



a

Centre Africain d'études Supérieures en G

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

**MBA (Master and Business
Administration) en Audit et
Contrôle de gestion.**

**25^e PROMOTION
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

***AUDIT DU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES
DU BUREAU REGIONAL D'ONU FEMMES SENEGAL***

PRESENTE PAR :

DOU BI YA EVARISTE

DIRIGE PAR :

DIENE JEAN BAPTISTE

Expert-Comptable agréé

Enseignant Associé au CESAG

Avril 2015

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à tous ceux qui me sont chers :

- Dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé et le courage d'affronter cette formation ;
- ma famille ;
- mes amis ;
- mes enseignants ;
- tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ma réussite.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements, les plus vifs, à toutes ces personnes, à savoir :

- Monsieur JEAN BAPTISTE DIENE, Expert-Comptable agréé, enseignant associé au CESAG;
- Mme RACHELLE MIAN DJANGONE fonctionnaire des Nations Unies pour sa contribution et soutien;
- Monsieur ASSANE BA chargé des achats et des approvisionnements au Bureau régional d'ONU femmes pour son assistance;
- Monsieur AGORO TCHAGBALE Responsable des opérations au Bureau régional d'ONU femmes pour son soutien ;
- M. Moustapha KANTE ;
- M. Cyma MBAYIHA ;
- L'ensemble du corps professoral du programme MBA AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION pour la qualité de la formation ;
- L'ensemble du personnel du département CESAG EXECUTIVE EDUCATION QUI a contribué à ma formation en AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION;
- Tous mes collègues et amis de la 25^{ème} promotion du MBA AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION, pour les moments de joie et de difficultés partagées;
- Tous ceux qui, d'une manière ou une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AI :	Audit Interne.
AMRC :	Comité d'examen du processus d'acquisition ou des achats.
AO :	Appel d'Offres.
AP :	Appel à Proposition ou encore RFP.
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.
CFA :	Communauté Financière Africaine.
CI :	Contrôle Interne.
CNCC :	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.
COSO :	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission.
CS :	Contrat de Service.
DA :	Délégation d'Autorité.
DAO :	Dossier d'Appel d'Offres.
DC :	Demande de cotation ou demande de devis ou encore RFQ.
ECI :	Environnement de Contrôle Interne.
GATT :	General Agreement on Tarifs and Trade.
IFACI :	Institut française d'Audit et de Contrôle Interne.
LAMRC :	Comité local d'examen du processus d'acquisition ou des achats.
NU :	Nations Unies.
OEC :	Ordre des Expert-Comptable de la France.
OHADA :	Organisation de l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.
OM :	Operations Manager ou responsable des opérations.
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement.
ONG :	Organisation Non Gouvernementale.
ONU :	Organisation des Nations Unies.
ONU Femmes :	Agence des Nations Unies pour l'égalité des sexes et autonomisation des Femmes.
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement.
PO :	Purchase Order ou Bons d'achat ou encore bon de commande.
PV :	Procès-Verbal.
QCI :	Question de Contrôle Interne.

- RAMRC :** Comité régional d'examen du processus d'acquisition ou des achats.
- RH :** Ressources Humaines.
- RFI :** Request For Information(RFI) ou demandes d'informations.
- ROOSTER :** Base de données de l'ensemble des fournisseurs précédemment contactés ou ayants soumis au moins une offre à ONU Femmes.
- SYSCOA :** Système Comptable Ouest Africain.
- TDR :** Termes De Référence.
- UNGM :** L'appellation du site officiel du marché des fournisseurs des Nations Unies.
- USD :** Monnaie (Dollars) des Etats Unis d'Amérique.
- VENDOR :** Nom commun à tous les prestataires de service ou fournisseur des agences des Nations Unies.
- WCARO :** Bureau régional Afrique de l'Ouest et Centrale d'ONU Femmes.

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 : Le cycle d'achat.....	22
Figure 2 : Matrice de classement des risques.....	35
Figure 3 : Arbre des risques.....	37
Figure 4: Schéma d'une mission d'audit.....	45
Figure 5 : Modèle d'analyse.....	50
Figure 6 : Schéma du processus d'achat par appel d'offres d'ONU femmes.....	78
Figure 7 : Note ou Rapport d'orientation.....	85

TABLEAUX

Tableau 1 : Mission de l'acheteur.....	9
Tableau 2 : Mise en concurrence, un levier d'action.....	13
Tableau 3 : Exemple de grille d'analyse comparative des offres.....	19
Tableau 4 : Synthèse des étapes du processus d'appel d'offres.....	23
Tableau 5 : Grille de présélection des fournisseurs.....	24
Tableau 6 : Typologie des critères de dépouillement des offres.....	26
Tableau 7 : Risques opérationnels spécifiques au processus d'appel d'offres.....	29
Tableau 8 : Echelle de cotation de la gravité des risques.....	33

Tableau 9 : Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque.....	34
Tableau 10 : Typologie des risques	36
Tableau 11 : Bureau régional, bureaux pays, bureau multi-pays d'ONU Femmes en Afrique.....	63
Tableau 12 : Aperçu de la répartition des ressources des programmes et projets à ONU Femmes	66
Tableau 13 : Les achats du bureau régional d'ONU Femmes.....	68
Tableau 14 : Méthodes de sollicitation par catégories.....	72
Tableau 15 : Méthodologies et outils d'évaluation des offres.....	75
Tableau 16 : Analyse des risques du processus d'appel d'offres et dispositif de maîtrise des risques	87
Tableau 17 : Les tests de conformité (existence).....	90
Tableau 18: Résultat du test de permanence des procédures de présélection des fournisseurs...94	
Tableau 19 : Résultats du test de permanence des procédures de réalisation du dossier d'appel d'offres.	93
Tableau 20 : Résultats du test de permanence des procédures de publication et retrait du dossier d'appel d'offres par les fournisseurs potentiels.	95
Tableau 21 : Résultats du test de permanence des procédures de réception, contrôle et conservation des offres des soumissionnaires.....	96
Tableau 22 : Résultats du test de permanence des procédures de dépouillement des offres et d'attribution du marché à un fournisseur.	97
 Annexe.....	 106
Annexe 1 : Feuille d'audit, d'analyse des risques et recommandations.....	107
Annexe 2: Organigramme fonctionnelle du bureau régional d'ONU Femmes.....	108

Annexe 3 : Organigramme général du bureau régional d'ONU Femmes.....	109
Annexe 4: Guide d'entretien.....	110
Annexe 5 : Fiche d'enregistrement.....	110
Annexe 6 : Questionnaires de contrôle interne (folio1 à folio 6).....	111
Annexe 7: Grille de séparation des responsabilités et devoir dans l'exécution des tâches au niveau régional et au niveau pays.....	118
Bibliographie.....	120
Ouvrages et articles.....	121
Lois et règlements.....	123
Référentiels.....	124
Sites internet.....	124
Mémoires.....	125

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENT.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	7
Introduction partie I.....	8
Chapitre 1 : Le processus d'achat par appel d'offres.....	9

1	Le processus d'achat par appel d'offres	10
1.1	Le processus d'achat	10
1.1.1	La définition du besoin	10
1.1.2	La recherche de fournisseur	11
1.1.3	L'appel d'offres	12
1.1.3.1	Objectif de l'appel d'offres	13
1.1.3.2	Intérêt de l'appel d'offres	13
1.1.3.3	Typologie d'appel d'offres	14
1.1.3.3.1	Appel d'offres ouvert	14
1.1.3.3.2	Appel d'offres restreint	15
1.1.3.3.3	Appel négocié avec mise en concurrence	16
1.1.4	Les acteurs et supports d'appel d'offres	16
1.1.5	Les critères d'analyse des offres	17
1.1.5.1	La qualité	17
1.1.5.2	Le coût global d'acquisition	18
1.1.5.3	Le critère du délai	18
1.1.5.4	Les autres critères	18
1.1.6	Négociation, contractualisation, pilotage de la performance	19
1.1.6.1	Négociation	19
1.1.6.2	Contractualisation	20
1.1.6.3	Pilotage de la performance	21

1.2	Les étapes du processus d'appel d'offres.....	22
1.2.1	Pré qualification et présélection des fournisseurs.....	23
1.2.2	Préparation ou réalisation du dossier d'appel d'offres.....	24
1.2.3	Publication et retrait du dossier d'appel d'offres.....	25
1.2.4	Réception, contrôle et conservation des offres.....	25
1.2.5	Comparaison des offres et attribution du marché.....	25
1.3	Les risques liés au processus d'appel d'offres.....	27
1.3.1	Notion de risque.....	27
1.3.2	Risques opérationnels spécifiques au processus d'appel d'offres.....	28
1.4	Analyse des risques opérationnels.....	31
1.5	Hierarchisation et formation de la cartographie des risques.....	33
1.5.1	Hierarchisation des risques.....	33
1.5.2	Cartographie des risques.....	35
1.5.3	Typologie des risques.....	35
1.5.4	Traitement des risques.....	38
	Conclusion chapitre 1.....	38
	Chapitre 2 : Audit des achats par appel d'offres.....	39
2	La notion d'audit.....	39
2.1	Audit par nature ou par objectif.....	40

2.1.1	Audit de conformité régularité.....	40
2.1.2	Audit d'efficacité.....	41
2.1.3	Audit de management.....	41
2.1.4	Audit de stratégie.....	42
2.2	Audit par destination.....	42
2.3	Démarche d'audit du processus achat par appel d'offres.....	43
2.3.1	La phase d'étude.....	43
2.3.2	La phase de vérification.....	44
2.3.3	Phase de conclusion.....	44
2.4	Prise de connaissance des procédures d'achat par appel d'offres.....	46
2.4.1	Evaluation préliminaire.....	46
2.4.2	Evaluation définitive.....	47
2.5	Objectif de l'audit et risques de non maîtrise.....	47
2.5.1	Objectif de l'audit.....	47
	Conclusion chapitre 2.....	48
	Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....	49
3	Modèle d'analyse.....	49
3.1	Les outils de collecte et d'analyse des données.....	51
3.1.1	Analyse documentaire.....	51
3.1.2	Le questionnaire de contrôle interne.....	52
3.1.3	Les interviews.....	52
3.1.4	Les observations physiques.....	53

3.1.5	Feuille d'audit, d'analyse des risques et recommandations (FAR).....	53
3.1.6	L'organigramme.....	54
3.1.7	Grille de séparation des tâches.....	54
3.1.8	Le test de conformité.....	54
3.1.9	Le test de permanence.....	54
	Conclusion chapitre 3.....	55
	Conclusion partie I.....	55
	DEUXIEME PARTIE CADRE PRATIQUE.....	56
	Introduction.....	57
	Chapitre 4 : Présentation du Bureau Régional ONU Femmes Sénégal et cadre de maitrise du processus d'achat par appel d'offres.....	59
4	Présentation Générale d'ONU-Femmes Sénégal.....	59
4.1	Définition, mission, organisation et objectif d'ONU Femmes au Sénégal.....	59
4.1.1	Définition et mission d'ONU Femmes Sénégal.....	60
4.1.2	Objectif d'ONU Femmes Sénégal.....	61
4.1.3	Organisation générale d'ONU Femmes au Sénégal.....	61
4.1.3.1	Organisation d'ONU Femmes à l'échelle internationale.....	61
4.1.3.2	Organisation d'ONU Femmes au niveau régional.....	62
4.1.4	Activité du bureau régional d'ONU Femmes.....	65
4.1.5	Les principes et achats du bureau régional d'ONU Femmes.....	67
4.1.5.1	Les principes.....	67
4.1.5.2	Les achats.....	68

4.2 Achat par appel d'offres du bureau régional d'ONU Femmes Sénégal.....	68
4.2.1 Cadre et méthode du processus d'achat par appel d'offres.....	69
4.2.2 Achat direct de biens et services ou la méthode de micro-achat.....	70
4.2.3 Achat de biens et services par demande de cotation.....	70
4.2.4 Achat de biens et services par appel à soumissionner.....	71
4.2.5 Achat de biens et services par appel à proposition.....	71
4.3 Les critères d'évaluation des offres selon les méthodes d'appel d'offres.....	73
Conclusion chapitre 4.....	75
Chapitre 5 : Description du processus d'achat par Appel d'offres d'ONU Femmes au Sénégal.....	76
5 Objectif de l'appel d'offres.....	76
5.1 Description du processus d'achat par appel d'offres d'ONU Femmes.....	76
5.2 Acteurs et leurs responsabilités dans le processus de recherche et présélection des fournisseurs.....	78
5.3 Procédure de préparation ou de réalisation du dossier d'appel d'offres.....	79
5.4 Procédure de publication et de retrait du dossier d'appel d'offres.....	80
5.5 Procédure de réception et conservation des offres.....	81
5.6 Procédure de comparaison des offres et attribution du marché au fournisseur.....	81
Conclusion chapitre 5.....	82
Chapitre 6 : mise en œuvre de l'audit du processus d'achat par appel d'offres et recommandation.....	83
6 Objectif d'audit du processus d'achat par appel d'offres.....	83
6.1 Préparation de la mission.....	83

6.2 Réalisation de la mission.....	84
6.2.1 Note ou Rapport d'orientation.....	84
6.2.2 Analyse des risques et dispositif existant de maîtrise des risques du processus d'appel d'offres.....	86
6.2.3 Les tests de contrôle interne : test de conformité (existence) et test de permanence.....	90
6.2.3.1 Les tests de conformité (existence).....	90
6.2.3.2 Le test de permanence.....	92
6.3 Recommandation général relative à l'ensemble du processus d'achat par appel d'offres du bureau régional ONU Femmes Sénégal.....	98
6.3.1 Recommandation relative à la supervision des tâches et au manuel de procédures.....	98
6.3.2 Recommandation relative aux risques opérationnels propres au processus d'achat par appel d'offres.....	100
6.3.2.1 Recommandation relative à la procédure de présélection des fournisseurs.....	100
6.3.2.2 Recommandation relative à la procédure de rédaction du dossier d'appel d'offres.....	100
6.3.2.3 Recommandation relative à la procédure de publication et de retrait de dossier d'appel d'offres.....	101
6.3.2.4 Recommandation relative à la procédure de réception et conservation et des offres.....	101
6.3.2.5 Recommandation relative à la procédure de dépouillement des offres et attribution du marché au fournisseur.....	101
Conclusion chapitre 6	102
Conclusion de la partie II.....	102
Conclusion générale.....	103
Annexe.....	106
Annexe 1 : Feuille d'audit, d'analyse des risques et recommandations.....	107
Annexe 2 : Organigramme fonctionnelle du bureau régional d'ONU Femmes.....	108

Annexe 3 : Organigramme général du bureau régional d'ONU Femmes.....	109
Annexe 4 : Guide d'entretien.....	110
Annexe 5 : Fiche d'enregistrement.....	110
Annexe 6 : Questionnaires de contrôle interne (folio1 à folio 6).....	111
Annexe 7 : Grille de séparation des responsabilités et devoir dans l'exécution des tâches au niveau régional et au niveau pays.....	118
Bibliographie.....	120
Ouvrages et articles.....	121
Lois et règlements.....	123
Référentiels.....	124
Sites internet.....	124
Mémoires.....	125

Introduction Générale

CESAO BIBLIOTHEQUE

Evoluant dans un environnement de plus en plus concurrentiel, toute entreprise ou toute organisation qui se veut dynamique et compétitive doit avoir pour objectif général de : garantir sa pérennité, préserver son patrimoine et sécuriser ses activités.

Au sein des entreprises, les acteurs différents sont tournés vers des objectifs généraux communs préalablement définis par la direction générale et qui, en vue de leur réalisation, recourent à une division du travail (spécialisation des tâches). Ces acteurs ont pour mission de fournir des prestations ou des produits qui doivent satisfaire les besoins des clients au meilleur rapport qualité/prix.

Dans la réalisation de ses opérations, l'entreprise est découpée en processus et sous-processus. Nous pouvons citer entre autres le processus de vente et le sous-processus recouvrement, le processus de gestion du personnel et le sous-processus paie, le processus budgétaire et le sous- processus trésorerie. Parmi ces sous-processus, l'appel d'offres du processus achat que nous assimilons à un processus dans le cadre de notre travail, est devenu stratégique dans la prise de décisions des dirigeants d'entreprise et organisation. La maîtrise de ce processus permet de réduire au maximum les éventuelles improvisations entraînant des coûts d'acquisition trop élevés pour l'entreprise.

En général, dans les entreprises africaines, le processus d'appel d'offres manque d'organisation. Dans la plupart des cas, si ce processus est organisé et formalisé, la procédure fait l'objet de négligence par les opérationnels sensés les appliquer. Ils exposent ainsi l'entreprise à des événements de nature à entacher le bon fonctionnement, par conséquent l'atteinte de ses objectifs. Il s'agit, entre autres, de la collusion, la corruption et les malversations de plus en plus récurrentes.

Ces risques s'accumulent et à long terme, entraînent des difficultés de tout genre comme la dégradation de la notoriété de l'organisation et la perte de confiance des partenaires dans le cas des organisations à but non lucratif. Il est donc impératif que les décideurs de ces organisations et entreprises s'assurent du respect et de la bonne application des procédures d'exécution des tâches relatives à l'appel d'offres.

Pour garantir la bonne application des procédures d'achat par appel d'offres et réduire les risques opérationnels associés, il est nécessaire que les dirigeants diligentent des missions d'audit de ce processus.

ONU Femmes intervient dans le domaine de gestion des programmes de développement. Pour atteindre ses objectifs liés à son mandat, le bureau régional d'ONU Femmes Sénégal achète des biens et services à des montants très élevés. Pour le besoin de transparence, elle a recours au processus d'appel d'offres. Elle n'est donc pas à l'abri des risques opérationnels liés à ce processus.

Les risques du processus d'achat par appel d'offres n'étant pas encore couverts, la nécessité de l'auditer de temps à autre devrait être prise en compte dans les priorités fonctionnelles et opérationnelles. Dès lors, nous observons le caractère indispensable du respect et l'application intégrale des instructions de la Direction Générale traduit par le manuel des procédures lié aux achats par appel d'offres du Bureau Régional ONU Femme Sénégal.

Le respect et l'application entière de ces instructions pourraient permettre aux responsables de l'organisation de s'assurer d'une gestion saine et transparente du processus de sélection des fournisseurs et garantir la pérennité de l'activité du Bureau Régional ONU Femmes Sénégal. Cependant, bien que ces procédures d'appel d'offres considérées comme les bonnes pratiques de sélection des fournisseurs existent, elles restent mal appliquées voir pas du tout.

Du point de vue réglementaire, le Système Comptable (OHADA) –Ouest Africain (SYSCOA) précise que seules les entreprises ayant une organisation qui le justifie doivent posséder un manuel de procédures à jour rendu obligatoire par les articles 6, 16, 69 de l'Acte Uniforme portant Harmonisation des Comptabilités, selon le Praticien Système Comptable OHADA (2008 :942-945-959).

Malheureusement, très peu d'entreprises et organisations aujourd'hui respectent ce formalisme. La routine s'installe et les entreprises ou organisations travaillent avec les mêmes habitudes plutôt que de respecter les procédures. Cette situation est due principalement à plusieurs raisons à savoir:

- absence de manuel des procédures toute fois, des procédures non écrites peuvent exister et rigoureusement appliquées mais il faut impérativement que ces procédures soient écrites et connues de tous pour éviter les malentendus,
- le contexte socioculturel (culture d'entreprise ou du pays),
- le manque de compétence à l'interne,
- la négligence de la direction générale,
- le manque de recommandations des commissaires aux comptes dans les entreprises et organisations où ils interviennent,

- existence de recommandations non respectées par l'entreprise,
- le laxisme, la légèreté et le manque d'intégrité dans l'application des procédures quand elles existent,
- le coût élevé de conception du manuel des procédures (dans le cas où les entreprises voulaient confier la conception du manuel à un cabinet d'audit) etc.

Ce sont des exemples parmi tant d'autres que nous.

Face à toutes ces menaces l'entreprise vit une situation délicate car elles peuvent empêcher à long terme l'atteinte des objectifs et agir sur la performance. Elles peuvent être source de risques inhérents à tout le processus d'appel d'offres voir le processus d'achat entier de l'organisation ou l'entreprise. A cet effet, d'importantes conséquences sont à noter :

- la non maîtrise des activités du processus achats surtout celui d'appel d'offres,
- les tâches effectuées sans référentiel,
- les détournements de fonds,
- les auditeurs et les dirigeants n'ont pas de référentiel sur lequel s'appuyer pour apprécier l'efficacité du contrôle interne etc.

Au regard de ces causes et conséquences qu'elles entraînent, et en vue d'assurer la continuité des activités et la pérennité de l'entreprise ou l'organisation, les décideurs tentent d'explorer plusieurs solutions en vue d'une gestion efficace et efficiente. Ainsi, ces alternatives seraient surtout :

- la sensibilisation et la formation de tous les services au respect des procédures, nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise,
- le rappel des obligations relatives à l'utilisation du manuel des procédures si l'organisation en dispose.

De ces solutions, la dernière nous paraît la mieux adaptée à notre étude et permet de mettre à la disposition des auditeurs un des indicateurs privilégiés de contrôle interne.

Au regard des solutions adoptées, la question qu'on se pose principalement est la suivante: « comment l'audit du processus d'achat par appel d'offres peut contribuer à améliorer l'appel d'offres » ? En d'autres termes :

- quelle est l'approche et la méthodologie d'audit du processus d'appel d'offres ?
- quelle est l'impact de l'audit sur le processus d'appel d'offres ?
- quelle sont les différentes étapes du processus d'appel d'offres ?

Pour répondre à ces questions, le thème de notre étude sera : « **audit du processus d'achat par appel d'offres du bureau régional d'ONU Femmes Sénégal** ».

L'objectif principal est d'auditer le sous-processus appel d'offres d'ONU Femmes et montrer son importance dans la gestion de l'organisation.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- comment effectuer l'audit du sous-processus appel d'offres,
- identifier les risques liés à chaque étape du sous-processus appel d'offres,
- faire des propositions correctives et d'amélioration conformément aux bonnes pratiques en vue de la réduction des risques,
- faire respecter le manuel de procédures par les opérationnels.

Cette étude revêt un triple intérêt à notre sens :

- **d'abord pour le Bureau régional ONU Femmes Sénégal**

S'assurer de la bonne application des instructions données aux responsables d'exécution des tâches liées au processus d'appel d'offres pour les achats de services ou biens en vue de réduire les éventuels risques.

- **pour les étudiants stagiaires**

Renforcer la connaissance dans le domaine d'audit et plus particulièrement les opérations d'appel d'offres du cycle achats- fournisseurs.

D'utiliser les connaissances théoriques pour répondre aux difficultés pratiques rencontrées au sein des entreprises et organisations.

D'apporter notre modeste contribution à une gestion optimale de la trésorerie dans l'exécution d'un projet de développement.

- **pour nous même**

Cette étude sera pour nous la première occasion d'appliquer la théorie à la pratique. La réalité du terrain est mieux appréhendée et les connaissances théoriques acquises plus approfondies.

L'étude comprend deux parties: une partie théorique et une partie pratique.

Dans la première partie, qui porte sur la revue de littérature, nous présenterons les fondements théoriques de l'appel d'offres, les objectifs et intérêts de l'appel d'offres, les différentes étapes d'appel d'offres et, enfin, les différents risques opérationnels et leur traitement dans le chapitre un (Chapitre 1). Dans le chapitre deux (Chapitre 2) qui suit, il sera question de la définition de la notion d'audit et les objectifs d'audit. En fin, le chapitre trois (Chapitre 3) portera sur la méthodologie adoptée pour mener à bien notre étude.

La seconde partie de notre travail portera sur l'étude empirique à ONU Femmes.

Dans un quatrième chapitre (Chapitre 4) nous présenterons de façon générale le bureau régional d'ONU femmes Sénégal. Le cinquième chapitre (Chapitre 5) sera consacré à la description du processus d'achat par appel d'offres du bureau régional d'ONU femmes. Le dernier (Chapitre 6) portera sur l'audit du processus d'appel d'offres suivi des recommandations correctives et d'amélioration dudit processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction partie I

En tant que consommateur, tout le monde achète et de plus en plus souvent, négocie le prix des produits et des services dont il veut faire l'acquisition : une nouvelle voiture, un voyage organisé, un billet d'avion, un service etc..

Dans la période d'après-guerre, la préoccupation des entreprises et organisations n'était pas de bien acheter mais d'obtenir en quantités suffisantes et en qualité, les bons produits au bon moment. Des services d'achat et approvisionnement étaient intégrés aux directions de production pour assurer cette tâche.

Aujourd'hui, l'acquisition de biens ou services préoccupe au plus haut niveau les responsables des entreprises et organisations du fait de son importance stratégique dans la prise de décisions relatives à la gestion des coûts d'exploitation de l'entreprise. Cette situation est due en partie à la complexité organisationnelle et fonctionnelle des entreprises et organisations de plus en plus ouvertes au monde extérieur et surtout maillon de réseaux internationalement institués.

La fonction achat devient dès lors incontournable pour l'image et la pérennité de l'entreprise. Résultant de plusieurs tâches opérationnelles exécutées de manière chronologique, l'acte d'achat respecte un processus bien défini en six grandes phases principales qui sont : l'expression des besoins, la sélection de fournisseurs, le lancement de la commande, évaluation des offres, la négociation et la contractualisation, lesquelles étapes auxquelles on pourrait ajouter l'étape de règlement des fournisseurs.

Tout au long du processus, l'acheteur devra être à l'écoute des prescripteurs afin de cerner leur besoins. Il doit également suivre et gérer de manière efficace les relations avec les fournisseurs et anticiper les risques. Il est donc important pour nous de connaître le processus d'appel d'offres sous-processus d'achat, ses procédures, s'enquérir de leur application afin de maîtriser les risques qui en découlent.

Ainsi, la première partie de notre travail comprendra trois chapitres. Le premier chapitre (Chapitre 1) portera sur la fonction achats et surtout le processus d'appel d'offres. Le second chapitre (Chapitre 2) s'intéressera à la définition de la notion d'audit, de contrôle interne, et des risques opérationnels des procédures d'appel d'offres. En fin le troisième chapitre (Chapitre 3) décrira la méthodologie d'étude.

Chapitre 1 : Le processus d'achat par appel d'offres

Introduction

Le Processus achat est l'ensemble des opérations qui consistent à approvisionner l'entreprise en biens et services utiles à son activité. Le processus achat concerne les étapes depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des fournisseurs (Barry 2009: 12). L'achat ne commence pas au moment du choix du fournisseur et ne se termine pas au moment de la négociation des prix (Makki & al, 2008 :105), mais l'achat est la phase se déroulant depuis l'expression des besoins jusqu'à la signature du contrat (Blanchard, 1999 :12). Il est alors confié à l'acheteur une mission prépondérante qui soutien toute l'activité de l'organisation comme on le voit dans la figure suivante :

Tableau 1: Mission de l'acheteur

Mission principale	Tâches principales afférentes
S'informer en interne et en externe	Connaissance des besoins passés, présents et futurs, Connaissance des marchés fournisseurs, Pratique de la veille technologique et commerciale.
Informier et conseiller en interne	Apport permanent de ses connaissances aux autres fonctions de l'entreprise, Mise à disposition de ses bases de données aux différents demandeurs.
Consulter les fournisseurs	Traiter les demandes d'achat, Gestion des appels d'offres, Comparaison des offres.
Négocier et contracter avec les fournisseurs	Négocier avec les fournisseurs et les prestataires, Rédaction des commandes et des contrats, Suivi de l'exécution des commandes et des contrats, Règlement des litiges.
évaluer	Homologation des nouveaux fournisseurs, Evaluation de la performance des fournisseurs.

Source : Patrick Caverivière (2007, 25)

Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités demandées dans les délais préconisés, dans les meilleures conditions de sécurité ; « une fois terminée, la phase achat comprend l'appel d'offres, la négociation, le choix de fournisseurs et la signature du contrat, il faut que le fournisseur livre le ou les biens et exécute les prestations annexes commandées » (Gille & Blanchard ; 1999 :3).

La fonction achat est donc au sein de l'entreprise celle qui a pour mission de satisfaire les besoins d'exploitation traduits par les biens et services.

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous de montrer dans un premier temps le processus achat par appel d'offres avant de s'intéresser ensuite aux risques associés et les dispositifs de maîtrise de ces risques.

1 Le processus d'achat par appel d'offres

Nous verrons l'intérêt de l'appel d'offres à ONU Femmes Sénégal et la typologie des appels d'offres avant de se pencher sur les étapes du processus d'achat par appel d'offres.

1.1 Le processus d'achat

L'achat est l'acte par lequel une personne physique ou morale se transforme en possesseur de quelque chose en donnant une valeur financière à celle-ci exprimée en unité monétaire. L'acte s'opère dans le cadre d'un processus comprenant une série de décisions et d'exécutions. «L'acte d'achat est le résultat de plusieurs tâches opérationnelles exécutées de façon chronologique » selon le guide décision d'achat.

Selon Blanchard (1999 :12), l'achat est la phase se déroulant depuis l'expression des besoins jusqu'à la signature du contrat. Mais pour Barry (2009 :17), « le processus achat concerne depuis la budgétisation des besoins jusqu'au règlement des fournisseurs ».

Le processus d'achat peut se composer en six phases sectorielles : la définition du besoin, la recherche de fournisseurs, le lancement d'appel d'offres, l'analyse des offres, la négociation et la contractualisation. Chaque phase devra faire l'objet d'analyse accrue de manière méthodologique. L'acheteur devra suivre et gérer de manière efficace les relations avec le fournisseur et anticiper les risques.

1.1.1 La définition du besoin

Cette première phase revient à définir les produits ou les services que l'on veut acheter, en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Les besoins sont exprimés par les utilisateurs de ces produits et services, approuvés par des personnes habilités, préalablement désignées par la direction de l'entreprise et formalisée sous l'appellation de demande d'achat ou expression des besoins.

Selon Bruel (1998 :116), « la demande d'achat permet un bon suivi et une rédaction rapide du service demandeur en direction du service achat ». La rédaction d'un dossier d'appel

d'offres (DAO) ou d'un cahier des charges permet de spécifier les attentes vis-à-vis de ce produit ou de ce service.

Plus les termes du cahier de charge sont précis et couvrent tous les problèmes susceptibles de se poser, plus les risques sont couverts. Les prescripteurs internes concernés doivent être associés à la rédaction de ce dossier d'appel d'offres (DAO) ou le cahier de charges. Ce qui est par ailleurs une bonne occasion d'améliorer la communication interne. L'acheteur doit se poser la question du juste besoin. Le client interne a-t-il défini un besoin juste ? Ya-t-il un risque de sur-qualité qui se traduit par des coûts élevés et inutiles ? Si tel est le cas, l'acheteur devrait travailler avec le prescripteur interne afin de mieux définir le besoin sans accepter des exigences exagérées et motivées par une attente de sécurité absolue.

Le dossier d'appel d'offres (DAO) ou le cahier des charges est rédigé soit de façon détaillée, soit de façon fonctionnelle. Dans le premier cas, les fournisseurs se contentent d'y répondre point par point. Dans le dernier cas, le donneur d'ordre fait appel à leur capacité à proposer des solutions. Plusieurs rubriques peuvent apparaître dans le dossier d'appel d'offres (DAO) ou le cahier de charges.

Le contexte de l'achat permet aux fournisseurs d'avoir une vision claire de l'enjeu. Une description des caractéristiques du produit ou du service doivent y figurer. Le dossier d'appel d'offres (DAO) ou le cahier de charges précise aussi les conditions commerciales (coûts, objectifs, conditions de règlement, devise de facturation etc...) et indique les critères que doivent avoir les fournisseurs pour répondre à l'appel d'offres, ceux-ci pour mieux gérer les risques.

1.1.2 La recherche de fournisseurs

A cette étape du processus achats, deux hypothèses sont possibles. Dans la première, les fournisseurs pouvant répondre au besoin font déjà partie du « panel » de l'entreprise. Dans ce cas, ils sont connus, évalués et les risques sont maîtrisés.

Dans la seconde hypothèse, le besoin a évolué et il faut rechercher de nouveaux fournisseurs. Selon Blanchard & al (1999 :64), « la présélection des fournisseurs est une pré-consultation ayant pour avantage d'une part de consulter l'ensemble des fournisseurs potentiels du marché et d'autre part, de limiter le nombre de fournisseurs auquel le dossier de consultation sera envoyé ». Pour Bouvier (1990 :49), « il est préférable que les entreprise achètent auprès des fournisseurs qu'elles ont déjà homologuées. Ainsi toute sélection de fournisseurs menée de manière rigoureuse devra aboutir à une liste de fournisseurs choisis sous la qualité de leur prestation et suffisamment diversifiés pour que la concurrence puisse jouer au maximum ».

Mais Caverivière (2007 :56-58), suggère de faire non seulement appel aux fournisseurs dont les performances sont déjà connues et évaluées avec lesquels l'acheteur a un volant régulier d'activités mais également de solliciter d'autres entreprises afin de mettre en œuvre une réelle concurrence.

1.1.3 L'appel d'offres

Un appel d'offres est une procédure par laquelle un acheteur potentiel sollicite les fournisseurs de biens ou services de faire chacune ou de manière collective des propositions commerciales chiffrées en réponse à la formulation détaillées (le cahier de charge) ou (DAO) de son besoin (produits et services).

Selon Pierre Polouzet (2010) l'appel d'offres peut aussi être lancé via une solution de Sourcing.

Le Sourcing est un module de gestion qui vise à réduire le coût général des achats. Il s'effectue via l'internet, nécessite très peu d'investissement financier et se déroule en trois grandes étapes selon le guide décision achats.

- Le premier consiste à rechercher des données macro-économiques Cette recherche est caractérisé par l'identification d'une zone Géographique à explorer par la qualité du produit (ou du service) à partir de la définition d'objectifs opérationnels et, enfin, par le produit (ou le service) lui-même. Tous ces aspects doivent être croisés et permettront l'identification des fournisseurs potentiels par pays.
- La deuxième étape est la collecte d'informations. Les fournisseurs potentiels sont contactés et répondent à des demandes d'informations ou Request For Information(RFI). Si le sourcing est international, les ambassades à l'étranger ainsi que les douanes peuvent apporter les informations sur les produits des fournisseurs.
- La troisième étape est la réalisation d'une cartographie à partir de toutes ces informations mais ce travail peut se révéler extrêmement long et délicat. Une fois les fournisseurs ciblés, il faut les homologuer avant de pouvoir les consulter.
- L'homologation passe par les Request For Information(RFI) ou demandes d'informations complémentaires et des audits des fournisseurs. Le but de cette homologation est de minimiser les risques financiers, les risques de fiabilité techniques et les capacités logistiques.

Les éditeurs de prestataires proposent des outils de plus en plus performants. Les fournisseurs présélectionnés sont consultés en ligne et soumettent leurs offres sur un portail dédié. Cette méthode informatisée permet à l'acheteur d'être efficace et efficient dans l'analyse des offres

car cela permet un gain de temps et une transivité de la communication entre les deux parties.

1.1.3.1 Objectif de l'appel d'offres




Selon Becour (1996 :126) et Caverivière (2007 :55), l'appel d'offres a pour objectif d'obtenir des biens et/ou services à des conditions compétitives d'achat et en conséquence de diminuer toutes les charges y afférentes. Pour Bouvier (1990 :83), le but de l'appel d'offres est d'obtenir le meilleur prix grâce à une mise en concurrence sérieuse et efficace.

Prévu par le code des marchés publics, l'appel d'offres a pour but de d'organiser la concurrence entre les entreprises afin d'attribuer le marché à celle qui propose le meilleur rapport qualité-prix ou qui présente les plus sérieuses garanties de résultats. Cette procédure est obligatoire pour toutes commandes supérieures à un certain seuil et a pour objectif de garantir le libre accès à la commande de l'organisation, de rechercher l'optimisation des dépenses d'exploitation ou d'investissement de l'entreprise, de procéder à l'acquisition de biens et services dans les meilleurs conditions (de prix, de qualité et de délais), de garantir l'égalité de traitement entre les fournisseurs potentiels. Quels sont alors les intérêts de l'appel d'offres ?

1.1.3.2 Les intérêts de l'appel d'offres

L'achat par appel d'offres est une technique présentant un intérêt capital pour l'entreprise, car lui permettant de sélectionner le fournisseur offrant les meilleures propositions tant au niveau technique que financier et terme de délais. Le tableau ci-dessous représente l'importance de la mise en concurrence.

Tableau 2 : Mise en concurrence, un levier d'action

Mise en concurrence	
Objectifs	Créer les conditions d'une réelle compétition entre les fournisseurs en intégrant des nouveaux lors des appels d'offres.
Actions à mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none">  Connaissance du marché ;  Sourcing (recherche et identification de nouveaux fournisseurs) ;  Homologation des nouveaux fournisseurs après sélection ;

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comparaison objective et méthodique des offres.
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Sélection des fournisseurs ; ✚ Obtention de baisse au niveau des prix ; ✚ Adéquation optimum entre les besoins et les marchés.

Source : Caverivière (2007 :34)

Il est nécessaire d'avoir une vision claire de la typologie de l'appel d'offres pour mieux comprendre le processus

1.1.3.3 Typologie d'appel d'offres

Il existe principalement deux grands types d'appel d'offres : l'appel d'offres ouvert et l'appel d'offres restreint selon (Caverivière ; 2007 :34). Si Caverivière se limite à ces deux catégories d'appel d'offres, ce n'est pas le cas chez d'autres auteurs.

Cova & al (1997 :158) et Becour (1996 :128) vont plus loin en identifiant cinq types d'appel d'offres qui sont : les appels d'offres ouvert au meilleur prix , les appels d'offres ouvert au mieux disant, les appels d'offres restreint au meilleur prix, les appels d'offres restreint au mieux disant et les appels d'offres négociés avec mise en concurrence.

1.1.3.3.1 Appel d'offres ouvert

C'est une procédure dans laquelle tout candidat ayant retiré un dossier de consultation peut se porter candidat et remettre une offre (code des marchés publics du Sénégal, 2011, article 60). En effet, il n'est pas possible de modifier son offre une fois que son dossier de candidature est déposé. De son côté l'organisation qui lance l'appel d'offres n'a pas la possibilité de négocier immédiatement avec les soumissionnaires. Il peut uniquement demander des précisions techniques, sans que le candidat puisse modifier son offre.

On distingue deux types d'appel d'offres ouverts.

○ Appel d'offres ouvert au meilleur prix

L'appel d'offres ouvert au meilleur prix consiste à faire un appel public à la concurrence et pendant lequel l'acheteur fait le plus de publicité possible. Les offres se présentent sous plis fermés dont le choix de la meilleure proposition se fera sous la base de critère meilleur prix, c'est-à-dire l'offre économiquement la plus avantageuse. Cette méthode est en train de

disparaître au profit d'une autre méthode qui est de plus en plus utilisée dans les entreprises et organisations. Il s'agit de l'appel d'offres ouvert au mieux disant.

○ **Appel d'offres ouvert au mieux disant**

L'appel d'offres ouvert au mieux disant est beaucoup plus pratiquée dans les entreprises publiques et se pratique fondamentalement de la même manière que la méthode précédente, à la différence qu'avec cette méthode, le choix de la meilleure proposition n'est plus porté sur le meilleur prix mais sur le rapport qualité/prix tout en prenant en compte d'autres critères d'évaluation comme le délais d'exécution, le service après-vente, les conditions, modes de paiement et le calendrier des tâches à exécuter.

1.1.3.3.2 Appel d'offres restreint

Il s'agit d'une procédure appliquée lorsque certains candidats après sélection dans les conditions exigées par la procédure sont autorisés à déposer une offre. Le recours à la procédure d'appel d'offres restreint se justifie lorsque les besoins d'une commande à satisfaire concerne les travaux, des fournitures ou prestations spécialisées ou encore requérant une technique particulière pas acquise par tous les candidats.

L'autorité contractante, le maître d'ouvrage ou maître d'ouvrage délégué établit la liste des candidats pressentis à cette commande. On distingue deux types d'appel d'offres qui sont les appels d'offres restreint au meilleur prix et les appels d'offres restreint au mieux disant.

○ **Appel d'offres restreint au meilleur prix**

L'appel d'offres restreint au meilleur prix commence d'abord par un appel à la candidature aux fournisseurs. Chaque fournisseur intéressé par cet appel déposera son dossier de candidature sur la base de laquelle la présélection sera effectuée. L'acheteur fait une première sélection sur la base de ce dossier en mettant en jeu des critères tels que les références, la situation financière et la capacité technique du fournisseur. Ceux-ci déposeront leurs offres et le choix de la meilleure se fera sur la base du critère meilleur rapport prix/qualité.

○ **Appel d'offres restreint au mieux disant**

L'appel d'offres restreint au meilleur disant se fait de la même manière que l'appel d'offres restreint au meilleur prix. La différence se situe au niveau du choix de la meilleure proposition qui est portée sur le rapport qualité/prix.

1.1.3.3 Appel négocié avec mise en concurrence

L'appel d'offres peut être organisé sur concours entre les hommes de l'art ou les entreprises qualifiées en vue de l'établissement d'un projet. D'une fourniture ou d'un ouvrage lorsque des motifs techniques, esthétiques, ou financier justifient les recherches particulières (code des marchés public du Sénégal, 2011, article 60).

Une procédure négociée est une procédure par laquelle l'entreprise choisit le titulaire du marché après consultation des candidatures et négociation des conditions du marché avec un ou plusieurs d'entre eux. Les marchés négociés sont passés avec ou sans publications préalables permettent la présentation d'offres concurrentes. En absence de publicité préalable, ils sont passés après mise en concurrence.

Les pouvoirs adjudicateurs peuvent passer des marchés publics à titre dérogatoire sans publication préalable d'un avis de marché lorsqu'une situation d'urgence impérieuse le justifie.

Cette urgence résulte d'évènements imprévisibles non compatibles avec les délais exigés par les procédures de passation des marchés et ne doit pas être imputable au pouvoir adjudicateur. C'est la forme d'appel d'offres la plus utilisée dans les marchés privés.

L'acheteur retient dans ce cas quelques fournisseurs (généralement trois), constituant ainsi une liste restreinte de fournisseurs retenus dite Short-List.

L'avis d'appel d'offres est adressé à ces derniers. L'acheteur analyse par la suite les offres soumissionnées et reçues dans le délai exigé et sur un ensemble des critères proches au mieux disant. Dans cette forme, l'acheteur se fixe comme objectif d'arriver à une solution optimale.

1.1.4 Les acteurs et supports d'appel d'offres

- L'équipe d'appel d'offres

Dans une démarche traditionnelle d'appel d'offres, il convient de déterminer quels collaborateurs auront la responsabilité du lancement. Selon les situations, cette équipe est composée différemment. Dans le cas d'une organisation, achats centralisés, l'acheteur spécialiste concerné par le produit ou le service lance l'appel d'offres. Dans le cadre d'une organisation décentralisée forte, l'appel d'offres sera mené par l'acheteur leader. Dans le cas d'achats non stratégiques délégué aux auxiliaires, l'appel d'offres peut rester sous leur responsabilité.

o Les supports d'appel d'offres

Plusieurs documents constituent le dossier d'un appel d'offres, il s'agit de :

- une lettre d'introduction qui représente le contexte de la consultation et les objectifs visés,
- un accusé réception que doivent retourner les fournisseurs,
- un guide de l'appel d'offres qui donne les principes particuliers de son déroulement,
- le cahier des charges des produits et services,
- les termes et conditions de l'établissement d'une relation d'affaire,
- un questionnaire afin de recueillir des informations générales sur le fournisseur,
- un guide de réponses qui précise les supports à utiliser, des formulaires-types, les délais de réponses,
- des annexes s'il y a lieu.

Tous ces documents sont à envoyer aux fournisseurs, soit par courrier postal, soit par e-mail.

1.1.5 Critères d'analyse des offres

Une fois les réponses des fournisseurs reçues et validées, l'acheteur procède à l'analyse multicritères des offres reçues pour aboutir à une liste restreinte de fournisseurs dite "Short-List".

Selon Pierre Pelouzet (2010), l'analyse des offres se déroule généralement en deux temps :

- une première étape de pré-sélection s'effectue sur la base de critères ayant un caractère éliminatoire. Il peut s'agir d'une compétence particulière, des équipements industriels spécifiques, la localisation géographique. Les fournisseurs ayant franchies la première étape proposent des solutions à priori conformes au dossier d'appel d'offres ou au cahier de charges.

- la seconde étape consiste à faire une analyse multicritères des offres restantes, afin de faire un choix final. Cette analyse doit être formelle et explicite. Elle permettra de communiquer sur le choix non seulement en interne mais également vis-à-vis des fournisseurs non retenus pour qu'ils soient plus compétitifs à l'avenir. Ces critères sont de plusieurs natures.

1.1.5.1 Le critère de qualité

Le premier critère de sélection est la qualité du produit ou du service acheté, à condition, bien entendu, que le dossier d'appel d'offres ou le cahier des charges soit respecté. Il faut donc maîtriser parfaitement le produit ou le service acheté, d'autant plus que les entreprises apprécient de travailler avec des fournisseurs dont les systèmes de management qualité et les pratiques sont bien définies. La certification du prestataire potentiel sur une norme ISO est souvent recherchée car elle démontre la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses clients de manière optimale.

1.1.5.2 Le coût global d'acquisition

Le deuxième critère de sélection est le coût global d'acquisition et les conditions commerciales. L'acheteur doit maîtriser la structure de coûts de ses fournisseurs en demandant des chiffres détaillés pour l'offre financière. Le fournisseur doit proposer un prix compétitif par rapport à ses concurrents. Les conditions de règlement demandées doivent être acceptables et les incoterms (modalités de transaction) proposés avantageuses selon la situation géographique. Le coût global d'acquisition doit également être compétitif.

1.1.5.3 Le critère du délai

Le troisième aspect est le délai. Il doit être conforme aux besoins et maîtrisé. Dans un contexte où les plannings des entreprises sont de plus en plus tendus, les délais de livraison, de mise à disposition, de mise en service sont des critères-clés pour sélectionner des fournisseurs. Le fournisseur choisi dispose donc d'un système logistique lui permettant de livrer à l'heure et, en cas de besoin, être capable de stocker.

1.1.5.4 Les autres critères

Certains critères comme la faculté d'adaptation, la sécurité financière et la pérennité de l'entreprise prestataire sont également à prendre en compte. La figure ci-dessous représente une grille comparative des offres selon Caverivière à la page suivante.

Tableau 3: Exemple de grille d'analyse comparative des offres

Grille d'analyse comparative des offres									
Exigences	Coefficient.	Offre du fournisseur 1		Offre du fournisseur 2		Offre du fournisseur n-1		Offre du fournisseur n	
		Note/ 10	Total	Note / 10	Total	Note/ 10	Total	Note/ 10	Total
Niveau d'adéquation de la réponse technique	4	5	20	6	24	9	36	10	40
Prix	3	7	21	4	12	7	21	8	24
Délai de paiement	1	9	9	7	7	9	9	5	5
Garantie	1	6	6	5	5	10	10	9	9
Contrat de maintenance	1	8	8	9	9	9	9	10	10
Total	10		64		57		85		88

Source : Caverivière (2007 : 65)

Une fois les offres analysées sur la base de ces critères, quelques fournisseurs sortent du lot et l'acheteur peut engager les négociations commerciales avec ceux qui répondent le mieux à ces critères.

1.1.6 Négociation, contractualisation et pilotage de la performance

1.1.6.1 La négociation

La préparation de la négociation peut se dérouler en trois phases : le recueillement des informations sur le fournisseur, préparer techniquement le dossier d'appel d'offres et élaborer une stratégie de négociation.

❖ La collecte d'informations

Avant de proposer une négociation, il convient de recueillir des informations sur le fournisseur, le produit ou le service et le coût de l'achat à réaliser.

Pour un fournisseur homologué, l'acheteur dispose en amont de certains éléments sur ce dernier comme son marché, l'histoire des achats précédents, les évaluations et les audits réalisés.

Pour un nouveau fournisseur, les points principaux à analyser sont sa situation économique, son positionnement concurrentiel, ses prévisions d'activités et ses moyens de production.

Concernant le produit, il faut analyser les caractéristiques principales, les performances et son positionnement final.

Il convient aussi de connaître la part de marché de l'entreprise dans le chiffre d'affaire du fournisseur. Cela permet d'évaluer le rapport de force et de s'en servir comme un levier d'influence sur les négociations.

❖ La préparation technique du dossier

La préparation technique du dossier consiste à déterminer les clauses de négociation et les objectifs à atteindre. L'acheteur doit identifier les clauses sur lesquelles il peut faire des concessions au vendeur. Il convient de hiérarchiser les priorités dans les négociations et se fixer des objectifs à la fois réalistes et ambitieux. Pour chaque point de négociation, l'acheteur doit préparer des arguments afin de convaincre le fournisseur d'améliorer son offre. Pour être efficace, des arguments doivent s'appuyer sur des faits, des données et des démonstrations.

❖ La définition de la stratégie de négociation

Plusieurs possibilités s'offrent à l'acheteur. Soit il choisit d'aborder la négociation en bloc, en traitant toutes les clauses en même temps. Soit il négocie de façon séquentielle et les clauses à négocier sont abordées les unes après les autres. Cette dernière approche est plus facile à maîtriser car l'acheteur ne passe à la clause suivante qu'après avoir atteint ses objectifs. Il est conseillé de commencer par les points les plus faciles et de finir par ceux susceptibles d'engendrer des difficultés.

Concernant la négociation elle-même, l'acheteur doit mener les débats et intervenir en premier, afin de prendre en main la conduite de l'entretien qu'il ne lui faudra pas lâcher. La

conclusion lui permet de récapituler les accords négociés afin d'obtenir un assentiment explicite du vendeur. Il procède enfin à la rédaction d'un compte rendu que les deux parties signent.

1.1.6.2 La contractualisation

Cette phase du processus achats est le résultat de la négociation et intervient après le choix final du fournisseur. C'est une étape relativement simple si les autres phases se sont bien déroulées. Mais il faut rester vigilant afin d'éviter les surprises après la signature du contrat.

La contractualisation consiste à établir un contrat d'achat ou un Bon de comande entre l'entreprise et le fournisseur.

La passation de commande est l'acte formel par lequel l'entreprise s'engage à acheter un produit ou service ou à faire des travaux. Azaïs-Vaely (1998 :99) . Cest un lien juridique entre les deux parties.

Ce contrat reprend tous les termes des accords lors de la négociation. Tout contrat doit contenir un certain nombre d'informations indispensables. Les parties ou contractants doivent être mentionnés en début du document. Le nom de l'entreprise qui achète, celui du fournisseur et leurs adresses. L'objet du contrat. C'est-à-dire le bien ou le service acheté, doit y figurer. La qualité requise y est aussi précisée, souvent en annexant un fichier qui reprend le cahier des charges (matières, dimension...). Le prix, la qualité, les dates de livraison, les pénalités de retard, les incoterm(les modalités de transaction) et la garantie font l'objet d'une clause spécifique. Une juridiction doit être choisie pour régler d'éventuels litiges. S'il y a lieu, il convient de préciser s'il y a une procédure de suivi post-commande.

Dans le cas d'un contrat long, la durée doit être précisée tout comme les condition de rupture ou de reconduction de contrat. La signature du contrat ne peut intervenir qu'après acceptation du contenu par les deux parties. Cette signature traduit leur engagement à respecter toutes les clauses du contrat.

1.1.6.3 Pilotage de la performance

D'après petit (2008 :22), il s'agit effectivement de pilotage et non d'un simple suivi. La fonction achat « pilote » c'est-à-dire responsable de la réussite du processus dans son ensemble, doit être en mesure d'explicitier l'atteinte des objectifs définis en amont et de prendre des mesures nécessaires pour l'amélioration constante de la situation.

Il affirme aussi que : « cette dernière étape met en exergue le principe de l'amélioration continue qui caractérise tout processus majeur d'une entreprise ». Il le présente sous forme du cycle ci-dessous.

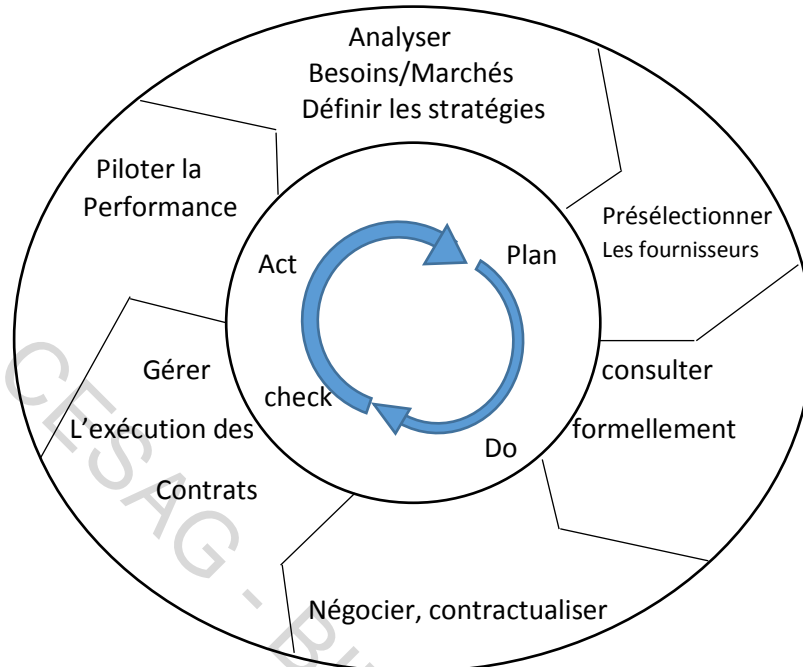


Figure 1 : Le cycle achat

Source : Philippe PETIT (2008 :22)

Plan : Expliciter ce que l'on veut faire, en termes d'objectifs et de moyens à mettre en œuvre, dans notre cas, il s'agira de stratégie achats.

Do : Faire ce que l'on a prévu.

Check : Vérifier que le résultat obtenu correspond effectivement à ce qui était prévu.

Act : Réagir (ou fait réagir) en conséquence.

1.2 Les étapes du processus d'appel d'offres

L'appel d'offres est devenu en quelques années une pratique courante de tous les processus d'achat dans le monde. Il traduit le poids des directions des achats et l'intensité de la concurrence. La finalité du processus est de permettre un choix, au meilleur coût et dans le respect de la législation en vigueur, du fournisseur dont les offres sont les plus adaptées aux besoins explicites de l'entreprise.

Le tableau ci-après résume la proposition de plusieurs auteurs sur les différentes étapes du processus d'appel d'offres.

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

Auteurs Etapes	Petit (2008 :168-183)	Caverivière (2007 :55)	Pérotin (2007 :123)	Blanchard & al (1999 :64-101)
Présélection des Fournisseurs	x	x	x	x
Préparation du dossier d'appel d'offres ou chier de charges	x	x		x
Envoie des dossiers d'appel d'offres ou publication de l'avis d'appel d'offres		x		x
Réception, contrôle et conservation des offres reçues des soumissionnaires				x
Dépouillement des offres et attribution du marché au fournisseur.	x	x	x	x

Source : à partir de Petit (2008 :168-183), Caverivière (2007 :55), Pérotin (2007 :123), Blanchard & al (1999 :64-101).

D'après ce tableau de synthèse ci-dessus, on retient cinq étapes du processus d'appel d'offres qui sont :

- recherche et Présélection des fournisseurs,
- préparation du Dossier d'appel d'offres,
- l'envoi ou publication de l'avis d'appel d'offres,
- la réception, contrôle et conservation des offres,
- le dépouillement et attribution du marché.

1.2.1 Pré-qualification et présélection des fournisseurs

Selon Petit (2008 :20), la présélection consiste à qualifier des fournisseurs à partir des critères globaux les rendant aptes à être consultés formellement par la suite. Ce procédé a l'avantage d'une part, de consulter tout fournisseur potentiel et d'autre part de limiter le nombre de

candidats (Blanchard & al, 1999 : 63-64). Il est utilisé dans le cadre de l'appel d'offres restreint au mieux disant ou au meilleur prix.

Il s'agit de consulter les fournisseurs inscrits sur le panel des fournisseurs. Caverivière (2007 : 56-58) suggère, de faire appel non seulement aux fournisseurs dont les performances sont déjà connues et évaluées et avec les acheteurs à un volant régulier d'activités, mais également de solliciter d'autres entreprises afin de mettre en œuvre une réelle concurrence. L'objectif de présélection est selon lui, de repérer dans le panel des fournisseurs et prestataires ceux qui paraissent les mieux à même de répondre aux critères pré requis pour l'achat à réaliser.

Pour Blanchard & al (1999 : 64), la présélection est une pré-consultation qui n'est rien d'autre qu'un appel d'offres dans lequel on demande des réponses limitées, essentiellement orientées sur les références des consultés. Il affirme aussi qu'elle est rarement utilisée par les acheteurs. Elle est utilisée dans les entreprises pour les achats qui présentent les cas d'extrême urgence, car elle permet de gagner du temps. Le tableau ci-dessous nous donne une idée de cette grille.

Tableau 5: Grille de présélection des fournisseurs

N° de demande d'achat	Fournisseur du panel			
	F(1)	F(2)	F(3)	F(n)
critères				
Prix < 20 000 000 CFA	1	1	1	1
Savoir-faire du fournisseur pour le bien à fournir	0	1	0	1
Délai de livraison	1	0	1	0
Délai de paiement	0	1	0	1
Maintenance	1	1	0	1
Evaluation du fournisseur >70 /100	1	0	1	1
Total	4	4	3	5

Source : A partir de Caverivière (2007 : 57)

1.2.2 Préparation et réalisation du dossier d'appel d'offres

Le dossier d'appel d'offres définit les éléments sur la base desquels seront appréciées les offres des fournisseurs. L'acheteur doit élaborer le dossier d'appel d'offres en tenant compte des spécifications exprimées par le demandeur (Caverivière, 2007 : 59).

Selon le code des marchés public sénégalais (2007 :58), 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 aux conditions de l'appel à la concurrence : la référence de l'avis d'appel d'offres ou l'avis d'appel à soumissionner ou encore la lettre de consultation, ainsi que le règlement de la procédure, sauf si les informations figurant dans l'avis d'appel à soumissionner sont suffisant eu égard à la procédure et au marché concerné ;
- les pièces consultatives du futur marché, notamment : projet, date de soumission, cahier des prescriptions spéciales, cahier des clauses administratives générales, cahier des clauses techniques générales autres pièces requises en fonction de l'objet du marché ;
- les informations communiquées par l'autorité contractante à titre indicatif en vue de faciliter l'établissement de leurs offres par les candidats, qui ne sont pas des pièces consultatives du marché.

1.2.3 Publication et retrait du dossier d'appel d'offres

Pour cette étape, l'acheteur utilise le site internet de l'organisation pour informer les candidats sur le dossier d'appel d'offres ou sollicite les quotidiens de grandes diffusion. La publication est faite soit par l'acheteur sur le site ou par le service communication de l'organisation. Selon Caverivière (2007 :64), l'acheteur est tenu de publier l'avis d'appel d'offres dans les revues techniques bien connues, dans les journaux de presse de grande diffusion, dans un journal d'annonce légale et sur un site internet.

1.2.4 La réception, contrôle et conservation des offres

Un responsable ou un service est chargé de réceptionner les offres sous plis fermé et cacheté, puis les enregistrer quotidiennement dans un registre. Ces offres doivent être déposées au plus tard à la date limite des dépôts mentionnée dans l'annonce. Lors de la remise des offres, les fournisseurs émargent dans ce registre et un récépissé leur est délivré. Les offres déposées tardivement seront rejetées. A la date et l'heure limite des dépôts, un procès-verbal est signé.

1.2.5 Comparaison des offres et attribution du marché

Le dépouillement des offres consiste à comparer les critères objectivement importants dans les réponses des fournisseurs et à fixer les objectifs des négociations. La méthode de cette étape consiste à remplir dans un tableau comparatif les offres des fournisseurs relatifs aux différents critères. Par la suite, utiliser les coefficients de pondération pour attribuer une note

à chaque critère. Et enfin, short lister les fournisseurs ayant les meilleures notations afin de lancer la négociation par rapport aux objectifs liés à chaque critère. La négociation est un processus liant l'acheteur et le fournisseur et dont l'objectif est de trouver un nouvel équilibre entre l'offre et la demande. Différentes méthodologies sont proposées pour réussir une négociation. Les étapes clés et communes pour l'ensemble de ces méthodologies sont : Préparer, Confronter et Conclure. La méthode la plus répandue pour réussir un dépouillement est la notation pondérée de chaque critère. Pour Petit (2008 :20), les critères sont rassemblés suivant sept (7) domaines. Le tableau ci-dessous recense les critères de dépouillement selon Petit.

Tableau 6 : Typologie des critères de dépouillement des offres

Domaines	Critères spécifiques à l'achat de biens et services
Stratégie et organisationnel	Interlocuteur ou équipe projet mobilisée Disponibilité Communication (langue, documents, système d'information). Compréhension du contexte de la demande.
Economie	Niveau de prix ou tarifs Qualité de la décomposition Investissement pris en compte Productivité Coût total.
Commerciale	Clarté de la production Force de production Services associés Garantie Assistance et service après-vente
Technique	Respect du cahier des charges Livrable proposé Reformulation de la demande-suggestions Pertinence des questions posées Innovation Savoir-faire (méthodologie ou technologie) envisagée Intervenants proposés Expériences antérieures similaires Maintien à niveau, voir évolution dans le temps des produits et des intervenants.
Qualité	Référence et garantie donnée Descriptif des modes opératoires Assurance qualité ou contrôle Traçabilité
Logistique	Délais, jalonnement proposé Conditionnement transport
Juridique	Confidentialité : moyen mis en œuvre pour l'assurer Engagement de résultats Recours à la sous-traitance Responsabilité-incoterms

Source : Petit (2008 :205)

1.3 Risques liés au processus d'achat par appel d'offres

Il s'agira de voir les risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres et leur dispositif de maîtrise.

1.3.1 Notion de risques

Il n'y a de risques que par rapport à l'atteinte d'un objectif ou plus précisément que par rapport à la conséquence dommageable de ce risque quant à l'atteinte des objectifs.

- ❖ Le risque peut se définir comme tout événement, comportement ou situation susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation et/ou de l'empêcher de réaliser ses objectifs ou de maximiser ses performances ou de saisir une opportunité.
- ❖ Le risque se définit également comme l'occurrence d'un fait imprévisible ou plus ou moins certain et susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'organisation, et de modifier son patrimoine et/ou ses résultats.
- ❖ Le risque en fin, se définit comme tous les événements externes ou internes résultant d'une action ou d'une inaction, d'une opportunité, susceptible de se produire et d'avoir un impact surtout négatif sur la réalisation des objectifs d'une activité.

L'IIA et l'IFACI, dans le glossaire des normes définissent le risque comme : « la probabilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ».

Dans son lexique *Les mots de l'audit*, l'IFACI (in Renard, 2010 :155), définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »

Complétons cette définition par celle de Dominique VINCENT (in Renard, 2010 :155), « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. » On peut ajouter à cette définition le « risque opportunité » : on décide en connaissance de cause de prendre un risque, mais on se donne les moyens de le maîtriser.

On peut ajouter celle du COSO II REPORT, le management des risques de l'entreprise (2005 :5).

Il aborde les deux aspects du risque : celui de risque positif ou opportunité et risque négatif ou menace. Selon lui, « la notion de risque comporte deux aspects : un aspect positif et un autre négatif, le risque positif ou opportunité : par opportunité, on entend la possibilité qu'un événement, en survenant, ait une incidence positive sur la réalisation des objectifs et constitue un facteur de levier ou de soutien pour la création ou la préservation de valeur.

Le risque négatif est par contre le risque pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante », c'est ce dernier qui intéresse le plus les dirigeants dans la recherche de l'amélioration de la performance de leurs organisations. Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque :

- la gravité ou conséquence de l'impact,
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

Ces composantes sont clairement mises en évidence par la définition ISO du risque comme étant « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilité. » C'est ce dernier qui intéresse le plus les dirigeants dans la recherche de l'amélioration de la performance de leurs organisations.

1.3.2 Risques opérationnels spécifiques au processus d'appel d'offres

Le risque opérationnel défini selon le "nouvel accord de Bâle 2" comme le risque de perte directe résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des personnes, des procédures, des systèmes d'information mis en place et à des événements extérieurs.

- L'origine du risque est imputable à une personne si une tâche est mal effectuée par négligence ou par laxisme, par oubli de celui qui l'exécute.
- L'origine du risque est imputable à la procédure si une tâche est anormalement exécutée, empêchant ainsi d'arriver au bon résultat escompté si elle avait été bien exécutée. Le risque réside également dans l'inadéquation ou l'insuffisance de la procédure (tâche omise). On parle dans ce cas de faiblesses de conception dans la procédure.
- L'origine du risque est imputable au système d'information si la technologie qui soutient les activités n'est pas de nature à faciliter le traitement et le suivi des informations (internet de mauvais débit, manque d'antivirus efficace, accessibilité des informations à tous sans exception etc...).
- L'origine du risque est imputable à des événements extérieurs quand des événements non contrôlables à priori par l'organisation viennent perturber la bonne exécution des tâches.

Camara (2005 :130) définit le risque opérationnel comme « la probabilité de perte subséquente à une défaillance de procédures administratives, de machines et d'outils de travail ». Pour Chapelle (2006 :7), les risques opérationnels sont les risques de perte résultant des carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et système interne ou à des évènements externes. Ainsi on peut dire que le champ d'application du risque opérationnel est très vaste puisqu'il recouvre, tant les fraudes, les erreurs humaines, les défaillances des systèmes d'information que les litiges commerciaux.

Tableau 7 : Risques opérationnels spécifiques au processus d'appel d'offres

Etapas	Risques opérationnels encourus
<i>Présélection des fournisseurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mauvaise supervision des différentes étapes de l'AO, absence de réexamen périodique de fichier des fournisseurs ; ✓ Répartition inadéquate des tâches dans le processus d'AO ; ✓ Fixation du prix par rapport à celui antérieurement établi sans référence au prix du marché ; ✓ Absence de challenge entre les fournisseurs existants et nouveaux pouvant apporter de nouvelles solutions et conditions tarifaires ; ✓ Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs ; ✓ Choix de fournisseurs incomparables, collusion avec des fournisseurs récurrents ; ✓ Présélection de fournisseurs inappropriés, absence de connaissance de fournisseurs clés.
<i>Réalisation du dossier d'appel d'offres</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participation de l'un des fournisseurs présélectionnés à l'élaboration du DAO ; ✓ Rédaction orientée du cahier des charges techniques pour qu'un seul fournisseur soit sélectionné ; ✓ Inexistence de certaines informations dans le du DAO à savoir le délai de réponse du fournisseur par rapport à la demande, adresse du lieu de remise de l'offre ; ✓ Incompétence de l'acheteur à réaliser le du DAO ; ✓ Collusion entre l'acheteur et le fournisseur au détriment de l'intérêt de l'entreprise.

<p><i>Publication et retrait du dossier d'appel d'offres</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réduction du délai de publication et de dépôt des offres afin de favoriser un fournisseur informé du contenu du DAO à être le seul en mesure de répondre à l'appel d'offres ; ✓ Diffusion d'informations incomplètes ou imprécises du DAO à un fournisseur de façon à le privilégier ; ✓ Absence de publicités, publication tardive du DAO et frustration du fournisseur ; ✓ Modification des dates limites de remise des offres ; ✓ Absence de liste émarginée des fournisseurs ayant procédé au retrait du DAO.
<p><i>Réception, contrôle et conservation des offres</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistence du bureau de réception des offres ; ✓ Inexistence de responsable chargé de la réception des offres ; ✓ Confusion des offres avec les autres courriers de l'entreprise ; ✓ Absence de liste émarginée ou registre par les soumissionnaires au dépôt des offres.
<p><i>Dépouillement des offres et attribution du marché au fournisseur</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non-respect de la procédure de comparaison des offres ; ✓ Absence de critères de comparaison des offres tels que le prix, délais et condition de livraison ; ✓ Mauvaise pondération des éléments techniques du dossier d'appel d'offres (DAO) ; ✓ Elimination arbitraire d'un ou plusieurs fournisseurs lors du dépouillement des offres ; ✓ Absence de comité ou insuffisance des membres du comité de dépouillement pour assurer un dépouillement objectif ; ✓ Non prise en compte des informations du dossier d'appel d'offres par les membres du comité de dépouillement des offres.

Source : à partir de Bernard & al (2008 : 229-230), Bécour & al (1996 :138), Blanchard (1999 :55-59), Schick & al (2001 : 15-16), Lefebvre (1995 : 286).

1.4 Analyse des risques opérationnels

Toute activité humaine est porteuse de risques. Il s'agira d'identifier ces risques, essayer de mettre en évidence les sources et analyser ces risques de non maîtrise.

Le régulateur du dispositif de Bâle II définit le risque opérationnel comme celui de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes internes. Cette définition inclut le risque juridique; toutefois, le risque de réputation (risque de perte résultant d'une atteinte à la réputation de l'institution bancaire) et le risque stratégique (risque de perte résultant d'une mauvaise décision stratégique) n'y sont pas inclus.

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

Le Comité de Bâle a retenu une classification qui institue sept catégories d'évènements liés à ce risque :

- fraude interne : informations inexactes sur les positions, falsifications, vol commis par un employé et délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte,
- fraude externe : braquage, faux en écriture et dommages dus au piratage informatique,
- pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : demandes d'indemnisation de travailleurs, violation des règles de santé et de sécurité des employés, activités syndicales, plaintes pour discrimination et responsabilité civile en général,
- clients, produits et pratiques commerciales : violation de l'obligation fiduciaire, utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, opérations boursières malhonnêtes pour le compte de la banque, blanchiment d'argent et vente de produits non autorisés,
- dommages aux actifs corporels : actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations,
- dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité,

- exécution, livraison et gestion des processus : erreur d'enregistrement des données, défaillances dans la gestion des sûretés, lacunes dans la documentation juridique, erreur d'accès aux comptes de la clientèle et défaillances des fournisseurs ou conflits avec eux.

Pour ce faire, plusieurs méthodes sont utilisées dont la plus efficace consiste vraisemblablement à s'entretenir avec les opérationnels leur demander de décrire leur processus.

Cette investigation permettra ainsi :

- o une identification des erreurs potentielles : l'erreur potentielle est l'erreur qui pourrait théoriquement survenir si aucun contrôle n'était mis en place pour l'empêcher ou la détecter et ensuite la corriger. Elle est usuellement associée à la notion de risque inhérent. Le risque inhérent peut être défini comme « la possibilité que le solde d'un compte ou une catégorie d'opérations comporte des anomalies significatives isolées ou cumulées avec des anomalies dans d'autres soldes ou catégories d'opérations, nonobstant les contrôles internes existants » (Norme CNCC 2301, Evaluation du risque et contrôle interne).
- o une identification des erreurs possibles : l'erreur possible est l'erreur qui peut effectivement se produire compte tenu de l'absence de contrôle dans l'entreprise pour l'empêcher, la détecter et ensuite la corriger. Elle est généralement associée au risques liés au contrôle ou risques de non maîtrise.

Le risque de non maîtrise se définit comme « le risque qu'une anomalie dans un solde de compte ou dans une catégorie d'opérations, prise isolément ou cumulée avec les anomalies dans d'autres soldes de comptes, ou dans une catégorie d'opérations, soit significative et ne soit ni prévenue, ni détectée par les systèmes comptables et de contrôle interne et donc non corrigée en temps voulu » (Norme CNCC 2301, Evaluation du risque et contrôle interne).

La détermination du caractère significatif des erreurs possibles : l'auditeur est ainsi amené à définir non seulement l'importance relative des systèmes et domaines sur lesquels il est appelé à intervenir, mais également un seuil de signification, à partir duquel il ne peut délivrer sa certification. L'objectif de l'auditeur est de ramener le risque d'audit à un niveau suffisamment faible pour être acceptable selon la norme d'audit ISA 200.

Le risque d'audit est que l'auditeur financier exprime une opinion incorrecte sur les états financiers soumis à son contrôle du fait d'existence d'erreurs qui pourraient être significatives, soit individuellement, soit cumulé avec d'autres anomalies. Le risque d'audit contient deux éléments clés :

- le risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives (risque

inhérent et risque lié au contrôle),

- le risque que l'auditeur ne détecte pas de telles anomalies (risque de non-détection ou risque d'audit).

Pour réduire le risque d'audit à un niveau faible acceptable, l'auditeur doit :

- évaluer le risque d'anomalie significative,
- limiter le risque de non-détection.

Cette solution se traduit par la relation ci-dessous.

RISQUE D'AUDIT =	Risque inhérent X Risque lié au contrôle X Risque de non détection
RISQUE D'AUDIT =	Risque d'erreur significative sur les états financiers X Risque de non détection

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

Le risque de non détection est directement fonction de l'importance des travaux de contrôle mis en œuvre par l'auditeur. Plus ces travaux de contrôle seront importants, plus le risque que les anomalies ne soient détectées est très faible et inversement.

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

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

1.5 Hiérarchisation et formation de la cartographie des risques

Les risques une fois identifiés sont évalués et classés selon trois critères traditionnels :

- la gravité du risque qui mesure les conséquences pour l'entreprise,
- la probabilité de réalisation du risque qui détermine le taux d'occurrence,
- le résultat du produit « gravité x probabilités » donne ce que l'on nomme la criticité du risque.

Cette dernière est donc le principal indicateur de l'acuité du risque.

1.5.1 Hiérarchisation

Tableau 8 : Echelle de cotation de la gravité du risque

4	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie
---	--------------	---

3	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité ;
2	Relativement grave	Ne peut être toléré dans un premier temps, à titre provisoire
1	Gênant	Existence de conséquence, mais tolérable
0	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable.

Source : Bernard & al. (2006 :71)

Pour mesurer la gravité du risque les notes varient de 0 à 4 suivant le degré d'importance du risque. La note 0 signifie que le risque est sans aucune conséquence remarquable. La note 1 traduit un risque de moindre conséquence sur l'entreprise. la note 2 traduit les risques de gravité moyenne alors que les notes 3 et 4 reflètent des risques ayant une lourde conséquence s'ils viennent à se réaliser.

Tableau 9 : Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque

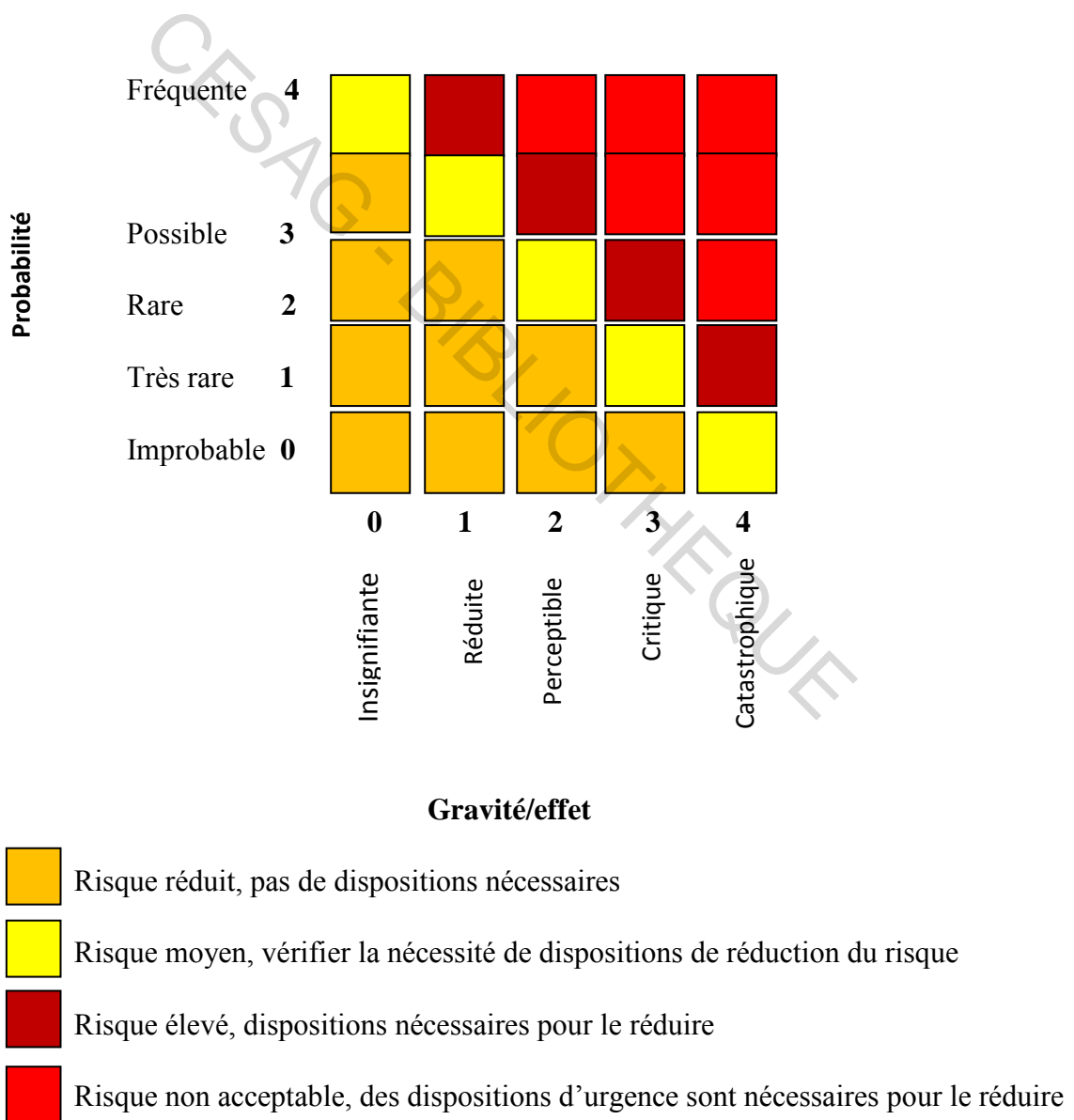
4	C'est très possible	Cela arrivera sûrement
3	Cela arrivera sûrement	Cela arrivera un jour
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible	Techniquement possible
1	Raisonnement impossible	C'est possible que cela se produise
0	Strictelement impossible	Cela n'arrivera jamais

Source : Bernard & al. (2006 :72)

Une échelle allant de 0 à 4 a été élaborée, dans la détermination de la probabilité de réalisation du risque. La note 0 concerne les risques strictement impossibles quant à leur réalisation. La note 1 signifie que le risque a une très faible chance de se matérialiser. La note 2 traduit quant à elle une probabilité moyenne de survenance du risque, tandis que les notes 3 et 4 reflètent des risques à très fortes chances de réalisation.

1.5.2 Cartographie des risques

Figure 2 : Matrice de classement des risques



Source : <http://www.sqs.ch/fr/507.pdf> consulté le 03/01/2015.

1.5.3 Typologie des risques

Avant de parler du traitement des risques identifiés, il est très important de savoir comment ces risques peuvent être classés en trois grandes catégories qui sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Typologie des risques.

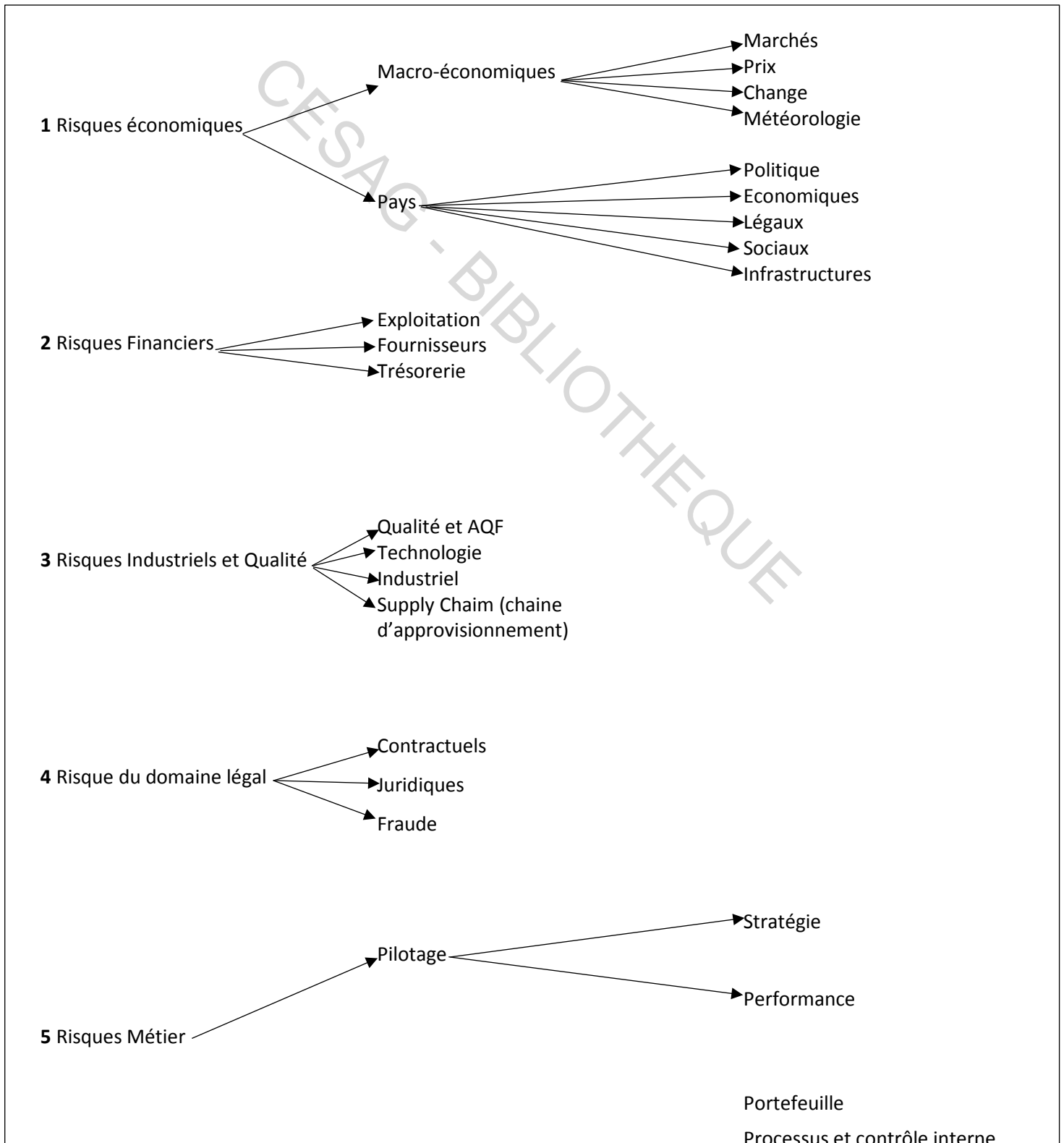
Les accidents et catastrophes	Les erreurs	La malveillance
<p>Catastrophes naturelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eruption volcaniques, - Tremblement de terre, - Inondation, avalanche, - Glissement de terrain, - Orage (perturbation-électromagnétique-foudre), - Cyclone, raz de marée, - Pollution naturelle (organique, biologique etc.). <p>Accident :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De travail, - De transport (terrestre, maritime, aérien, fluvial), - Incendie, - Dégât des eaux, - Chute, - Court-circuit, - Explosion, - Bris de machine, outillage, - De climatisation, - De chauffage. <p>Panne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Franche de matériel, - Latente (dysfonctionnement), - De fluide (alimentation, conversion), - De réseau (téléphone, télécom, etc.), - Dégradation rapide des performances (temps de réponses, taux d'interruption, etc.), - Vice caché, - «Bogue » de constructeur de logiciel, - Suite modification des normes techniques. <p>Accidents conjoncturels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baisse de la demande, - Hausse imprévue de la demande, <p>Défaillance en matière de personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maladie contagieuse (incapacité temporaire), - Décès, - Intoxication (alimentaire, chimique, etc.), - Démission, départ en retraite de personnel ou stratégique (unitaire, massif). 	<ul style="list-style-type: none"> - Erreur de saisie (mauvaise saisie, oubli etc.), - Erreur de transmission (courrier, télécom, etc.), - Erreur d'application de la réglementation, - Erreur de manipulation. 	<p>Sabotage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De biens matériels (immeubles, mobilier, informatique, etc.), - Des données (dossiers, manuels ou informatiques), - Gaspillages (temps perdu, fournitures, etc.), <p>Agression :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbale envers le personnel, - Physique du personnel en vue de voler les valeurs, <p>Vols :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vols de biens matériels, - Fraude par accumulation progressif ou gros détournement. <p>Atteinte à la confidentialité:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vol de données, - Consultation illicite d'informations, - Copie illicite de données - Pirate informatique.

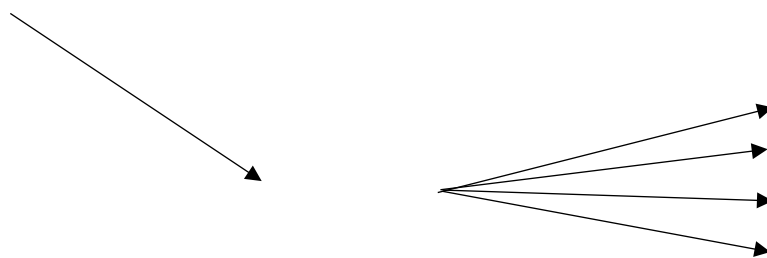
Sources : http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php#typologie consulté le 02/01/2015

Tous ces risques quelles que soient leur nature et les circonstances de survenance ont tous la même conséquence négative pour les entreprises et organisations du point de vue économique, financier, industriel et qualité, contractuel et juridique et au niveau du métier comme défini en cinq classes de risques inhérents aux achats par Frédéric BERNARD et Eric Salviac dans « Fonction achat/ contrôle interne et gestion des risques » ed maxima, paris, 2009.

La figure des Arbres des risques ci-dessous illustre ces différentes classes.

Figure 3 : Arbre des risques





Source : BERNARD Frédéric et Eric Salviac (2009), *Fonction achat, Contrôle interne et gestion des risques*, édition maxima, paris, P. 44,

1.5.4 Traitement des risques

Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques. Quatre catégories de solutions sont à envisager : accepter, transférer, réduire ou supprimer le risque selon Renard.

- **Accepter le risque**, c'est être conscient de l'existence du risque sans pour autant prendre des mesures pour le réduire, le transférer ou le supprimer parce qu'il se trouve à un niveau acceptable (tant en terme de probabilité que d'impact), ou parce que les mesures que l'on devrait mettre en place pour le couvrir sont trop importantes.
- **Transférer le risque** correspond à, par exemple, l'outsourcing des activités. Bien que la responsabilité finale reste au niveau de l'organisation, une grande partie du risque est supportée par le sous-traitant. Le recours à l'assurance est une mesure de partage des risques, l'impact du risque est en partie porté par la compagnie d'assurance.
- **Réduire le risque**, est prendre des mesures internes qui permettent de diminuer la probabilité de survenance ou d'en diminuer l'impact s'il survient. Ces contrôles peuvent être directifs, être préventifs, être défectifs ou correctifs.
- **Supprimer le risque**, c'est le faire disparaître. Cela peut être réalisé en changeant de stratégie pour atteindre les objectifs ou en supprimant l'objectif lorsque le risque est trop important. En décidant de ne pas réaliser un objectif ou de changer ses objectifs, on supprime le risque qui avait été identifié préalablement.

Conclusion chapitre 1

Ce chapitre introductif nous a permis d'avoir des pré-requis du processus d'appel d'offres, des différents risques liés à ce processus. Il nous a permis également d'avoir une idée des risques

de manière générale et comment les traiter une fois identifiés. Pour ce faire, il faudra auditer le processus d'appel. Quel type d'audit sera approprié ? Comment procéder ? C'est la raison d'être du chapitre suivant.

Chapitre 2 : Processus d'Audit des achats

2 La notion d'audit

La notion d'audit (du latin "audiré") est apparue au XIV^e siècle : fonction d'audit de la cours des comptes, ce terme fut employé ensuite par les anglo-saxons avant de revenir en France, dans le monde des affaires, puis s'est substitué à celui de révision dans la profession.

Lors des premières assises sur l'audit en France (mars 1985), le groupe de travail présidé par les présidents de l'Ordre des Experts Comptables et de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes a constaté que l'ensemble des utilisateurs s'accorde pour définir au sens large l'audit comme : « une démarche et une méthodologie menées de façon cohérente par des professionnels utilisant un ensemble de techniques d'information et d'évaluation afin de porter un jugement motivé et indépendant faisant référence à des normes sur l'évaluation, l'appréciation, la fiabilité ou l'efficacité des systèmes et procédures d'une organisation ».

En quelques années, sous l'effet de la pression des législateurs et régulateurs, et de l'exigence des organisations, l'audit a profondément évolué, tout en se répandant dans tous les secteurs d'activité, même dans les organisations internationales. Cette évolution s'est inscrite depuis 2002 dans les normes de la profession qui ont mis en avant le rôle majeur de l'audit dans l'évaluation des processus de management des risques liés aux opérations des entreprises à buts lucratifs et organisations internationales à buts non lucratifs, de contrôle et de gouvernance avec, pour objectif, de promouvoir plus d'efficacité tout en préservant les sécurités.

Il en résulte que l'audit interne n'est plus perçu uniquement comme une fonction financière, mais comme une activité s'intéressant à tous les processus et à toutes les fonctions d'une organisation à l'instar du processus achat par appel d'offres.

La réalisation des objectifs poursuivis par les dirigeants d'une organisation intéresse non seulement ceux qui interviennent dans la gestion de l'entreprise, mais également ceux qui d'une manière ou d'une autre contribuent à son financement. Ces bailleurs de fonds ou contributeurs sont plus que jamais préoccupés par le bon fonctionnement de l'organisation en termes de réalisation des résultats. L'organisation ou l'entreprise est ainsi amenée à fournir un certain nombre d'informations de sources internes et externes dans le cadre de la préparation des états de synthèse, des rapports de gestion et de la gouvernance de manière globale. Ces informations devront être accessibles et vérifiables par le service d'audit ou l'auditeur.

Qu'elle soit financière et comptable (certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers, et cela est le rôle de l'audit Externe selon Renard (2010 :60) ou non, qu'elle soit opérationnelle ou interne et portant sur une fonction bien précise de l'entreprise (Achat/fournisseur, Production, Trésorerie, maintenance, Ventes, Sécurité, Informatique, Juridique, Ressources humaines) ou non, la mission d'audit de manière générale constitue une garantie pour les dirigeants et les tiers quant à la bonne marche de l'entreprise en terme d'utilisation des ressources (moyens humains, matériels, financiers, informationnels), du respect et l'application entière des procédures internes de l'organisation.

Selon Renard (2010 : 48-58), On peut classifier les formes d'audit par nature d'audit ou par objectif et par destination.

2.1 Audit par nature ou par objectif

On distingue quatre catégories d'audit par nature qui sont :

- audits de conformité/régularité,
- audits d'efficacité,
- audits de management,
- audits de stratégie.

2.1.1 Audit de conformité/régularité

- Audit de conformité

Il s'agit d'une démarche simple et traditionnelle de l'auditeur qui consiste à vérifier la bonne application des règles, des procédures, de la description de poste, de l'organigramme, du système d'information. En bref, il va comparer la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. L'auditeur travaille par rapport à un référentiel et c'est en cela que son travail est relativement simple.

- Audit de régularité

Cet audit de conformité peut aussi s'appeler « audit de régularité » : les puristes distinguent que dans le premier cas on observe la conformité avec les dispositions légales et réglementaires et dans le second cas la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise. Mais dans les deux cas, la démarche est la même : comparer la réalité au référentiel proposé comme soutient Renard. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle : l'audit d'efficacité.

2.1.2 Audit d'efficacité

L'auditeur a pris l'habitude d'émettre une opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur leur qualité. Telle procédure est-elle opportune ? Superflue ? Désuète ? Inutilement compliquée ? Inutile ? Incomplète ? Inexistante ? Et ce questionnement s'est peu à peu imposé au fur et à mesure que l'auditeur interne approfondissait son analyse dans la recherche des causes.

Il n'y a plus alors de référentiel clair et précis ; ou plutôt le référentiel devient une abstraction, résultante de l'appréciation de l'auditeur interne sur ce qu'il considère comme devant être la meilleure des solutions possibles, la plus efficace, la plus productive, la plus sûre.

Il est toutefois utile de le décomposer en rappelant le sens des deux termes :

- ✓ **l'efficacité**, dont le critère est l'atteinte des objectifs fixés, et plus généralement la réponse adéquate à l'attente. C'est le "doing the right things" des Anglo-Saxons.
- ✓ **l'efficience**, qui est le "doing the things right", et dont le critère est de faire le mieux possible, ce qui exige la meilleure des qualités quant aux connaissances (le savoir), aux techniques (le savoir-faire), aux comportements (le savoir être) et à la communication (le faire savoir). Qu'en est-il d'audit de management ?

2.1.3 Audit de management

L'audit de management (ou audit de direction pour ceux que le français effraie) peut s'apprécier aujourd'hui de trois façons différentes, c'est-à-dire que l'on peut en donner trois définitions :

✚ dans cette première conception l'auditeur interