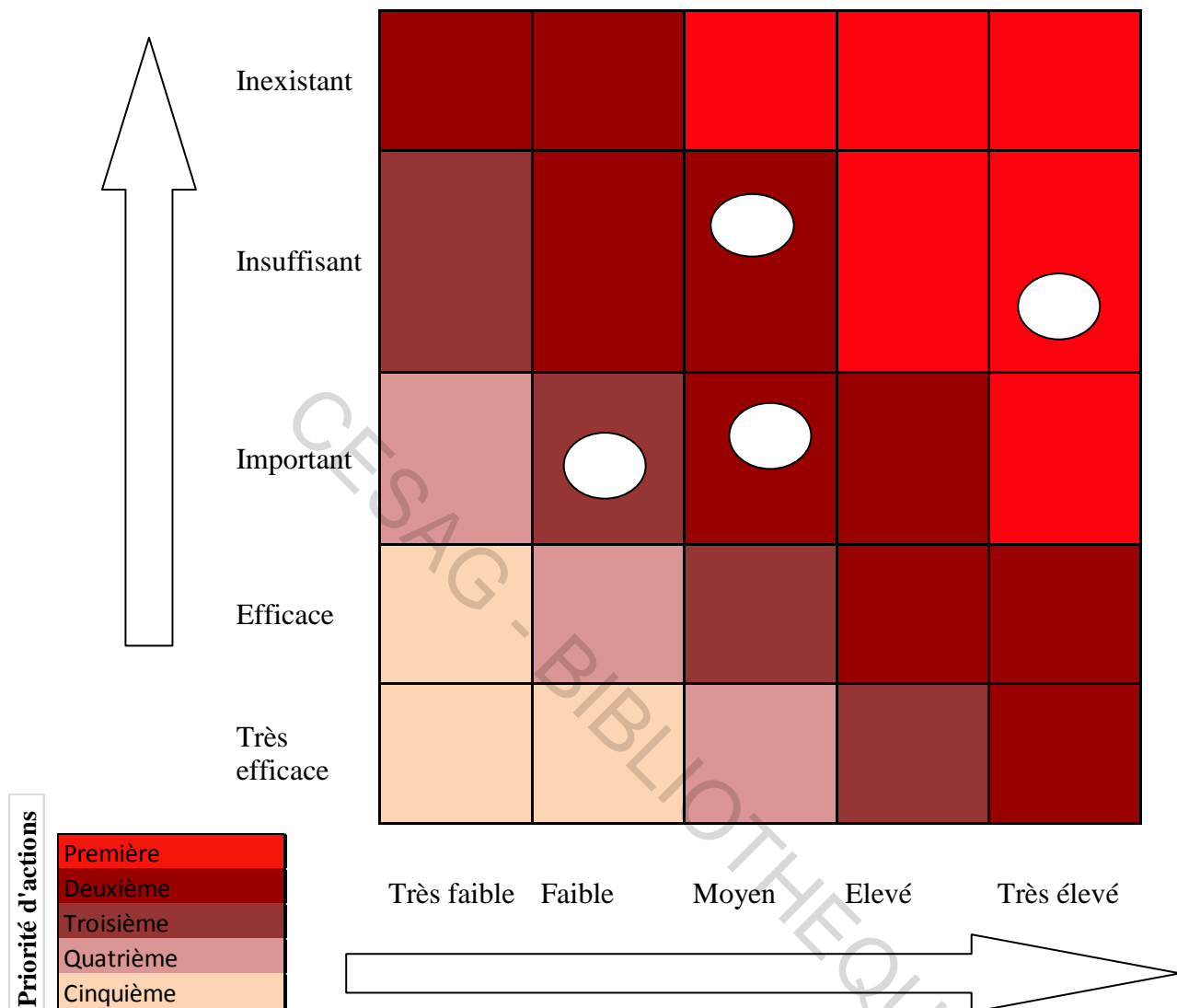
Source : Bernard & al (2013 : 249)

A partir de cette évaluation, un niveau de priorité d'actions à prendre face aux risques est défini. Celui-ci est déterminé par une matrice de l'efficacité des contrôles par rapport à l'importance des risques.

La figure ci-dessous, inspirée des travaux de Belluz (2002 : 5), est un exemple de matrice d'efficacité à quatre niveaux de priorités.



**Figure 4 : Exemple de matrice de l'efficacité des contrôles par rapport à l'importance des risques**



Source : Belluz (2002 : 5)

Le processus d'achat par appel d'offres de par son importance (montant très élevé des marchés) est soumis à un certain nombre de risques inhérents. Il convient pour le management de les identifier et les évaluer pour déterminer son degré d'exposition aux risques mais aussi la réponse adéquate. Pour les risques que le management se juge dans la capacité de réduire et traiter, des dispositifs doivent être mis en face pour les maîtriser.

Toutefois, la seule mise en place des dispositifs de maîtrise des risques ne peut fournir une garantie absolue de l'atteinte des objectifs, de la maîtrise des risques. Il existe des limites

inhérentes à tout système, dues à de nombreux facteurs notamment l'incertitude de l'environnement, la faculté de jugement, les défaillances humaines.

Ainsi, le management doit s'inscrire dans une approche globale de gestion des risques passant par une évaluation continue des dispositifs en place et en intégrant les corrections, en sensibilisant le personnel .

Les apports de ce chapitre en termes d'outils d'identification et d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques seront d'une grande utilité pour le déroulement de la deuxième partie de cette étude. Ils doivent être complétés par un modèle d'analyse et des outils de collecte de données qui seront développés dans le chapitre qui suit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

## METHODOLOGIE DE L'ETUDE

---

Après la description du processus d'achat par appel offres au premier chapitre et celle de la démarche d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques au deuxième chapitre, nous aborderons dans ce dernier chapitre du cadre théorique, l'approche méthodologique de notre étude.

Cette méthodologie théorique de recherche sera constituée des techniques et outils nécessaires à la collecte et à l'analyse des données du cadre pratique pour finaliser la présente étude.

Par conséquent, nous présenterons, à la première section, notre modèle d'analyse puis au second les outils de collecte et d'analyse des données.

### 3.1 Le modèle d'analyse

Notre démarche d'étude est composée de trois phases que sont : la prise de connaissance, l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques et la définition de la priorité d'action pour aboutir aux recommandations nécessaires.

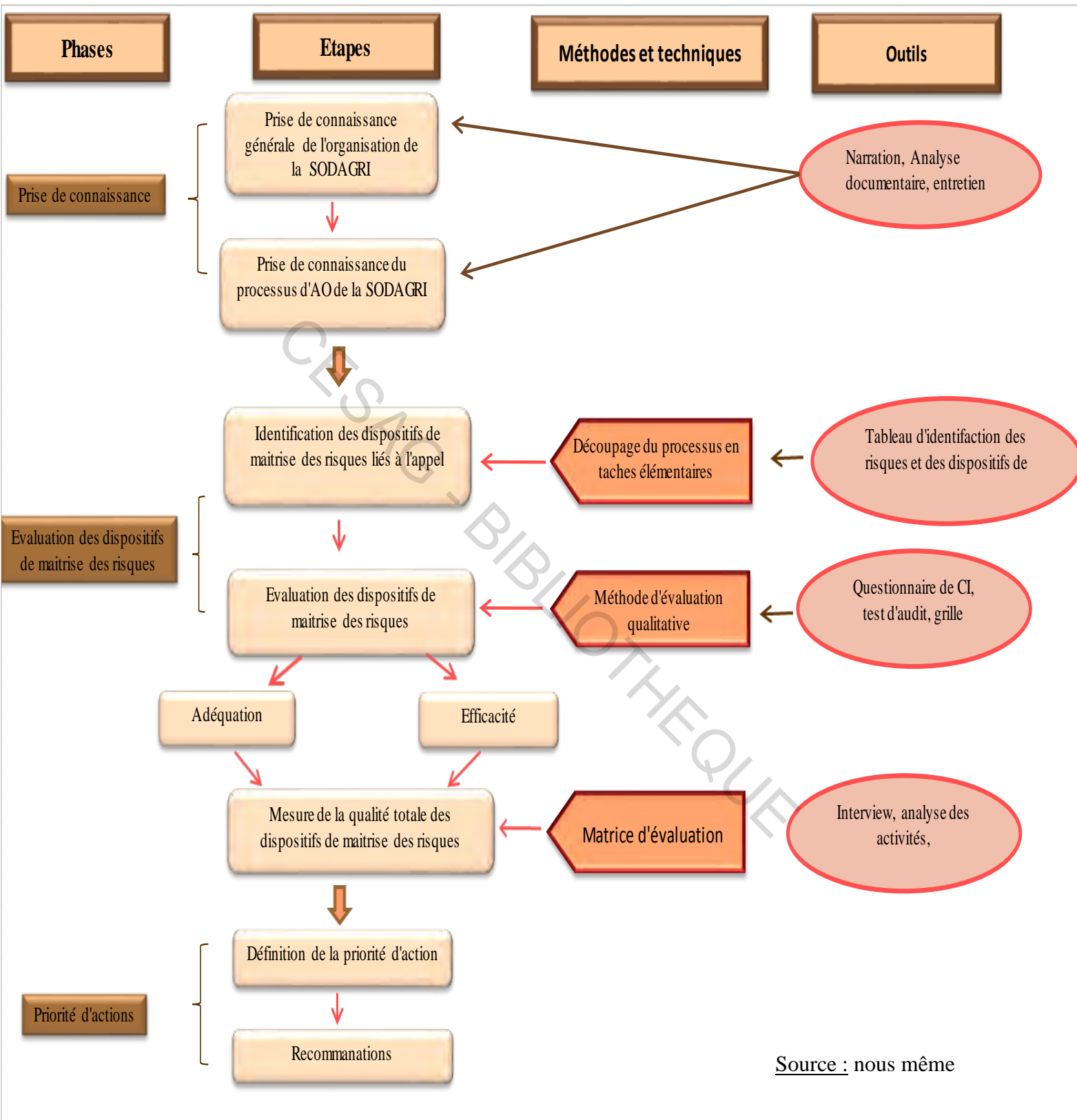
Durant la phase de prise de connaissance, nous allons prendre connaissance de l'organisation générale de la SODAGRI puis de celle du processus d'appel d'offres grâce à des interviews avec les cadres de la SODAGRI et une analyse des documents utiles.

Ensuite, nous allons identifier les dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'appel d'offres et évaluer ces dispositifs en termes d'adéquation et d'efficacité afin de se prononcer sur la qualité totale des dispositifs de maîtrise des risques.

Enfin, nous allons clore l'étude par la définition de la priorité d'action et la formulation de recommandations pour l'amélioration des dispositifs de maitrise des risques.

Ce modèle d'analyse est résumé sur la figure ci-après.

**Figure 5 : Modèle d'analyse**



Source : nous même

## **3.2 La collecte et l'analyse de données**

Notre étude s'est déroulée au siège de la SODAGRI sur une période de deux mois. Pendant l'étude nous avons rencontré les différents cadres qui interviennent dans la procédure d'appel d'offres et utilisé les outils nécessaires à la collecte et à l'analyse des données de la SODAGRI relatives au processus d'appel offres.

### **3.2.1 Population rencontrée**

Le choix des personnes rencontrées (voir annexe 5) a été fait en fonction des objectifs de collecte d'informations sur le processus d'achat par AO. Par conséquent, nous avons rencontré les personnes qui interviennent dans le processus à savoir : le Président de la Commission des marchés, le coordonnateur de la Cellule de passation des marchés, le responsable des approvisionnements, le contrôleur de gestion et le Directeur administratif et financier.

### **3.2.2 Outils de collecte et d'analyse de données**

Les outils de collecte et d'analyse de données sont nombreux. Ils sont utilisés selon la nécessité de recherches et le choix de l'utilisateur.

Dans ce paragraphe nous aborderons, donc, l'ensemble des outils que nous avons utilisés pour collecter les données nécessaires à la présente étude et pour procéder à leur analyse.

#### **3.2.2.1 L'interview**

L'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle (Maders & al, 2006 : 55). Il se décompose, selon Valin & al (2006 : 176) en trois phases, à savoir : la préparation, l'entretien à proprement parler et la suite de l'entretien.

Dans le cadre de notre étude, nous avons procédé à des interviews avec les acteurs cités ci-dessus afin d'appréhender leurs missions et les tâches qu'ils effectuent. Cet outil a permis de déterminer les procédures de contrôle qui régissent l'activité d'AO et les moyens mis en œuvre par les acteurs pour la réalisation des objectifs. Il convient de préciser que ces différents entretiens ont été effectués à l'aide d'un guide d'entretien (voir annexe 2) pour

orienter les échanges. Ensuite, les éventuelles zones d'ombres ont été éclaircies par de nouvelles rencontres. Les points de vue vont être confrontés à la pratique et les procédures.

### **3.2.2.2 L'analyse documentaire**

Elle consiste à consulter l'ensemble des documents de l'entreprise qui concernent le thème à traiter. Dans notre cas, l'analyse documentaire nous a permis d'identifier les spécificités du processus d'AO de la SODAGRI et avoir les indications nécessaires à l'orientation de la fin de ce travail.

En pratique, l'analyse documentaire a porté sur le manuel de procédures, le décret 2011 portant code des marchés publics, le plan de passation de marchés 2013-2014, le rapport technique 2013, le rapport d'évaluation de la dernière lettre de mission de la SODAGRI, les décisions de la Direction Générale, les rapports d'audits des années précédentes, les correspondances avec la DCMP.

### **3.2.2.3 Le tableau d'identification des risques et des dispositifs de maîtrise**

Ce tableau a permis d'identifier les risques opérationnels liés au processus achat par AO. En effet, nous avons associé à chaque tâche les risques susceptibles de se produire en cas de non réalisation d'objectif et les dispositifs de maîtrise de risques en face. Le tableau de Renard a servi de support.

### **3.2.2.4 Le questionnaire de contrôle interne**

Cet outil, composé de questions-types, a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes des dispositifs de contrôle interne. La réponse « oui » indique la force apparente et la réponse « non » indique la faiblesse apparente.

Ainsi, le questionnaire de contrôle interne (voir annexe 4) a été administré aux acteurs identifiés précédemment et les réponses vont être confirmées par des tests de conformité et de permanence.

### **3.2.2.5 La grille d'analyse des tâches**

Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier (Obert, 2004 : 77). Cet outil est intervenu pour compléter le questionnaire de contrôle interne dans l'appréciation des mesures de contrôle interne existant.

### **3.2.2.6 Test de conformité**

Les tests de conformité fournissent des éléments probants qui confirment la compréhension du déroulement effectif des opérations, notre compréhension de la conception des contrôles identifiés (Hamzaoui, 2008 :196).

Dans notre cas, il va nous permettre de vérifier que notre compréhension de la procédure est conforme à la réalité.

### **3.2.2.7 Test de permanence**

Ce test permet de s'assurer que les points forts théoriques (forces) décelés dans l'analyse du contrôle interne fonctionnent effectivement et de manière permanente pour confirmer les forces du système, sinon elles seront considérées comme des faiblesses d'application.

Ce chapitre nous a permis de définir nos outils et techniques à utiliser pour aborder la partie pratique. Cette démarche méthodique reste notre référentiel pour l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques de la SODAGRI car il décrit les étapes essentielles à l'étude et les outils à utiliser.

Cette première partie de l'étude a été consacrée à la revue de littérature sur le processus achat par appel d'offres, en général, et, en particulier, sur l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à ce processus.

Le premier chapitre, nous a permis d'appréhender les concepts de processus d'achat, d'appel d'offres et les bonnes pratiques en terme d'appel d'offres afin de comprendre l'importance et le rôle central du processus dans la vie de l'entreprise ou l'organisation.

Le chapitre suivant a permis d'appréhender les risques opérationnels liés aux procédures d'AO ainsi que les dispositifs de Contrôle Interne à mettre en place et la démarche d'évaluation générale des dispositifs de maîtrise.

Enfin, le dernier chapitre a permis d'adopter un modèle d'analyse pour mener à bien la présente étude et atteindre les objectifs fixés.



## DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Après une connaissance théorique approfondie du processus d'achat par appel d'offres, ainsi que des risques opérationnels qui y sont liés, nous avons souhaité dans cette deuxième partie étudier la mise en œuvre concrète de ce processus, notamment au niveau de la SODAGRI.

En effet, cette partie est consacrée à la mise en pratique de l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la SODAGRI. Nous utiliserons, de ce fait la démarche décrite au deuxième chapitre de la première partie en tenant compte du modèle d'analyse adopté au chapitre méthodologique afin d'atteindre les objectifs assignés à l'étude.

Pour y arriver, après la présentation de la SODAGRI, entité objet de l'étude, nous allons décrire ses procédures et identifier les dispositifs de maîtrise en place. Ces dispositifs de maîtrise feront l'objet d'une évaluation afin qu'une opinion soit formulée sur leur qualité totale, produit de l'adéquation et de l'efficacité desdites procédures.

Enfin, l'analyse des résultats nous permettra de faire des recommandations en vue d'avoir un plan de maîtrise pour améliorer le processus des appels d'offres à la SODAGRI.

## PRESENTATION DE LA SODAGRI

---

La nouvelle orientation, donnée par le gouvernement du Sénégal à la politique agricole, a conduit l'Etat à se désengager des activités qui ne relèvent pas directement du service public à savoir : la production et la commercialisation.

De ce fait, la SODAGRI a été instituée comme agence de développement local, d'aménagement hydro-agricole. En plus du financement de l'Etat, elle reçoit le concours de divers partenaires techniques et financiers comme la BAD, la Banque mondiale pour la réalisation des projets de développement dans le domaine de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche.

Il en ressort que la SODAGRI est une entité clé dans le développement agricole du Sénégal, qui, par conséquent, est soumise aux procédures de gestion transparentes imposées par l'État et les partenaires techniques et financiers.

Pour nous permettre de mieux cerner les procédures de la SODAGRI au prochain chapitre, nous allons au cours du chapitre-ci faire un bref descriptif de l'historique de la société à la première section. Puis à la deuxième section, nous allons présenter ses objectifs et sa mission, et enfin à la dernière section nous allons décrire son organisation générale.

### 4.1 Historique et évolution du statut de la SODAGRI

La Société de Développement Agricole et Industriel du Sénégal (SODAGRI) a été créée en 1974, sous forme d'une société anonyme à participation publique majoritaire au capital de 120 millions de Francs CFA placée sous la tutelle technique du ministère de l'agriculture, avec un objectif large de promotion des projets agricoles, industriels et d'infrastructures du Sénégal.

Depuis, elle a connu des évolutions dans la structure de son capital et un certain nombre de réformes de son statut qui seront abordées dans les paragraphes qui suivent.

### **4.1.1 Historique de la SODAGRI**

La région de Kolda est l'une des régions les plus défavorisées du Sénégal, avec 53 % des ménages vivant sous le seuil de la pauvreté malgré les importantes potentialités dont regorge la région. La mission de la SODAGRI a consisté à piloter, dès le départ, la mise en œuvre du programme d'aménagement hydro-agricole du bassin de l'Anambé situé dans la région de Kolda.

Les réalisations sur le terrain ont débuté en 1978 et elles ont permis de faire évoluer la surface cultivable en riz pour une production nettement améliorée.

De 1985 à 1999, trois lettres triennales de missions ont défini les activités de la SODAGRI.

La première lettre de mission (1985-1990), avait fixé comme objectifs : l'aménagement de 2500 ha et l'installation d'infrastructures annexes. A terme, 945 ha ont été aménagés et des appuis logistiques considérables ont été apportés.

La deuxième lettre de mission (1991-1994) visait l'aménagement de 1240 ha, la construction d'un barrage de garde.

La troisième lettre de mission (1997-1999) est celle qui a conféré à la SODAGRI les rôles d'Agences de développement local, d'aménagements hydroagricoles et d'organisation de l'espace rural et d'agence développement agricole.

A travers sa quatrième lettre de mission (2003-2005), la SODAGRI s'est désengagée totalement des activités marchandes, en recentrant sa mission sur l'appui au développement agricole et l'appui au développement local et participatif des collectivités locales. Elle a ainsi lancé le projet d'appui au développement rural dans le bassin de l'Anambé (PADERBA) et le projet de développement Hydroagricole du bassin de l'Anambé.

Enfin, la dernière lettre de mission de la SODAGRI correspond à la fin des différents projets et à travers elle l'Etat a confié à la SODAGRI une mission générale de maîtrise d'ouvrage.

### **4.1.2 Evolution du statut**

A l'origine, les principaux actionnaires étaient l'Etat du Sénégal et la Caisse de Péréquation et de Stabilisation des prix. Les actionnaires actuels sont l'Etat et la nationale de recouvrement.

## 4.2 Objectif et mission de la SODAGRI

La SODAGRI a pour objectif de contribuer au développement de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche dans les zones à forts potentiels en vue de permettre au Sénégal d'atteindre l'autosuffisance alimentaire.

Ainsi, ses missions se déclinent autour de quatre axes :

- **Exécuter ses missions particulières** : piloter le développement rural intégré du bassin de l'Anambé par la réalisation d'infrastructures et d'aménagements hydro-agricoles, l'appui-conseil et la formation des producteurs, l'entretien et la maintenance des aménagements, la gestion de l'eau, le suivi-évaluation ;
- **Améliorer et sécuriser la base productive** ;
- **Créer les conditions d'accroissement de la production** (Agriculture, Elevage et Pêche) ;
- **Améliorer l'efficacité du pilotage des activités** à travers un système de suivi évaluation.

Elle a une obligation de résultats qui la rend redevable et comptable de ses résultats devant les producteurs. Ses services sont axés sur les demandes des producteurs et sont fournis dans le cadre de contrats.

Ainsi, les domaines d'activités de la SODAGRI sont les suivants:

- aménagement de l'espace rural ;
- entretien et maintenance des infrastructures hydroagricoles ;
- appui au développement local ;
- appui-conseil et formation ;
- promotion de l'entrepreneuriat rural ;
- appui au développement de la pêche continentale.

## 4.3 Organisation générale de la SODAGRI

### 4.3.1 Présentation de l'organisation de la SODAGRI

La SODAGRI possède deux organes délibérants et un organe d'exécution qui a sous sa tutelle deux directions opérationnelles, visibles sur son organigramme (voir annexe N°1).

#### **4.3.1.1 Les organes délibérants**

Deux organes délibérants siègent à la SODAGRI ce sont : l'Assemblée Générale des actionnaires et le Conseil d'Administration.

##### **– L'Assemblée Générale**

L'Assemblée Générale se réunit en assemblée générale ordinaire, Extraordinaire (augmentation de capital, modifications statutaires) ou à caractère Constitutif (sincérité déclarations de souscription et de versement, apport en nature).

##### **– Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration comprend 6 membres :

- le Président ;
- un représentant du Ministère de l'Economie des Finances et du Plan ;
- un représentant du Ministère de l'agriculture et de l'équipement rural ;
- un représentant du Ministère de l'Energie, de l'Industrie et des Mines ;
- un représentant de la Société nationale de Recouvrement ;
- un représentant de l'Assemblée Nationale.

Assiste aussi aux réunions du Conseil d'administration et de l'Assemblée Générale avec voix consultative, le représentant du Contrôleur financier. Le Conseil statue, entre autres, sur les propositions de modifications du statut, l'approbation du budget et l'arrêté des comptes.

#### **4.3.1.2 L'organe d'exécution et les directions opérationnelles**

L'organe d'exécution de la SODAGRI est la direction générale dont le siège est à Dakar. Elle supervise les activités de deux directions opérationnelles : la Direction Administrative et financière qui se trouve aussi à Dakar et la Direction Technique qui se trouve à Kolda.

##### **– La Direction Générale**

Les attributions de pouvoirs et les allocations spéciales du Directeur Général sont déterminées dans les statuts de la SODAGRI.

Toutefois de manière ponctuelle, elle est chargée de l'orientation, de la coordination et du suivi des activités de la société.

Outre les directions opérationnelles, l'organigramme fait ressortir les structures ou cellules suivantes placées sous l'autorité du Directeur Général : deux Conseillers techniques en Agriculture, un Contrôleur de Gestion, un chargé de la communication.

**\* Les Conseillers techniques en Agriculture**

Ils rendent compte directement au Directeur Général et appuient les décisions d'ordre technique de la Direction en faveur du développement agricole des régions cibles.

Ainsi, ils sont chargés de coordonner toutes les actions liées aux dossiers agricoles de la SODAGRI, de conseiller le Directeur Général en la matière, suivre tous les projets et programmes dont ils sont les points focaux, élaborer les dossiers techniques à soumettre au Conseil d'Administration de la SODAGRI.

**\* Le Contrôle de Gestion**

La SODAGRI a institué un contrôle interne effectué par une structure de gestion placée sous l'autorité du Directeur Général. Sa mission est de coordonner les opérations nécessaires à l'élaboration des budgets, de suivre les performances des différentes entités de la société en évaluant et en analysant les écarts entre les prévisions et les réalisations et de proposer les actions correctives nécessaires.

**\* Le Chargé de la communication**

Il est chargé de développer, de suivre et d'analyser les actions qu'il doit mettre en place à partir d'un plan de communication.

**– Les directions opérationnelles**

Elles ont la responsabilité des activités courantes de la société. Elles sont au nombre de deux : une est responsable de la gestion des affaires administratives, des ressources humaines et financières et l'autre a la responsabilité technique des activités.

**\* La Direction Administrative et Financière**

Le Directeur Administratif et Financier gère le personnel de la société, recherche des financements, organise les conseils d'administration. Il assure aussi la supervision, le contrôle et la mise en place d'un système comptable répondant aux normes en vigueur. La production des états financiers et les rapports de suivi financier sont aussi de sa responsabilité.

La division Administrative et Ressources humaines et la division Comptable sont placées sous sa responsabilité ainsi que la section approvisionnement.

**\* La Direction administrative et technique à Anambé**

La direction technique gère l'ensemble des activités du bassin à savoir :

- le suivi et le contrôle des travaux d'entretien et de maintenance des infrastructures ;
- le suivi des activités de réhabilitation et d'aménagements hydroagricoles ;
- la gestion de l'eau ;
- l'appui au développement rural ;
- le suivi- évaluation.

Pour ce faire, elle a sous sa responsabilité une division Aménagements, maintenance et entretien, une division Appui au développement rural, une division Administrative et comptable et une cellule Suivi-évaluation.

#### **4.3.2 Présentation et adaptation du dispositif institutionnel de passation de marchés au sein de la SODAGRI**

Selon le décret 2011-1048, portant Code des Marchés publics, toutes les autorités contractantes visées par l'article 2 du code, sont tenues de mettre en place une commission des marchés et une cellule de passation de marchés afin de permettre une gestion convenable des achats à effectuer.

La SODAGRI étant une société parapublique, elle est de fait régie dans ses procédures de passation de marchés par les dispositions du décret précité.

Il convient donc de présenter le dispositif institutionnel instauré par l'Etat et voir quelle adaptation la SODAGRI en a fait.

##### **4.3.2.1 Présentation du dispositif institutionnel des procédures de passation de marchés**

Le code des marchés publics a prévu un dispositif qui institue des organes pour la gestion des marchés et qui leur confère des prérogatives mais aussi des procédures de passation, d'approbation, d'exécution et de communication sur les marchés publics pour une gestion transparente.



Le dispositif institutionnel comprend :

- les Autorités Contractantes avec les structures suivantes installées à leur niveau : les Commissions de Marchés et les Cellules de Passation des Marchés.
- la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP), en charge, entre autres missions, du contrôle a priori des dossiers transmis par les Autorités contractantes ; ce contrôle s'exerce à trois niveaux, en fonction de seuils de marchés fixés :
  - \* examen préalable des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) ;
  - \* examen des procès-verbaux d'analyse comparative des offres et recommandations pour l'attribution provisoire des marchés ;
  - \* examen juridique et technique des marchés.
- l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), en charge, entre autres missions (avis, propositions, recommandations), du contrôle à posteriori des procédures de passation des marchés (audits) et du règlement des différends portés à son attention.

Pour les procédures de passation des marchés, il est exigé que les Autorités contractantes établissent leurs prévisions de dépenses pour la gestion à venir mais aussi qu'elles établissent un Plan de Passation des Marchés (PPM), pour les marchés d'un certain seuil, et un Avis Général de Passation des Marchés, transmis à la DCMP et à publier dans les conditions fixées par le décret n° 2007-545.

Ensuite, elles doivent faire approuver par les organes compétents les marchés puis les exécuter et faire des rapports périodiques sur les marchés (des rapports trimestriels à transmettre à la DCMP, un rapport annuel pour l'ARMP).

#### **4.3.2.2 Dispositifs en place à la SODAGRI**

Comme exigé par l'article 35 du CMP (2011 :20), la SODAGRI a mis en place, en son sein, une Commission des marchés et une Cellule de passation des marchés.

##### **- La commission des marchés**

La commission est chargée de l'ouverture des plis, de l'évaluation des offres et de l'attribution provisoire des marchés. Les membres de la commission des marchés sont nommés par décision du DG et du DAF. Le président actuel est le Conseiller technique en Agriculture N°1 et le Vice-Président est le Chef de la division Appui au développement rural.

Le rapporteur est le responsable de la cellule de passation de marchés. Les autres membres sont :

- le Responsable des approvisionnements ;
- le représentant du Contrôle financier ;
- le représentant du Ministère de l'agriculture ;
- Le Directeur financier ;
- Le Directeur technique.

Chacun des membres titulaires, ainsi désignés, a un suppléant.

- **La Cellule de passation des marchés :**

Elle est chargée de veiller à la qualité des dossiers de passation des marchés, à la transmission de documents entre la SODAGRI et les acteurs externes (fournisseurs, DCMP, etc.) ainsi qu'au bon fonctionnement de la Commission des Marchés.

Soumise à des procédures de gestion transparentes, la SODAGRI a été instituée pour produire des résultats et atteindre les objectifs assignés par l'État. Pour cela, elle a mis en place une organisation mais elle a aussi adopté le dispositif institutionnel instauré par l'Etat afin de dérouler ses activités mais aussi gérer convenablement ses marchés.

Toutefois, au-delà de cette organisation un certain nombre de dispositifs doivent être mis en place pour gérer et réduire les risques liés à ses activités. D'où l'utilité pour nous de décrire et analyser ces dispositifs dans le chapitre qui suit.

## **DESCRIPTION DES DISPOSITIFS DE MAITRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES**

---

Les activités de la SODAGRI sont fortement marquées par la mise en œuvre de projets de développement. Ces projets s'inscrivent dans le cadre de la politique agricole et de la lettre de politique de développement rural décentralisé qui visent à contribuer à réduire la pauvreté en milieu rural.

L'exécution de cette mission nécessite que les moyens dégagés par l'Etat et les partenaires techniques et financiers soient organisés de manière efficiente dans le strict respect des exigences législatives et réglementaires en vigueur. De ce fait les achats de fournitures, d'équipements et de prestations de services doivent obéir à un ensemble de règles et de procédures.

Ainsi, la SODAGRI doit s'assurer que les biens ou services à acquérir réunissent toutes les conditions de qualité minimale requise mais également que la procédure utilisée est conforme au Code des marchés publics.

Par conséquent, durant ce chapitre-ci nous donnerons un aperçu général sur les seuils d'achats par AO puis une description détaillée des procédures adoptées par la Société de Développement. Enfin, nous procéderons à l'identification des procédures de maîtrise des risques liés à l'appel d'offres.

### **5.1 Aperçu général sur les achats et les procédures d'achat par appel d'offres de la SODAGRI**

#### **5.1.1 Aperçu général sur les achats de la SODAGRI**

La mission de la Société de Développement Agricole et industriel est de piloter le développement rural intégré des régions ciblées (Kolda, Sédhiou, Ziguinchor, ...) par l'Etat.

Ainsi, la SODAGRI met en œuvre des projets qui s'inscrivent dans le cadre de la politique agricole et le développement rural décentralisé. Elle réalise des activités d'aménagements hydroagricoles, des travaux d'entretien et de maintenance des aménagements, de formation aux organisations paysannes, de construction d'infrastructures rurales. Ceci fait que ces achats de biens et services concernent : des matériels et équipements agricoles, travaux

d'aménagements de périmètres irrigués, équipements hydromécaniques, électriques et de pompage, des travaux de maintenance des infrastructures.

Ces fonds d'investissement peuvent provenir de fonds propres, de financement de l'Etat du Sénégal comme d'autres partenaires techniques et financiers. Concernant 2014, le financement du budget a été assuré par l'Etat et la Banque mondiale.

Par conséquent, la SODAGRI applique le Code des marchés publics du Sénégal, pour les achats effectués pour son propre compte et au nom de l'Etat. Par contre pour les marchés financés par la banque mondiale, les procédures de celle-ci sont applicables seulement si elle l'exige expressément.

Par ailleurs, lors de l'établissement de son budget, la SODAGRI, comme le préconise l'article 6 du CMP, évalue le montant total des marchés de fournitures, des marchés de services et des marchés de travaux qu'elle envisage de passer au cours de l'année concernée et établit un plan de passation des marchés exhaustif. Ce plan est publié sur le portail des marchés publics du Sénégal ainsi qu'un avis général de manifestation d'intérêt (journal officiel).

Ainsi, les achats de la SODAGRI sont catégorisés en fonction du montant comme suit :

- Pour les montants d'achats inférieurs à 30 millions une procédure de demande de renseignement et de prix (DRP) est effectuée. Elle consiste à envoyer une lettre d'invitation à cinq (5) fournisseurs minimum et à sélectionner le mieux disant.
- Pour les montants d'achats supérieurs à 30 millions que ce soient des marchés de travaux, des marchés de fournitures et de services ou des marchés de prestations intellectuelles, la SODAGRI procède par appels d'offres pour l'attribution de marchés, conformément aux exigences du CMP à l'article 53.2.

Il est important de noter aussi que la SODAGRI effectue des appels d'offres ouverts avec ou sans pré-qualification, selon le contexte.

## **5.1.2 Description des procédures d'achat par appel d'offres de la SODAGRI**

Au niveau de la SODAGRI, les entités qui interviennent dans le processus d'appel d'offres sont la cellule de passation de marchés et la commission de passation de marchés.

Les sous-processus du processus achat par appel d'offres au niveau de la SODAGRI sont : la réalisation du DAO, la publication de l'avis d'appel d'offres, le retrait du DAO, la réception des offres, le dépouillement des offres, l'évaluation des offres, l'attribution provisoire, l'immatriculation et l'attribution définitive. Elles sont précédées des prévisions budgétaires, du plan de passation de marché et de l'avis général de passation de marché.

### **5.1.2.1 Les prévisions budgétaires**

La SODAGRI fait figurer dans ses prévisions budgétaires l'ensemble des marchés qu'elle envisage de passer durant l'année suivante. Elle tient, ainsi, compte des marchés de fournitures, de travaux, de services et de prestations intellectuelles pour le compte des projets (investissement) mais aussi pour son propre fonctionnement (consommables).

La procédure en interne commence en mi-décembre, après prise de connaissance de l'enveloppe indicative (budget de l'Etat), et finit au plus tard le 31 janvier. Le Directeur général adresse une note d'orientation aux différents centres de responsabilités afin qu'ils établissent leurs besoins à travers un budget. Les différents budgets des centres de responsabilités sont transmis au Contrôleur de gestion pour consolidation. Enfin, le Directeur général convoque une réunion pour l'arbitrage du budget qui sera transmis au Conseil d'administration pour approbation.

### **5.1.2.2 Le plan de passation des marchés**

Le plan de passation des marchés est élaboré par la cellule de passation des marchés en collaboration avec le DAF. Au plus tard le 31 décembre, il est porté à la connaissance de la DCMP (mis en ligne sur le portail des marchés publics). Les montants estimés sont précisés. Puis la DCMP est chargée de l'approbation et de la publication du plan (les montants estimés sont masqués).

### **5.1.2.3 L'avis général d'Appel d'offres**

Cet avis général recense tous les marchés pour lesquels la SODAGRI prévoit de faire appel à la concurrence durant l'exercice budgétaire. L'avis mentionne les appels d'offres par catégorie et prend en compte les demandes de prix et de renseignements aussi.

Il est publié dans un journal de large diffusion au plus tard le 31 janvier par la Cellule des marchés.

### **5.1.2.4 La préparation du dossier d'appel d'offres**

Un appel d'offre ne peut être passé que s'il est préalablement inscrit dans le plan de passation des marchés et mentionné dans l'avis général d'appel d'offre. Donc le coordonnateur de la cellule s'assure toujours que l'AO respecte ces conditions avant l'élaboration des termes de références.

Cette étape franchie, il procède à l'élaboration du DAO à partir d'un prototype imposé par l'ARMP et disponible sur le portail des marchés publics. Il comprend les rubriques suivantes :

- Première partie : Procédures d'Appel d'offres
  - \* les instructions aux candidats ;
  - \* les données particulières de l'appel d'offre ;
  - \* les formulaires de soumission.
- Deuxième partie : Spécification des travaux
  - \* le cahier des clauses techniques.
- Troisième partie : Marché
  - \* le cahier des clauses administratives générales ;
  - \* les clauses administratives particulières ;
  - \* les formulaires du Marché.

Afin de faciliter la préparation des DAO, le dossier type contient des articles à ne pas modifier, qui sont valables pour n'importe quel AO et inclus dans les Instructions aux candidats et dans le Cahier des clauses administratives générales. Toutes les autres composantes du DAO reçoivent des informations propres à chaque marché.

Le coordonnateur de la cellule des marchés les renseigne différemment d'un marché à un autre à partir des termes de références. Les membres de la commission participent aussi à la confection.

Ensuite le DAO est soumis au Directeur général qui adresse le DAO par courrier au directeur de la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP).

Après examen par ses services, il répond en donnant :

- \* soit un avis de non objection autorisant la poursuite de la procédure ;
- \* soit le contraire avec des indications précises sur les insuffisances du DAO et les recommandations de correction à y apporter.

Les courriers retour sont envoyés au Directeur avec ampliation à la cellule des marchés. Le chef de la cellule des marchés apporte les corrections pour les dossiers qui le nécessitent conformément aux indications de la DCMP. Pour ceux ayant reçu un avis favorable, la procédure continue et va déboucher sur un avis d'AO.

#### **5.1.2.5 La publication de l'avis d'appel d'offres**

Un dossier d'appel d'offres, ayant reçu un avis de non objection de la DCMP, doit faire l'objet d'un avis d'appel d'offres ou avis à manifestation d'intérêt (cas avec pré-qualification) pour information et notification au public. Par conséquent, le coordonnateur de la Cellule s'adresse à l'organe de presse désigné et prend les dispositions pratiques qui conditionnent la publication. Le CMP précise que l'avis doit être publié dans un journal de large diffusion et dans le cas de la SODAGRI, le support médiatique utilisé est le quotidien « LE SOLEIL ».

L'avis d'appel d'offres précise la date de parution de l'avis général source et décrit de manière succincte les informations relatives à la nature de l'AO, les critères de qualification, la date et le lieu de retrait des DAO, la date et le lieu de dépôt et d'ouverture public des plis.

Pour les AO avec pré-qualification, spécifiquement, les dates de retrait des dossiers ne sont pas mentionnées car seules les soumissionnaires pré-qualifiés en auront connaissance.

#### **5.1.2.6 Le retrait du dossier d'appel d'offres**

Le candidat intéressé et remplissant les critères de qualification se présente aux heures de travail de la SODAGRI, précisées sur l'avis, au Secrétariat du Directeur Général de la société. Il paie un montant non remboursable, en espèces ou par chèque certifié au nom de la

SODAGRI, pour acquérir le DAO. Il reçoit en retour un reçu de paiement et le DAO. Ensuite, le registre de transmission est rempli par cette dernière en mentionnant la date de retrait, le numéro d'ordre, l'identification du candidat et le nom de la personne ayant retiré le DAO.

#### **5.1.2.7 La réception des offres**

Avant la date limite de dépôt des offres, le candidat se présente au Secrétariat du Directeur Général. La secrétaire réceptionne le pli et l'inscrit dans un registre avec la date, le numéro d'ordre de dépôt, le nom du candidat, l'identité de la personne qui a déposé le pli. Un accusé de réception mentionnant l'heure de dépôt lui est remis en retour.

Au-delà de l'heure limite, la secrétaire n'est plus habilitée à recevoir les offres.

#### **5.1.2.8 Le dépouillement des offres**

La SODAGRI aménage ses DAO de telle sorte que la période de dépôt est circonscrite au jour de l'ouverture. Une heure après l'heure limite de dépôt à lieu l'ouverture des plis. Cette ouverture est faite par la commission des marchés et les représentants des soumissionnaires qui le désirent peuvent assister à la séance de dépouillement. Ils sont invités à signer une feuille qui témoigne de leur présence.

Lorsque la séance débute, le président de la commission lit ou fait lire à haute voix le contenu des offres. Il commence par ouvrir l'enveloppe des pièces administratives (après avoir vérifié qu'elle n'a pas été ouverte). Une semaine est accordée lorsqu'une pièce administrative est manquante. Toutefois, les offres ne contenant pas de garantie de soumission exigée sont purement et simplement éliminées.

A partir de là, deux cas se posent : l'ouverture en deux temps (prestations intellectuelles) et l'ouverture unique (fournitures, matériels).

- L'ouverture en deux temps

Les prestations intellectuelles font souvent objet de pré-qualification. Les soumissionnaires sont sélectionnés d'abord sur la base des critères de qualification pour aboutir à une short-list. Les invitations de retrait des DAO et de dépôt des offres sont envoyées à la short-list.

Le dépouillement des offres sollicitées s'organise, alors, en deux temps : la commission ouvre les enveloppes techniques et désigne un comité pour l'évaluation technique ; et les enveloppes financières fermées sont confiées à la cellule des marchés pour une ouverture prochaine. A la dite séance, seules les enveloppes financières des qualifiés seront ouvertes.



– L'ouverture unique

La commission ouvre les enveloppes financières et lit les montants à voix haute. Puis, elle ouvre les enveloppes techniques et désigne la commission chargée de leur évaluation.

Après la séance d'ouverture, le coordonnateur de la cellule des marchés, rapporteur de la commission dresse le procès-verbal (PV) d'ouverture qu'il soumet à la signature des membres ayant siégé. Puis une copie est donnée aux candidats présents.

Dans tous les cas, un délai de 15 jours est fixé au comité technique pour l'évaluation des offres.

### **5.1.2.9 L'examen ou l'évaluation des offres**

L'évaluation des offres est différente selon que l'autorité est en face d'une prestation intellectuelle ou des autres types d'AO (travaux, service, fourniture courantes).

– **Prestations intellectuelles**

Comme précisé plus haut, les prestations intellectuelles font office de pré-qualification où la short-list est choisie à partir de critères de qualification après évaluation des dossiers des soumissionnaires.

Pour les prestations intellectuelles, l'évaluation se fait à partir de différents critères d'évaluations définies dans le DAO, la note technique est obtenue par pondération. Le comité dresse un rapport d'évaluation technique où il précise les soumissionnaires qualifiés et le soumet à la commission des marchés.

Cette dernière convoque une autre séance d'ouverture pour les offres financières des soumissionnaires qualifiés et donne deux (2) jours au comité pour l'évaluation. Le comité est alors chargé de corriger les erreurs matérielles d'omission et de calcul décelées sur les offres.

Ensuite, elle évalue les offres financières à partir d'un coefficient de pondération et une note financière est attribuée. La note financière et la note technique sont combinées pour donner la note générale.

A la fin des travaux, le comité dresse un rapport dans lequel il fait la synthèse de l'évaluation des offres et propose l'attribution du marché au candidat qui a obtenu la meilleure note générale qu'il soit ou non le moins disant. C'est une évaluation basé sur la qualité et le coût.

– **Autre types d'appel d'offres**

Pour les autres types d'AO, les membres du comité d'études et d'évaluation des offres procèdent d'abord à un examen préliminaire afin de déterminer si les candidatures réunissent les conditions de recevabilité. Ils vérifient ensuite la conformité des offres par rapport aux spécifications du DAO. Puis, ils prennent connaissance du procès-verbal d'ouverture des plis et des montants des offres reçues.

A la fin des travaux, le comité dresse un rapport dans lequel il fait la synthèse de l'évaluation des offres et propose l'attribution du marché au candidat dont il juge l'offre conforme, évaluée la moins disante.

**5.1.2.10 Attribution provisoire du marché**

Suite à la proposition d'attribution du marché par le comité technique, la commission des marchés convoque une séance d'attribution du marché dans les mêmes conditions qu'à l'ouverture. Le président du comité technique et les autres personnes membre de ce comité participent à cette séance dans la perspective d'apporter au besoin des précisions que la commission des marchés souhaite avoir sur certains points du rapport d'évaluation pendant la séance d'attribution provisoire. La proposition d'attribution provisoire est entérinée si aucune réserve n'est émise. Dans le cas contraire, le président de la commission des marchés exige des compléments d'informations et diffère la séance d'attribution.

Il n'est pas exclu également que la commission s'inscrive à l'opposé de la proposition du comité technique avec toutes les explications y afférentes. Mais dans tous les cas, elle dresse à la fin des travaux un procès-verbal dans lequel elle propose au Directeur de la SODAGRI un attributaire provisoire du marché. A la réception du procès-verbal d'attribution provisoire, le directeur approuve ou non la proposition de la commission des marchés.

Lorsque le PV de la commission des marchés est approuvé, l'autorité contractante procède à la publication de l'avis provisoire du marché dans le quotidien « LE SOLEIL » et avise les candidats de leurs situations respectives. Elle observe un délai de cinq (5) jours pour les recours éventuels (écrits à la DCMP) des autres soumissionnaires avant de publier l'attribution définitive dans les mêmes conditions que l'attribution provisoire.

Un contrat de marché est, ensuite, élaboré et soumis à la signature du titulaire, auquel il est normalement remis l'engagement ou l'autorisation de dépenses correspondant au marché. Le

Directeur de la SODAGRI signe également le marché. Il est aussi celui qui approuve les marchés dans le cas de la SODAGRI selon l'article 30 du Code des marchés publics.

#### **5.1.2.11 Immatriculation du marché**

La cellule de la SODAGRI doit réunir un certain nombre de pièces requises pour soumettre le marché à l'immatriculation :

- l'attestation d'existence de crédits (l'original +1 copie)
- la copie de l'insertion publicitaire
- le procès-verbal d'ouverture des plis (l'original + 1 copie)
- le procès-verbal ou rapport d'évaluation des offres
- le procès-verbal d'attribution provisoire
- le rapport de présentation
- le contrat de marché
- le DAO ou cahier des charges
- l'avis de non objection pour les financements internationaux

Ces pièces sont accompagnées d'une lettre de transmission signée par le Directeur Général et adressée au Directeur de la DCMP.

La DCMP, en retour, renvoie à la SODAGRI trois des cinq copies originales du contrat de marché portant, dorénavant, le cachet d'immatriculation auxquelles est joint un double feuillet portant immatriculation et notification du marché. Le directeur de la DCMP signe la seule partie immatriculation, la notification devant être remplie par la SODAGRI.

Enfin, l'autorité contractante va procéder à l'enregistrement du marché au Service des Domaines sur présentation du double feuillet portant immatriculation. Elle va délivrer un certificat au fournisseur pour notifier le début du marché.

Toutefois, il arrive que l'AO n'aboutisse pas dans l'immédiat à l'attribution du marché comme prévu au départ ou que le processus n'arrive jamais à son terme (déclaré infructueux par la commission si aucune candidature n'est enregistrée ou que les offres ne sont pas conformes ou recevables). Dans ce cas, le directeur choisit soit de maintenir le DAO initial et recourt à un appel d'offres restreint avec l'autorisation préalable de la DCMP, soit il choisit de modifier les conditions initiales du marché et procède à un nouvel AO.

## **5.2 Identification des dispositifs de maitrise des risques liés au processus d'AO de la SODAGRI**

Pour maitriser les éventuels évènements susceptibles d'affecter les activités opérationnelles, les entreprises mettent en place un système de contrôle interne qui couvre l'ensemble des processus, des activités afin d'atteindre efficacement les objectifs requis.

Ce système de contrôle interne pour fonctionner doit intégrer des dispositifs de maitrise des risques qu'il convient d'identifier ainsi que les risques qu'ils doivent couvrir.

Ainsi pour ce processus d'appel d'offres de la SODAGRI, objet de la présente étude, nous allons identifier les dispositifs de maitrise mis en place par l'entité à travers ses procédures d'AO.

Cette identification est faite sur la base de l'analyse des activités inspirée du modèle de Renard (2006 : 224) : un tableau de cinq colonnes décrivant les tâches, les risques opérationnels, leur impact et les dispositifs de maitrise en face. Pour chaque étape du processus d'AO décrit en amont, un tableau est élaboré.

### 5.2.1 Identification des dispositifs de maitrise des risques liés à la rédaction des dossiers d'AO

Elle est l'étape essentielle du processus d'appel d'offres parce que les objectifs d'achat au meilleur coût dans la transparence et la libre concurrence ne peuvent être atteints que si le dossier d'appel d'offres est bien rédigé. Les risques relatifs à cette étape ainsi que les dispositifs en place à la SODAGRI sont résumés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 7 : Dispositifs de maitrise des risques liés à la rédaction des dossiers d'AO**

Etape : Rédaction des dossiers d'AO			
Tâches	Risques opérationnels	Impact	Dispositif de maitrise du risque
Vérification de l'inscription du marché au plan de passation des marchés	1. Non inscription du marché dans le PPM	Annulation du marché	Vérification systématique de l'inscription du marché dans le PPM et l'avis G
Rédaction du cahier des charges	2. Non mention de rubriques essentielles	Informations incomplètes transmises aux soumissionnaires Objection de la DCMP	Utilisation des prototypes de l'ARMP
	3. Non mention des documents administratifs dont leur absence est suspensive	Litiges avec les soumissionnaires Rejet de l'attribution	Contrôle par la commission
	4. Utilisation d'un prototype d'appel d'offre ne correspondant pas à la nature du marché	Objection de la DCMP	Autocontrôle du coordonnateur
	5. Descriptions insuffisantes des spécifications souhaitées	Offres techniques peu satisfaisantes	Réunion de validation des termes de références par la Commission avant inscription au DAO
	6. Rédaction orientée du DAO	Achat non conforme	
	7. Retard de transmission du DAO		
Transmission du DAO à la DCMP	7. Retard de transmission du DAO	Lourdeur de la procédure d'appel d'offres	Néant

Source : nous-même

### 5.2.2 Identification des dispositifs de maîtrise des risques liés à la publication de l'Avis d'appel d'offre (ou avis à manifestation d'intérêt)

La publication de l'avis d'appel d'offres ou de l'avis à manifestation d'intérêt (cas avec pré-qualification) permet de garantir le libre accès à la commande publique. Par conséquent, les organes mis en place pour veiller à l'atteinte de cet objectif sont assez regardant sur les procédures de l'autorité contractante afin d'appliquer les mesures requises à défaut. Pour prévenir, il est donc important que soient mis en place des dispositifs de maîtrise des risques. Dans le tableau qui suit sont résumés les dispositifs de maîtrise en place à la SODAGRI :

**Tableau 8 : Dispositifs de maîtrise liés à la publication de l'Avis d'appel d'offres**

Etape : Publication de l'avis d'appel d'offres			
Tâches	Risques opérationnels	Impact Opérationnel	Dispositif de maîtrise
Publication de l'AAO	8. Publication dans des journaux jugés comme n'étant pas de large diffusion	Insuffisance de soumissionnaires Objection de la DCMP	Publication dans un quotidien à grande audience
	9. Délai de soumission insuffisant (inférieur à la norme)	Limite le flux de soumissionnaire	Respect du délai minimum légal de 30jrs
	10. Prix d'achat fixé des DAO soit exorbitant	Limite le flux de soumissionnaire Litiges/Objection DCMP	Contrôle DAF

Source : nous-même

### 5.2.3 Identification des dispositifs de maîtrise des risques liés au retrait du DAO

Lors du retrait du DAO, une procédure est mise en place pour permettre la remise du DAO moyennant un montant fixe. Les dispositifs de maîtrises mis en place sont identifiés dans le tableau qui suit :

**Tableau 9 : Dispositifs de maîtrise des risques liés au retrait du DAO**

Etape : Retrait du dossier d'appel d'offres			
Tâches	Risques opérationnels	Impact	Dispositif de maitrise du risque
Achat du DAO	11. Collusion avec le soumissionnaire	Pertes financières	Confier la remise du DAO à une personne qui n'appartient pas à la CM
	12. Défaut de provision	Pertes financières	Chèque certifié lorsque le paiement n'est pas en espèces
Encaissement du montant par la caissière (secrétariat DG)	13. Détournement	Pertes financières	Néant
Consultation gratuite du DAO	14. Vol de DAO	Pertes financières	Consultation sur place au niveau du secrétariat
Enregistrement du candidat dans un registre	15. Omission d'enregistrement	Information peu fiable	Enregistrement systématique du candidat avant remise du DAO
	16. Oublie de la remise l'accusé de réception	Manque de justificatif en cas de litiges	Autocontrôle secrétariat

Source : nous-même

#### 5.2.4 Identification des dispositifs de maîtrise des risques liés à la réception des offres

La procédure de réception des offres en place à la SODAGRI doit permettre de s'assurer de l'exhaustivité des offres transmises à la commission et la confidentialité du contenu. Les risques majeurs pouvant entacher la réalisation de cet objectif sont consignés dans le tableau ci-dessous ainsi que les dispositifs de maitrise associés.

**Tableau 10 : Dispositifs de maîtrise des risques liés à la réception des offres**

Etape : Réception des offres			
Tâches	Risques opérationnels	Impact	Dispositif de maitrise du risque
Réception des offres et inscription dans un registre	17. Confusion des offres avec le courrier ordinaire	Retard de transmission à la CM Non exhaustivité des offres reçues par la commission	Offres conservés dans un lieu différent du courrier ordinaire
	18. Pertes des offres	Litiges / Mauvaise réputation	Enregistrement de toutes les offres reçues dans un registre/rapprochement avec les plis physiques
	19. Substitution des offres		Signature des offres par les membres de la commission
	20. Modification du contenu des offres	Mise en concurrence biaisée	Vérification de la fermeture et des cachets par l'ensemble des personnes présentes au dépouillement
	21. Ouverture des offres		

Source : nous même

### 5.2.5 Identification des dispositifs de maitrise des risques liés au dépouillement ou à l'ouverture des plis

La procédure de dépouillement en place doit permettre de s'assurer de l'exhaustivité des plis pour le dépouillement et de leur conformité avec les exigences du DAO sur la forme.

Toutefois, un certain nombre de risques peuvent entachés son atteinte.



**Tableau 11 : Dispositifs de maîtrise des risques liés au dépouillement**

Etape : Dépouillement ou ouverture des plis			
Tâches	Risques opérationnels	Impact	Dispositif de maitrise du risque
Lecture du montant des offres	22. Erreur de lecture des montants	Litiges/ remise en cause de la procédure	Vérification des montants par les membres de la commission (présence des candidats)
Revue conformité des offres	23. Acceptation d'offres ne contenant pas de garanties de soumission	Marchés à exécution incomplète	Vérification (en premier) de la garantie de soumission par les membres de la commission
	24. Acceptation de plis déjà ouvert	Fraude dans le processus	Vérification de la fermeture des plis par les membres de la commission et les représentants
Etablissement du PV d'ouverture	25. Non établissement systématique du PV à la fin de la séance	Litiges / Absence de preuve de l'objectivité de l'attribution	Commission veille à la rédaction du PV de dépouillement
Tenue d'une liste de présence des membres de la commission ayants siégés	26. Omission de signature de la liste de présence	Quorum non atteint/ décisions contestables/ non valables	Vérification des signatures des membres ayant siégés par le président de la commission/appel

Source : nous même

### 5.2.6 Identification des dispositifs de maitrise des risques liés à l'évaluation des offres

La qualité de l'évaluation des offres dépend du choix du comité d'évaluation technique et financière et des critères d'évaluation. Toutefois, l'objectivité de l'évaluation peut être compromise du fait des acteurs ou de la faiblesse de la procédure en place. Dans le tableau qui suit nous avons énuméré l'ensemble des risques et dispositifs de maitrise des risques en place à la SODAGRI.

**Tableau 12 : Dispositifs de maîtrise des risques liés à l'évaluation des offres**

<b>Etape : Evaluation des offres</b>			
<b>Tâches</b>	<b>Risques opérationnels</b>	<b>Impact</b>	<b>Dispositif de maitrise du risque</b>
Constitution du comité technique d'études et d'évaluation des offres	27. Choix orienté des membres du comité	Procédure biaisée	Composition du comité avec des personnes qualifiées différentes
	28. Incapacité des membres du comité à faire une bonne évaluation	Non qualité de l'évaluation	Choix des membres du comité technique en fonction de leur aptitude pour l'évaluation souhaitée
Evaluation technique des offres	29. Non exhaustivité des conditions de recevabilité	Offres non conformes	Définition des critères suivant les termes de références définis par une personne qualifiée
Evaluation financière des offres	30. Mention de montants fictifs	Offres biaisées	Ouverture publique des offres / lecture à haute voix du montant total des offres
Choix du candidat	31. Choix partial	Pertes financières	Choix de l'offre recevable, conforme et jugée moins disante ou de celle ayant enregistré un total élevé de points

Source : nous même

### **5.2.7 Identification des dispositifs de maitrise des risques liés à l'immatriculation, à la publication et à l'attribution définitive du marché**

Cette dernière étape vise la légalisation du marché par les organes compétents et le début du marché. Pour cela les dispositifs, énumérés ci-dessous, sont mis en place pour permettre la maitrise des risques pouvant entacher l'atteinte de cet objectif.

**Tableau 13: Dispositifs de maitrise des risques liés à l'immatriculation, à la publication et à l'attribution définitive du marché**

Etape : Immatriculation / publication/Attribution définitive du marché			
Tâches	Risques opérationnels	Impact	Dispositif de maitrise du risque
Attribution provisoire	32. Attribution biaisée	Annulation de marchés	Tenue par la commission des marchés d'une séance pour la revue de conformité de l'évaluation des offres et l'attribution du marché
Publication de l'avis d'attribution définitive	33. Insuffisance du délai de recours	Litiges	Définition claire et respect du délai de recours légal (5jrs) avant attribution définitive
Immatriculation	34. Invalidité des pièces justificatives du marché	Ralentissement du processus de marchés	Cellule des marchés veille à l'exhaustivité des documents pour l'immatriculation

Source : nous même

Le processus d'appel d'offres est la meilleure pratique, de l'avis de tous les auteurs du domaine, pour acheter au meilleur coût, qualité et prix et avec le moins de risque de perte financière pour une entité mais aussi pour respecter les valeurs de justice et de transparence.

Toutefois l'atteinte de tels objectifs est subordonnée au respect des principes généraux pour la conception d'un processus d'appel d'offres fiable et sa mise en œuvre. D'où l'effort de prise de connaissance des procédures d'AO de la SODAGRI et d'identification des dispositifs de maîtrise des risques en place.

Ainsi l'objet du chapitre suivant est de faire l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres de la SODAGRI.

## **EVALUATION DES DISPOSITIFS DE MAITRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES**

---

Le processus d'appel d'offres est exposé à des risques variés tant en amont qu'en aval. Ces risques peuvent être des risques de collusion, de fraude, de dégradation de la performance de l'entreprise, causés soit par les acteurs intervenants le long de ce processus soit par les procédures en place. Leur occurrence peut avoir des conséquences néfastes pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Par ailleurs, chaque tâche mise en œuvre ou omise dans une organisation pourrait comporter des risques positifs par la possibilité de tirer un avantage, ou des risques négatifs par la menace d'une perte ou d'un échec. Or, la maîtrise des risques opérationnels vise d'une part, à minimiser la probabilité de réalisation de cette perte et d'autre part, à maximiser les opportunités provenant de l'environnement de l'organisation. Par conséquent, elle peut être d'une grande utilité pour la pérennisation de l'activité.

Cependant, la seule mise en place des dispositifs de CI demeure insuffisante pour assurer la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO. D'où la nécessité de procéder à l'évaluation continue des dispositifs de maîtrise des risques. Ainsi, l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'AO de la SODAGRI s'inscrit dans cette perspective d'amélioration de l'efficacité pour aider à la maîtrise des risques.

Pour ce faire, la première section de ce chapitre sera consacrée au choix de l'échantillon et aux tests d'audit. La deuxième section abordera essentiellement l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques identifiés au chapitre V. Enfin, la dernière section sera réservée aux recommandations pour leur amélioration.

## 6.1 Choix de l'échantillon, tests d'audit

Les tests d'audit sur les procédures d'appel d'offres permettent de vérifier l'existence, l'application effective pour l'ensemble des achats des dites procédures. A partir de ces tests, sont confirmées les faiblesses de conception, les faiblesses d'application et les forces du système en place afin d'arriver à émettre une opinion sur la qualité des dispositifs après évaluation.

Ainsi, nous allons procéder, durant ce paragraphe, au choix d'un échantillon et à la mise en œuvre des tests de conformité et de permanence.

### 6.1.1 Choix de l'échantillon

Les plans 2013 et 2014 de passation des marchés de la SODAGRI font ressortir l'ensemble des marchés qui ont été récemment prévus par la SODAGRI. Ces marchés concernent des demandes de prix et de renseignement ainsi que des appels d'offres ouverts. Parmi les appels d'offres objets des tests, certains sont arrivés à terme pendant que d'autres sont en cours ou ne sont pas encore entamés.

Après analyse nous sommes arrivés à une population totale de six (6) appels d'offres arrivés à terme (immatriculation) entre 2013 et 2014 sur une vingtaine de prévus. La population n'étant pas trop élevée nous ferons une vérification exhaustive de la permanence des procédures pour l'ensemble.

La répartition de la population est résumée dans les tableaux qui suivent :

#### Année 2013

N°	Réf. Marché	Type de marché	Montant	Subvention
1	C-002	Prestation Int./Consult.	17 850 000	ETAT
2	C-014	Prestation Int./Consult.	34 668 400	ETAT
3	F-006	Fourniture	342 061 012	BANQ M/ETAT
4	T-004	Travaux	1 946 106 791	BANQ M/ETAT
5	T-005	Travaux	490 473 293	BANQ M/ETAT
<b>TOTAL</b>			<b>2 831 159 496</b>	

**Année 2014**

N°	Réf. Marché	Type de marché	Montant	Subvention
6	F-005	Fourniture	106 799 995 305 291 960 121 077 470	
<b>TOTAL</b>			<b>533 169 425</b>	

### RECAPITULATIF

	MARCHE TOTAL	MARCHE F	MARCHE T	MARCHE C
<b>Volum</b>	<b>6</b>	2	2	2
<b>Mont.</b>	<b>3 364 328 921</b>	875 230 437	2 436 580 084	52 518 400

#### 6.1.2 Tests d'audit

Comme signalé précédemment, les tests d'audit consistent à effectuer un test de conformité et de permanence pour relever les points forts et les points faibles des procédures d'appel d'offres de la SODAGRI.

##### 6.1.2.1 Test de conformité

Ce test nous permet de vérifier l'existence, la conformité des procédures d'appels d'offres telles que décrites par le personnel de la SODAGRI.

Nous avons choisi au hasard le marché de référence C-014 pour effectuer le test de conformité. Les résultats du test de conformité sont présentés dans le tableau ci-dessous:

**Tableau 14 : Résultat du test de conformité des procédures d'appel d'offres**

Libellé	Nature doc	Existence	Etablissm. par acteur désigné	Visa approbation					Commentaires
				C. A	D. G	P Com	Cell M	DCM P	
Préparation du DAO	DAO	X							
	Courrier DG-DCMP	X							
	Avis non objection DCMP	-	-	-	-	-	-	-	Pièce introuvable
Publication AO ou AMI	Copie journal avec avis manifestation d'intérêt	X							
	Copie lettre d'invitation pour AMI	X			X				
Retrait DAO	Copie reçu								
	Registre								
Réception Offre	Registre								
	Copie accusé								
Dépouillement des offres	PV ouverture MI/ O.T/O.F	X	X (CCM)			X			
	Note désignation comité d'évaluation	X	X (CM)			X			
Examen des offres	Grille d'évaluation	X	X (CM)			X			
	Rapport d'évaluation	X	X (C E)			X			
Attribution provisoire/ définitive	PV attribution	X	X (CCM)			X			
	Avis att. provisoire	X	X (CM)		X	X			
	Avis att. définitive	X							
Immatriculation	Courrier DCMP-DG	X	X (DCMP)						
	Cachet immatriculation	X	X						
	Feuillet immatriculation	X	X (DCMP)						
	Enregistrement Impôt et domaine	X							

Source : nous-même

Légende :

CCM	Coordonnateur de la cellule des marchés
CE	Comité technique
CM	Commission des marchés
Cell M	Cellule des marchés
CA	Conseil d'administration
DG	Directeur général
P com	Président commission des marchés
AMI	Avis à manifestation d'intérêt
MI	Manifestation d'intérêt
AAO	Avis appel d'offres
OT	Offre financière
OF	Offre technique

Conclusion :

Les résultats du test de conformité nous permettent d'attester de l'existence des procédures qui ont été décrites en amont. Toutefois, nous avons noté que l'avis de non objection sur un DAO est introuvable même si en principe le document existe.

**6.1.2.2 Test de permanence**

Le test de permanence est une méthode servant à s'assurer de l'application permanente des procédures par les opérationnels. Dans notre cas, nous avons effectué le test sur l'échantillon décrit plus haut exception faite pour le marché C-004 qui a été utilisé pour le test de conformité.

Les résultats de chaque étape du processus d'appel d'offres sont résumés dans le tableau qui suit :



**Tableau 15 : Résultat test de permanence des procédures d'appel d'offres**

Libellé	Nature doc	Existence					Etablissm. par acteur désigné					Visa approbation																		
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	D.G				P Com				DCMP										
Préparation du DAO	DAO	X	X	X	X	X																								
	Courrier DG-DCMP	X	X	X	X	X																								
	Avis non objection DCMP	X	X	X	X	X																					X	X	X	X
Publication AO ou AMI	Copie journal avec AMI ou AO	X	X	X	X	X																								
	Copie lettre d'invitation (AMI)	X										X																		
Retrait DAO	Copie reçu	X	X	X	X	X	X (S. DG)	X (S. DG)	X (S. DG)	X (S. DG)	X (S. DG)																			
	Registre	X	X	X	X	X	X (S. DG)	X (S. DG)	X (S. DG)	X (S. DG)	X (S. DG)																			
Réception Offre	Registre	X	X	X	X	X	X (S. DG)	X (S. DG)	X (S. DG)	X (S. DG)	X (S. DG)																			
	Copie accusé	X		X	X	X	X (S. DG)	X (S. DG)	X (S. DG)	X (S. DG)	X (S. DG)																			
Dépouillement des offres	PV ouverture MI/ O.T/O.F	X	X	X	X	X	X(CCM)	X(CCM)	X(CCM)	X(CCM)	X(CCM)						X	X	X	X	X									
	Note désignation comité d'évaluation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																			
Examen des offres	Grille d'évaluation	X		X	X	X	X(CE)	X(CE)	X(CE)	X(CE)	X(CE)																			
	Rapport d'évaluat.	X		X	X	X	X(CE)	X(CE)	X(CE)	X(CE)	X(CE)						X	X	X	X										
Attribution	PV attribution	X	X	X	X	X	X(CCM)	X(CCM)	X(CCM)	X(CCM)	X(CCM)						X	X	X	X	X	X	X	X						

<b>provisoire/ définitive</b>	Avis provisoire att.	X	X	X	X	X																			
	Avis définitive att.	X	x	X	X	x																			
<b>Immatriculation</b>	Courrier DCMP-DG	X	X	X	X	x	X (DCMP)	X(DCMP)	X (DCMP)	X (DCMP)	X (DCMP)														
	Cachet immatriculation	X	X	X	X	X	x		X	X	X														
	Feuille immatriculation	X	X	X	X	X	X (DCMP)		X(DCMP)	X (DCMP)	X (DCMP)														
	Enregistrement Impôt et domaine	X	X	X	-	-																			

Source : nous même

Légende : voir précédemment.

**Conclusion :**

Les résultats du test de permanence nous permettent d’attester que la procédure décrite est suivie de manière permanente à l’exception de la désignation précise du comité technique d’évaluation. En effet sur les PV de dépouillement, il n’est pas toujours précisé la composition du comité (il est juste noté la désignation du dit comité pendant la séance) ni sur une note ultérieurement établie.

## 6.2 Evaluation des dispositifs de maitrise des risques opérationnels liés au processus d'AO de la SODAGRI

L'évaluation des dispositifs de maitrise des risques vise la mesure des dispositifs en place pour amélioration en vue d'aider à l'atteinte des objectifs. Cela nécessite la prise en compte des deux éléments cités par l'ordre des experts comptables (2005 : 42), à savoir l'adéquation qui représente la capacité du contrôle en place à couvrir le risque et l'efficacité qui représente la capacité du contrôle à atteindre les objectifs de manière permanente.

### 6.2.1 Evaluation de l'adéquation des dispositifs de maitrise des risques

L'adéquation des dispositifs de maitrise des risques s'appréhende par rapport aux particularités de l'activité, de l'organisation d'une entité et en fonction de l'impact des risques provenant de celle-ci. L'objectif de l'évaluation est de s'assurer que les dispositifs de contrôle en place sont adaptés à l'importance des risques identifiés d'une part et que d'autre part leur coût et le temps employé sont proportionnels et raisonnables.

Dans notre cas, nous avons identifiés les critères d'évaluation consignés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 16 : Proposition d'une échelle d'évaluation de l'adéquation des dispositifs de maitrise des risques opérationnels liés au processus d'AO**

Côte	Niveau de mesure de l'adéquation	Description
1	Procédure appropriée non	Procédure non définie, ne couvrant pas le risque,
2	Procédure existante partiellement appropriée	Procédure incomplète, couvre partiellement le risque
3	Procédure acceptable	Procédure acceptable, limite généralement le risque
4	Procédure appropriée	Procédure appropriée au risque, coûts et efforts proportionnels aux risques

Source : nous même

## 6.2.2 Evaluation de l'efficacité des dispositifs de maitrise des risques

L'efficacité des dispositifs de maitrise des risques s'appréhende par rapport à l'influence de ces derniers sur la probabilité de survenance du risque et/ou sur l'impact de ce dernier sur l'organisation. L'objectif est de s'assurer que les dispositifs de maîtrise des risques sont efficaces sur la criticité des risques.

Concernant l'évaluation souhaitée de l'efficacité des dispositifs de maitrise des risques de la SODAGRI, nous avons défini l'échelle d'évaluation qui suit.

**Tableau 17 : Proposition d'une échelle d'évaluation de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'AO**

Côte	Niveau de mesure de l'efficacité	Description
1	Inefficace	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté, n'est pas adapté
2	Efficacité limitée	L'objectif de contrôle est partiellement atteint mais on relève des incidents réguliers
3	Acceptable	L'objectif de contrôle est atteint mais nécessite des efforts et coûts énormes
4	Efficace	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale

Source : nous même

## 6.2.3 Evaluation de la qualité globale des dispositifs de maitrise des risques

La qualité globale des dispositifs de maitrise des risques s'apprécie en fonction de leur adéquation et de leur efficacité sur les risques identifiés. Elle peut s'évaluer sur la base de critères définis afin de ressortir ses faiblesses éventuelles.

Dans notre cas, nous avons retenu une échelle d'évaluation allant de 1 à 5 présentée dans le tableau qui suit :

**Tableau 18 : Proposition d'une échelle d'évaluation globale des dispositifs de maitrise des risques opérationnels liés au processus d'AO**

Côte	Niveau de couverture globale du risque	Description
1	Inexistante	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté, n'est pas adapté
2	Insuffisante	L'objectif de contrôle est partiellement atteint mais on relève des incidents réguliers, dispositif mis en œuvre occasionnellement
3	Acceptable	Efficacité et adéquation acceptable, dispositif généralement mis en œuvre
4	Appropriée	Efficacité et adéquation appropriées, mise en œuvre systématique

Source : nous même

Des différentes échelles d'évaluation des dispositifs présentés en amont, nous arrivons aux résultats ci-dessous :

**Tableau 19 : Evaluation de la qualité globale des dispositifs de maitrise des risques en fonction de leur adéquation et leur efficacité**

Risques opérationnels	Dispositif de maitrise	Evaluation dispositif			Qualité du dispositif	Commentaires
		A	E	E G		
1. Non inscription du marché dans le PPM	Vérification systématique de l'inscription du marché dans le PPM et l'avis G	2	2	2	Insuffisant	L'effort de vérification n'est pas élevé et est laissé à l'appréciation de la cellule sachant que la DCMP fera un contrôle avant d'émettre un avis de non objection au marché
2. Non mention de rubriques essentielles	Utilisation des prototypes de l'ARMP	3	2	3	Acceptable	L'utilisation des prototypes diminue les oublis
3. Non mention des documents administratifs dont leur absence est suspensive	Contrôle par la commission	2	3	3	Acceptable	La commission participe à la revue de conformité des DAO

Risques opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Evaluation du dispositif			Qualité du dispositif	Commentaires
		A	E	EG		
4. Utilisation d'un prototype d'appel d'offre ne correspondant pas à la nature du marché	Autocontrôle du coordonnateur	3	3	3	Acceptable	Dispositif acceptable présente rarement des failles
5. Descriptions insuffisantes des spécifications souhaitées	Réunion de validation des termes de références par la Commission avant inscription au DAO	2	2	2	Insuffisant	La validation par la commission n'est pas systématique
6. Rédaction orientée du DAO						
7. Retard de transmission du DAO	Néant	1	1	1	Inexistant	Aucun dispositif spécifique en place
8. Publication dans des journaux jugés comme n'étant pas de large diffusion	Publication dans un quotidien à grande audience	3	4	4	Approprié	Le quotidien est déjà défini d'un commun accord
9. Délai de soumission insuffisant (inférieur à la norme)	Respect du délai minimum légal de 30jrs/Contrôle commission	3	3	3	Acceptable	Cellule veille au respect au moment de la publication de l'avis d'AO
10. Prix d'achat fixé des DAO soit exorbitant	Contrôle DAF	3	2	3	Acceptable	Le prix du DAO est fixé d'un commun accord entre la commission et le DAF arrive que soit élevé
11. Collusion avec le soumissionnaire	Confier la remise du DAO à une personne qui n'appartient pas à la CM	3	3	3	Acceptable	Le DAO est remis au secrétariat de la direction général
12. Défaut de provision	Chèque certifié lorsque le paiement n'est pas en espèces	4	4	4	Approprié	Dispositif approprié au risque
13. Détournement	Néant	1	1	1	Inexistant	Aucun dispositif particulier en rapport avec encaissement des prix des DAO
14. Vol de DAO	Consultation sur place au niveau du secrétariat	3	2	3	Acceptable	Contrôle au soin de la secrétaire
15. Omission d'enregistrement	Enregistrement systématique du candidat avant remise du DAO	2	2	2	Insuffisant	Contrôle au soin de la secrétaire
16. Oubli de la remise l'accusé de réception	Autocontrôle secrétariat	2	2	2	Insuffisant	Contrôle au soin de la secrétaire

Risques opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Evaluation du dispositif			Qualité du dispositif	Commentaires
		A	E	EG		
17. Confusion des offres avec le courrier ordinaire	Offres conservés dans un lieu différent du courrier ordinaire	3	2	3	Acceptable	Contrôle au soin de la secrétaire
18. Pertes des offres	Enregistrement de toutes les offres reçues dans un registre/rapprochement avec les plis physiques	4	2	3	Acceptable	Le secrétariat de la DG a en charge le rapprochement et rend compte à la commission
19. Substitution des offres	Signature des offres par les membres de la commission	3	3	3	Acceptable	La commission paraphe les plis(offres financières) qui doivent être conservés pour une ouverture ultérieure
20. Modification du contenu des offres	Vérification de la fermeture et des cachets par l'ensemble des personnes présentes au dépouillement	3	2	3	Acceptable	Vérification systématique
21. Ouverture des offres	Vérification des montants par les membres de la commission (présence des candidats)	3	3	3	Acceptable	
22. Erreur de lecture des montants	Vérification de la garantie de soumission par les membres de la commission	3	3	3	Acceptable	
23. Acceptation d'offres ne contenant pas de garanties de soumission	Vérification de la fermeture des plis par les membres de la commission et les représentants	4	2	3	Acceptable	
24. Acceptation de plis déjà ouvert	Cellule veille à la rédaction du PV de dépouillement	3	2	3	Acceptable	
25. Non établissement systématique du PV à la fin de la séance	Vérification des signatures des membres ayant siégés	3	2	3	Acceptable	
26. Omission de signature de la liste de présence						

Risques opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Evaluation du dispositif			Qualité du dispositif	Commentaires
		A	E	EG		
27. Choix orienté des membres du comité	Composition du comité avec des personnes qualifiées différentes	3	3	3	Acceptable	Les évaluateurs sont alternés autant que possible
28. Incapacité des membres du comité à faire une bonne évaluation	Choix des membres du comité technique en fonction de leur aptitude pour l'évaluation souhaitée	3	2	3	Acceptable	
29. Non exhaustivité des conditions de recevabilité	Définition des critères suivant les termes de références définis par une personne qualifiée	4	3	4	Approprié	
30. Mention de montants fictifs	Ouverture publique des offres / lecture à haute voix du montant total des offres	3	2	3	Acceptable	Les montants des offres étant connus de tous il devient difficile de les changer
31. Choix partial	Choix de l'offre recevable, conforme et jugée moins disante ou de celle ayant enregistré un total de points le plus élevé	3	2	3	Acceptable	Dispositif acceptable lorsque l'évaluation n'est pas biaisée
32. Attribution biaisée	Tenue par la commission des marchés d'une séance pour la revue de conformité de l'évaluation des offres et l'attribution du marché	4	3	4	Approprié	
33. Insuffisance du délai de recours	Définition claire et respect du délai de recours légal (5jrs) avant attribution définitive	3	2	3	Acceptable	
34. Invalidité des pièces justificatives du marché	Cellule des marchés veille à l'exhaustivité des documents pour l'immatriculation	3	3	3	Acceptable	

Source : nous même



### 6.2.4 Analyse des résultats de l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques

La finalité de l'évaluation, présentée dans le tableau ci-dessus, est de définir les priorités d'actions que doit retenir le management de la SODAGRI pour améliorer la qualité globale des dispositifs et les maîtriser de manière continue. Ainsi, nous parvenons à la matrice d'évaluation ci-contre :

**Figure 6 : Matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques**

Qualité globale du dispositif	Inexistante			7. Retard de transmission du DAO 5. Descrip. insuffisante des spécifications 6. Rédaction orientée du DAO	
	Insuffisante	15 Omission d'enregistrement	16. Oubli remise accusé 1. Non inscription du M	13 Détournement	
	Acceptable	22. Erreur de lecture des montants 9. Délai de soumission insuffisant (inférieur à la norme) 4. Utilisation d'un mauvais prototype d'appel d'offre	26. Omission de signature de la liste de présence 25. Non établissement systématique du PV à la fin de la séance 17. Confusion des offres avec le courrier ordinaire 14. Vol de DAO 3. Non mention des doc. administratifs dont absence suspensive	34. Invalidité pièces justificatives du marché 33. Insuffisance du délai de recours 30. Mention de montants fictifs 28. Incapacité du comité à faire bonne évaluation 27. Choix orienté des membres du comité 24. Acceptation de plis déjà ouvert 23. Acceptation d'O sans garantie de soumission 21. Ouverture des offres 19. Substitution des offres 18. Pertes des offres 11. Collusion avec le soumissionnaire 10. Prix d'achat fixé des DAO soit exorbitant	31. Choix partial
	Appropriée	8. Publication dans journaux peu connus	29. Non exhaustivité des conditio. de recevabilité		32. Attribution biaisée 12 Défaut de provision
		<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Elevé</b>	<b>Critique</b>

Source : nous même

L'analyse de ces résultats de l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres fait ressortir un niveau de maîtrise globalement acceptable.

Cette affirmation est visible sur la matrice des risques et dispositifs de maîtrise qui comprend quatre zones : la zone de risques critiques sous maîtrise (zone en bleu), la zone de risques critiques non maîtrisés (zone en violet), la zone de risques peu significatifs non maîtrisés (zone en gris) et la zone de risques peu significatifs sous maîtrise (zone en rose).

En effet, la majorité des risques à criticité élevée et moyenne est maîtrisée au moyen de dispositifs au pire acceptables, au mieux appropriés.

Toutefois, il demeure quelques défaillances aussi bien dans la conception des procédures que dans leur mise en œuvre. Nous avons noté l'inexistence de dispositifs de maîtrise de certains risques importants ou leur insuffisance.

Ces défaillances, à notre avis, sont dus au fait que le management n'a pas poussé la réflexion sur le risque et les dispositifs adéquats afin d'alimenter un manuel des procédures propre à la SODAGRI et connu de tous mais aussi à un déficit de personnel.

D'où, l'idéal pour nous de formuler des recommandations à l'endroit du management de la SODAGRI à la section suivante.

### **6.3 Recommandations**

L'objectif qui sous-tend la présente étude sur les dispositifs de maîtrise des risques liés à l'AO à la SODAGRI est d'aider le management à pousser la réflexion sur les risques inhérents à l'AO et par conséquent fournir les outils nécessaires à l'amélioration continue de ladite procédure.

Pour cela, nous souhaitons apporter les recommandations suivantes :

- Les recommandations relatives à l'environnement de contrôle et au management ;
- Les recommandations relatives aux procédures.

#### **6.3.1 Les recommandations relatives à l'environnement de contrôle et au management**

Nos recommandations sur l'environnement de contrôle et le management concernent notamment le manuel des procédures, l'autonomie de la cellule de passation de marché, la séparation des tâches de contrôle de gestion et de coordonnateur de la cellule, le rapport annuel de la cellule de passation des marchés.

##### **6.3.1.1 Recommandations relatives au manuel des procédures**

L'occasion nous a été donnée de constater que la SODAGRI possède un manuel des procédures caduc datant de 1996 qui n'intègre pas les exigences du code des marchés publics de 2007, les décrets relatifs à la passation de marché intervenus postérieurement.

Ainsi, nous proposons au management de la SODAGRI d'élaborer un manuel des procédures permettant de formaliser, clarifier les procédures administratives, financières et comptables existantes ainsi que l'organisation général de l'entité et de le rendre applicable par tous. Ce manuel doit prévoir une rubrique sur la procédure d'appel d'offres à appliquer pour les achats ayant atteint le seuil en respectant les prescriptions du code des marchés publics du Sénégal et de la DCMP.

##### **6.3.1.2 Recommandations relatives à l'autonomie de la cellule des marchés**

Il nous a été donné l'occasion de prendre connaissance de la décision portant création de la cellule de passation des marchés pour l'exercice 2014. Toutefois, aucun document ne fait référence à son organisation et à la répartition des tâches entre les membres et la cellule n'est pas présente dans l'organigramme.

Ainsi, nous recommandons à la SODAGRI, la création d'une cellule autonome comme un service et présent dans l'organigramme, avec une répartition des tâches permettant de faire face à la charge de travail vu le volume assez important des marchés.

### **6.3.1.3 Recommandations relatives à l'effectif de la cellule des marchés et de la Commission des marchés**

Il nous a été donné l'occasion de constater que l'effectif des organes chargés de la passation des marchés ne permet aux différents organes de faire toujours face à la charge de travail dans le respect des délais. Ainsi, nous recommandons à la SODAGRI, l'augmentation de l'effectif actif des organes de passation de marchés pour permettre le bon déroulement des marchés.

### **6.3.1.4 Recommandations relatives aux séparations des tâches de Contrôle de gestion relatives au rapport de la cellule de passation des marchés**

Le code des marchés prévoit, d'une part à l'article 45, que soit mis en place une cellule de passation des marchés chargée de veiller à la qualité des dossiers de passation de marchés ainsi qu'au bon fonctionnement de la commission des marchés. D'autre part à l'article 142, il prévoit qu'un organe de contrôle interne veille, au sein de chaque autorité contractante, au respect rigoureux des dispositions légales applicables aux marchés publics (contrôle à priori).

Au sein de la SODAGRI, le contrôle de gestion occupe le poste de coordonnateur de la cellule des marchés. Pour notre part, nous recommandons une séparation des tâches afin de permettre au Contrôle de gestion, seul en l'absence d'un service d'audit, de jouer son rôle d'organe de contrôle interne. Il pourra ainsi faire un contrôle a posteriori de la passation des marchés sans incompatibilité de fonction (on ne peut pas être juge et partie).

### **6.3.1.5 Recommandations relatives au rapport de la cellule de passation des marchés**

Nous recommandons au management de veiller à la production par la cellule des marchés d'un rapport annuel sur les marchés publics passés au cours de l'année, comme le préconise l'article 143 du code des marchés, et d'en prendre connaissance pour alimenter la prise de décision.

## **6.3.2 Les recommandations relatives aux dispositifs de maîtrise des risques**

L'objectif principal de ce thème est d'évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés à l'achat par AO. Malgré la relative qualité des dispositifs en place,

il nous semble pertinent de faire des recommandations sur ces dispositifs notamment sur le suivi des marchés, sur l'élaboration des DAO, le dépouillement et l'évaluation des offres.

### **6.3.2.1 Recommandations relative au suivi des marchés**

Le suivi des nombreux marchés est difficile s'il est impossible d'avoir une visibilité globale sur l'ensemble des marchés prévus leurs montants et l'étape où se situe le déroulement. Par conséquent, nous proposons :

- **La tenue d'un tableau de bord par la Cellule des marchés**

Pour aider au suivi des marchés, nous proposons à la Cellule des marchés de tenir un tableau de bord qui sera alimenté par le plan de passation des marchés. Au fur et à mesure du déroulement du marché, le coordonnateur notera les dates clés (lancement des avis d'appels, dépôt des offres, Séance de dépouillement) et il pourra ainsi comparer la durée de réalisation avec les prévisions dans le plan de passation de marchés.

Ce tableau permettra d'avoir une base de données viable sur le déroulement des marchés et cela à chaque exercice et d'optimiser la procédure d'achat par AO(en terme de durée et de coût).

### **6.3.2.2 Recommandations relatives au DAO**

Les dossiers d'appel d'offres relatives aux marchés doivent faire l'objet d'un avis de non objection de la DCMP avant toute publication d'avis d'AO. Lorsque le DAO présente des imperfections, la DCMP émet des réserves sur le DAO qui doit être corrigé et soumis à nouveau à cette dernière. Ainsi, nous proposons à la SODAGRI :

- **une revue de conformité des DAO en interne**

La revue de conformité et l'adoption d'un DAO par consensus permet d'intégrer l'ensemble des spécifications particulières aux marchés, d'éviter la rédaction orientée du DAO et limiter les réserves de la DCMP et obtenir dans les meilleurs délais l'avis de non objection.

### **6.3.2.3 Recommandations relatives au dépouillement des offres**

L'objectif du dépouillement des offres par la commission des marchés de la SODAGRI est la transparence de la procédure et l'attestation de la recevabilité des plis. Pour aider à l'atteinte

de cet objectif, il nous semble pertinent de recommander qu'en plus de la procédure déjà préexistante que la commission des marchés veille :

– **au paragraphe des pages des offres**

Pendant la séance d'ouverture des plis, en plus du procès-verbal de la séance, nous proposons que les pages importantes (sensibles) des offres techniques et financières (si ouverture en deux temps) soient paraphées par les membres de la commission des marchés avant remises au comité d'évaluation. Puis qu'une vérification à posteriori de la présence des pages paraphées, après évaluation par le comité, soit effectuée.

Cela va permettre de donner l'assurance qu'aucune page des offres n'a été subtilisée ou modifiée afin de biaiser l'évaluation.

#### **6.3.2.4 Recommandations relatives à l'évaluation des offres**

Il nous a été donné l'occasion de constater que sur les procès-verbaux de dépouillement des offres, il est noté la désignation d'un comité d'évaluation technique par contre la composition du comité n'est pas précisée et il n'y a aucun autre document, ultérieurement établi, précisant cette composition. Par conséquent, nous recommandons :

– **Une désignation formelle du comité technique d'évaluation**

Nous proposons que la désignation du comité technique d'évaluation fasse l'objet d'un certain formalisme sur une note ultérieure à défaut de l'être à la séance de dépouillement.

En somme, l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'appel d'offres au niveau de la SODAGRI a eu pour apport d'apprécier le niveau maîtrise de l'activité de passation de marché. Nous sommes arrivés, à terme, à la conclusion que le processus de passation des marchés est fonctionnel même s'il est peu formalisé et que les dispositifs en place sont adéquats et efficaces dans l'ensemble. Les manquements notés ont fait l'objet de recommandations à l'endroit du management.

Cette deuxième partie de l'étude a permis de connaître l'activité de notre cadre pratique qu'est la SODAGRI, de situer ses objectifs et de prendre connaissance de son organisation générale ainsi que de ces procédures, en particulier, la procédure d'achat appel d'offres. Elle a aussi permis d'identifier les risques liés à l'appel d'offres et de déterminer l'appétence au risque de l'entité.

A travers les informations recueillies, nous avons pu dérouler notre démarche d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques et donner une opinion sur la qualité globale des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'achat par appel d'offres.

L'évaluation a découlé sur quelques recommandations faites pour aider à l'amélioration continue des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'achat par appel d'offres, principale source de dépenses et pour alimenter les informations en faveur du management sur l'environnement de contrôle.

# CONCLUSION GENERALE



Les préoccupations du management de la SODAGRI sur les achats par appel d'offres tournent autour de la problématique de transparence et d'objectivité dans l'évaluation des offres. L'existence d'une politique d'achat par appel d'offres ne garantit pas toujours une réponse convenable à cette problématique.

D'où l'objectif de la présente étude d'évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achat par appels d'offres de la SODAGRI afin de s'assurer de leur adéquation et de leur efficacité, aidant, ainsi, à l'atteinte des objectifs de façon durable et efficace.

Au terme de l'étude, nous considérons que notre objectif est atteint dans la mesure où nous avons pu :

- identifier et évaluer les risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la SODAGRI à travers un découpage des activités en tâches élémentaires et l'utilisation d'une méthode basée sur l'appréciation de la probabilité d'occurrence et de l'impact ;
- décrire les dispositifs de maîtrise des risques en place à la SODAGRI à travers les entretiens, l'administration du questionnaire de contrôle interne, les tests d'audits ;
- évaluer la qualité globale des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus achat par appel d'offres à travers l'évaluation sur la base de critères de l'adéquation et de l'efficacité de ces dispositifs ;
- formuler des recommandations

Cependant, il convient de préciser qu'une évaluation ponctuelle des dispositifs de maîtrise des risques n'est pas suffisante. En effet, l'évaluation se doit d'être continue et le management doit veiller à l'application des correctifs à chaque fois pour permettre une gestion maîtrisée des risques.

Par ailleurs, il est aussi utile de souligner que l'un des problèmes que rencontre les entreprises dans la passation des marchés est la lourdeur du code des marchés qui ne rime pas avec la

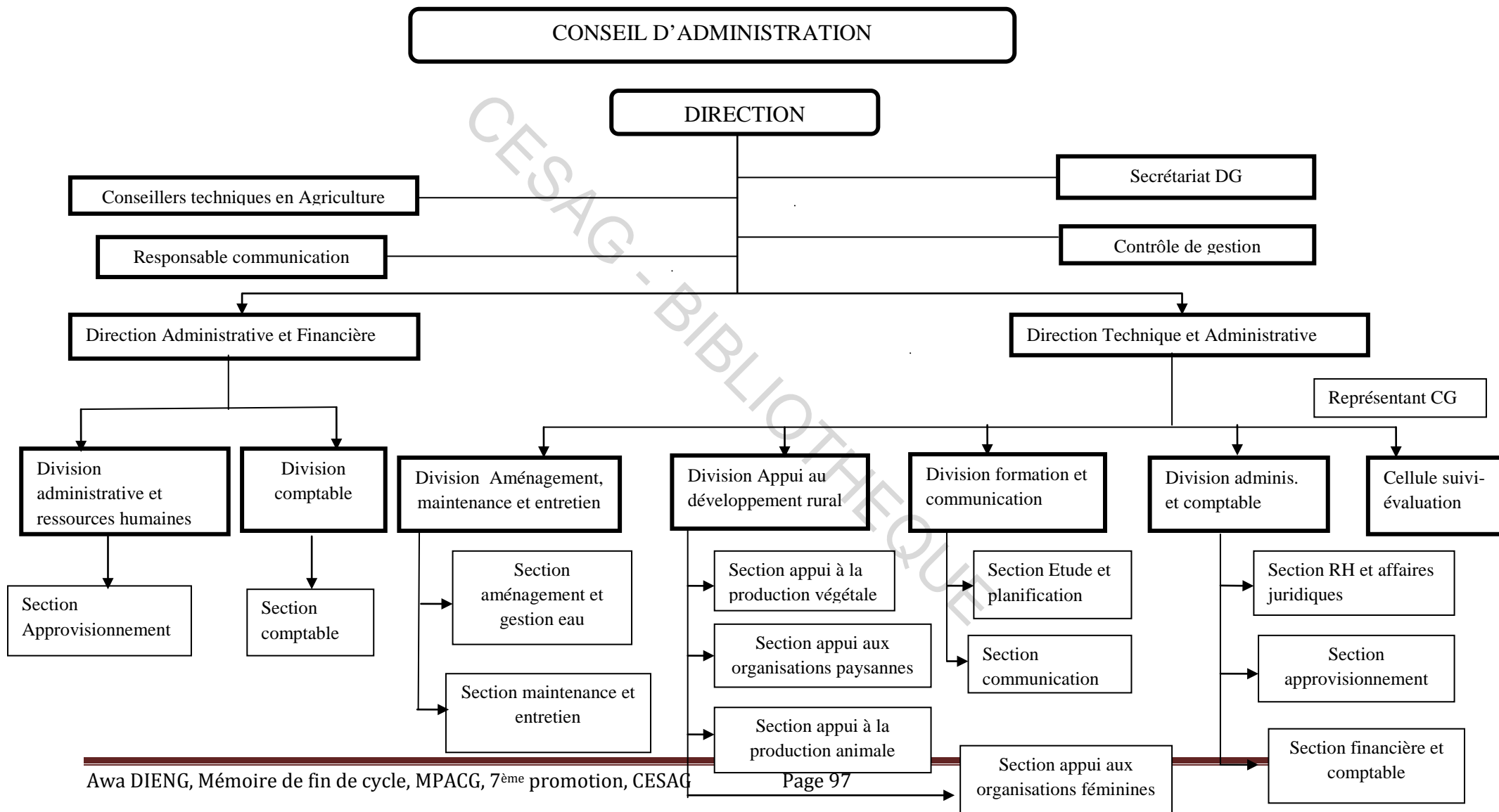
célérité des affaires et la recherche d'opportunité. En effet, les procédures définies dans le nouveau code de passation des marchés publics renferment autant de contraintes pour les maîtres-d'œuvre et autres entrepreneurs. Ces derniers font face à d'énormes difficultés dans l'acquisition des marchés. Donc, une réflexion pour un allègement des lourdeurs du nouveau code de passation des marchés publics ne peut être écartée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE LA SODAGRI**



**ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN**

<p>Quelles sont les procédures d'achat par appel d'offres de la SODAGRI ?</p>	<p>Quelles sont les étapes du processus d'achat par appels d'offres?</p>
	<p>Quels sont les documents qui formalisent les procédures relatives à l'appel d'offres ?</p>
	<p>La SODAGRI élabore-t-elle un plan de passation de marché?</p>
	<p>Qui sont les différents acteurs intervenant dans le processus et quelles tâches effectuent-ils?</p>
	<p>Quel est le seuil défini pour l'appel d'offres?</p>
	<p>Quels sont les éléments constitutifs du DAO ?</p>
	<p>Comment s'effectue la publication de l'avis d'appels d'offres?</p>
	<p>Quelle est la procédure de réception des offres et leur conservation?</p>
	<p>Comment s'effectue l'évaluation et le choix du fournisseur adéquat? Quels outils sont utilisés?</p>

**ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE SUR L'ENVIRONNEMENT GENERAL DE CONTROLE**

Questionnaire sur l'environnement général de contrôle interne	Entité: SODAGRI	FOLIO 1/1
	Année : 2014	

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Existe-il un organigramme au sein de la SODAGRI ?	X		
Existe-il un manuel de procédures décrivant le processus d'appel d'offres ?	X		Mais il est caduc et ne décrit par les procédures relatives à l'AO
Existe-il un service d'audit interne/ de management des risques ?		X	
Existe-il un comité d'audit ?		X	
La SODAGRI dispose -t-elle d'une cartographie des risques ?		X	
La SODAGRI fait-elle souvent appel à des audits ponctuels de ses processus ?			
Existe-t-il un responsable/ service nommé désigné pour juger du seuil de passation des marchés du respect par AO ?	X		La cellule veille au respect du seuil

**ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE**

Questionnaire sur le contrôle interne	Entité: <b>SODAGRI</b>	Processus achat par appel d'offre	FOLIO 1/6
	Année : 2014		

**Objectif de contrôle :** S'assurer de l'existence d'une procédure formalisée d'A O et de son application effective

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. Existe-t-il une procédure d'appel d'offres clairement définie au sein de la SODAGRI ?	X		Mais elle n'est pas consignée dans un document interne
2. Si oui, la procédure d'AO est-elle appliquée uniformément pour tout achat par AO ?	X		
3. Existe-t-il un seuil défini pour procéder aux achats par AO ?	X		Tel que défini dans le CMP
4. Sous quelles conditions l'achat déroge à la procédure d'AO pour un montant supérieure au seuil ?			Aucun
5. Un responsable ou un service est-il nommé désigné pour veiller au respect du seuil ?	X		La cellule des marchés
6. Arrive-t-il que pour une raison ou une autre qu'un marché soit fractionné?	X		Il est tenu compte du montant global du marché pour le classer en AO, et le fractionnement intervient en lot

<b>Questionnaire sur le contrôle interne</b>	<b>Entité:</b> <b>SODAGRI</b>	<b>Processus achat par appel d'offre</b>  <b>Rubrique: Publication avis général d'AO</b>	<b>FOLIO</b> <b>2/6</b>
	<b>Année : 2014</b>		

**Objectif de contrôle :** S'assurer que l'avis général d'appels d'offres est largement diffusé

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. L'avis général d'AO est-il publié dans un journal d'annonces légales ?	X		Le SOLEIL
2. Si oui, recense-t-il l'ensemble des marchés à passer au cours de l'année ?	X		
3. Existe-t-il d'autres formes de publication ?		X	
4. Un responsable est-il affecté aux tâches de publication des avis généraux d'AO ?	X		La cellule de passation des marchés
5. Des modifications sont-elles apportées à l'avis général en cours d'années	X		Souvent
6. Les modifications sont-elles approuvées?	X		Elles font suite à la modification du plan de passation qui est approuvé en interne par la cellule/DAF, en externe la DCMP



Questionnaire sur le contrôle interne	Entité: SODAGRI	Processus achat par appel d'offre  Rubrique: Publication avis d'appel d'offres	FOLIO 3/6
	Année : 2014		

**Objectif de contrôle :** S'assurer que l'avis d'appel d'offres est largement diffusé

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. L'avis d'AO est-il publié dans un journal d'annonces légales ?	X		Dès qu'elle est jugée nécessaire   La cellule de passation de marché
2. Si oui, la publication est-elle faite à temps ?	X		
3. Existe-t-il d'autres formes de publication ?		X	
4. Un responsable est-il affecté aux tâches de publication des avis d'AO ?	X		
5. L'avis d'AO indique-t-il le lieu (bureau) de retrait du dossier ?	X		
6. L'avis d'AO indique-t-il la date de dépôt des offres?	X		

<b>Questionnaire sur le contrôle interne</b>	<b>Entité: SODAGRI</b>	<b>Processus achat par appel d'offre</b>	<b>FOLIO 4 /6</b>
	<b>Année : 2014</b>		

**Objectif de contrôle :** S'assurer de la réception effective des offres et de leur conservation

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. Existe-t-il une personne nommément désigné pour la réception des plis ?	X		La secrétaire du Directeur général
2. Si oui, cette personne tient-elle un registre d'émargement ?	X	X	elle leur remet aussi un accusé de réception
3. Les offres sont-elles enregistrées ?	X		Elles sont enregistrées dans le carnet de transmission
4. Les fournisseurs reçoivent-ils un document attestant du dépôt effectif des plis ?	X		Un accusé de réception
5. L'ensemble des plis acceptés remplissent-elles les conditions relatives à l'heure et la date de dépôt fixées ?	X		Aucun n'est accepté après l'heure
6. A la date et à l'heure limite de dépôt, le responsable de réception des offres dresse-t-il un procès-verbal de réception ?		X	
7. Si oui, ce procès-verbal est-il contre signé par un responsable?		X	
8. Les plis cachetés sont-ils conservés en lieu sûr jusqu'à leur ouverture ?	X		Secrétariat DG
9. Si oui, un responsable est-il nommément désigné pour leur conservation ?			

Questionnaire sur le contrôle interne	Entité: SODAGRI	Processus achat par appel d'offre	FOLIO 5/6
	Année : 2014		

**Objectif de contrôle :** S'assurer de l'exhaustivité des plis pour le dépouillement et de leur conformité avec les exigences du DAO sur la forme

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. La séance de dépouillement est-elle ouverte aux soumissionnaires ?	X		
2. La séance a-t-elle lieu le jour et l'heure fixés dans le DAO ?	X		
3. Une commission est-elle désignée pour le dépouillement ?	X		La commission des marchés
4. Le contenu des offres (nbres de pages /nbres de documents) est-il noté dans un registre ?		X	
5. La vérification de la conformité des plis avec les exigences du DAO est-elle effectuée ?	X		
6. Est-ce qu'un délai est donné aux soumissionnaires pour compléter les plis incomplets	X		Une semaine seulement pour les pièces administratives/ absence lettre de garantie est éliminatoire
7. Les offres techniques et financières sont-ils séparés ?	X		

Questionnaire sur le contrôle interne	Entité: SODAGRI	Processus achat par appel d'offre	FOLIO 6/6
	Année : 2014		

**Objectif de contrôle :** S'assurer de l'objectivité et de la transparence des évaluations

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. Les offres financières et techniques sont-ils évalués par des examinateurs différents ?	X		
2. Existe-t-il des critères prédéfinis de comparaison des offres ?	X		Ils figurent dans les termes de référence
3. La pondération des critères est-elle effectuée par une commission?		X	La cellule des marchés
4. Si oui, le service demandeur participe-t-il à la pondération ?		X	
5. Les critères de comparaison des offres et leur pondération sont-ils communiqués à tous les soumissionnaires ?	X		
6. Des informations complémentaires ou des éclaircissements peuvent-ils être demandés par le comité technique ?	X		
7. Un contrôle arithmétique des offres financières est-il effectué par un responsable?	X		La commission des marchés
8. Si des erreurs sont décelées lors du contrôle arithmétique est-ce que le soumissionnaire est contacté pour confirmation du bon montant ?	X		
9. Le comité technique dresse-t-il un rapport d'étude et d'évaluation technique des offres ?	X		
10. Si, oui est-il supervisé?	X		Séance d'attribution provisoire
11. Le comité financier dresse-t-il un rapport d'évaluation financière ?	X		Seulement si il ya deux ouvertures
12. Une grille de comparaison des offres est-elle élaborée ?	X		
13. Une commission est-elle désignée pour l'évaluation finale des offres et dresse-t-elle un procès-verbal ?	X		Séance d'attribution provisoire et approbation évaluation

**ANNEXE 5 : PERSONNEL RENCONTRE**

<b>Personnes interviewées</b>
Coordonnateur cellule de passation des marchés
Président de la commission des marchés
Directeur administratif et financier
Responsable approvisionnement
Contrôleur de gestion
Conseillers du DG
Responsable RH

<b>Personnel soumis au questionnaire de CI</b>
Coordonnateur cellule de passation des marchés
Président de la commission des marchés
Directeur administratif et financier
Contrôleur de gestion
Secrétaire Directeur général

# BIBLIOGRAPHIE

CESAG BIBLIOTHEQUE

## Bibliographie

### ❖ Ouvrages et articles

1. ALONSO Antoine, LEGOUGE Dominique (2002), *Guide de la nomenclature des achats publics*, ESF éditeur, Paris, 200 pages.
2. BARRY Mamadou (2004), *Audit et Contrôle interne*, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267 pages.
3. BERNARD Frédéric, SALVIAC Éric (2010), *Fonction achats : Contrôle interne et gestion des risques*, Maxima, Paris, 298 pages.
4. BRUEL Olivier, MENAGE Pascal (2008), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 266 pages.
5. BRUEL Olivier, MENAGE Pascal (2014), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements : Enjeux, Problématiques, Organisation, changement*, 4<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 328 pages.
6. BOUANICHE José (2004), Calculer l'indéterminité ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue française de l'audit interne* (168) : 6-10.
7. BLANCHARD Gilles, VINCENT André (1999), *La fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance*, Editions Hermès, Paris, 213 pages
8. CAVERIVIERE PATRICK(2007), *Le guide l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Editions démos, Paris, 159 pages.
9. CHAMBRE DE COMMERCE D'INDUSTRIE ET D'AGRICULTURE DE DAKAR (2007), *Code des marchés publics*, 114 pages.
10. GOUVERNEMENT DU CANADA (2010), *Cadre de gestion intégrée du risque* , 87 pages.

11. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Audit et gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, Editions Pearson, Paris, 288 pages.
12. IFACI (2006), *Guide de l'audit de la cartographie des risques*, Editions cahiers de la recherche, Paris, 70 pages.
13. MADERS Henri Pierre, MASSELIN Jean (2006), *Contrôle interne des risques : Cibler – Evaluer - Organiser -Piloter - Maitriser*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 262 pages.
14. MALM Brice(2010), *Fonction Achats : Méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur*, EMS Editions, Paris, 185 pages.
15. MOUTOT Jean Michel, BERNARDIN Emmanuel (2010), *Mesurer la performance de la fonction achats*, Editions d'organisation, 191 pages.
16. NGUENA Octave Jokung (2008), *Management des risques*, Ellipses, Paris, 188 pages.
17. OBERT Robert (2004), Synthèse droit et comptabilité, Tome2, *Audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux, manuels et applications*, 4<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, Paris, 495 Pages.
18. Ordre des Experts Comptables (2005), *Le contrôle interne : les missions d'accompagnement de l'expert-comptable : approche par l'analyse des risques et documentation*, Editions ECM, Paris, 74 pages.
19. PETIT Philippe (2008), *Toute la fonction Achat*, Editions Dunod, Paris, 487 pages.
20. PERROTIN Roger, SOULET DE BRUGIERE François, PASERO Jean-Jacques(2007), *Le manuel des achats : Processus-Management-Audit*, Editions d'organisation, Paris, 462 pages.
21. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisations, Paris, 479 pages.



22. RENARD Jacques (2013), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 8<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisations, Paris, 452 pages.
23. ROUX Michel(2007), *Appel d'offre : rédiger-répondre- analyser*, Editions d'organisation, Paris, 202 pages.
24. SHIRCORE Eliott T.T, STEELE Pascal (1985), *Procurement positioning overview: Purchasing and Supply management*, 326 pages.
25. UEMOA (2005), *Directive n° 04 portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés et délégations de service public dans l'Union économique et monétaire Ouest Africaine*, Ouagadougou, 35 pages.
26. VALIN Gérard, GAVANOU Jean François, GUTTMANN Catherine, LE VOUREC Joëlle (2006), *Controlor et Auditor*, Editions Dunod, Paris, 457 pages.
27. VANDERCAMMEN Marc (2006), *Marketing : Essentiel pour comprendre, décider et agir*, 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Bruxelles, 560 pages
28. WASSENHOVE Wi Van, GARBOLINO Emmanuel (2008), *Retour d'expérience et prévention des risques : principes et méthodes*, Editions Lavoisier, Paris, 72 pages.

#### ❖ **Sources internet**

1. BELLUZ Diana Del Bel (2002), Gestion moderne des risques, [www.camagazine.com/index.cfm/ci/10738/a-id2.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci/10738/a-id2.htm).
2. CHEVASSU Jean Gérard (2008), La gestion et la maîtrise des risques dans les projets, [http://vrac.cofares.net/CnamLiban/Cours/ENG110/Cours-No3-\\_gestion-maitrise\\_des\\_risques\\_projet.pdf](http://vrac.cofares.net/CnamLiban/Cours/ENG110/Cours-No3-_gestion-maitrise_des_risques_projet.pdf).
3. IFACI (2013), Mise à jour du référentiel COSO, [www.coso.org/CI](http://www.coso.org/CI)
4. ISO(2008), Systèmes de management de la qualité, <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:fr>

5. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick et CHELLY Dan (2008), Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, [www.decitre.fr/livres/risques-operationnels.aspx/9782863254851](http://www.decitre.fr/livres/risques-operationnels.aspx/9782863254851).
6. LENEVEU Jacky, LAVILLE Mireille Mary (2012), La perception et l'évaluation des risques d'un point de vue psychologique, *Vertigo*, Vol.12 (1), <http://vertigo.revues.org/12125> DOI : 10.4000/vertigo.12125
7. OECD(2010), Principes de l'OECD pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics, Editions OECD, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264056626-fr>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE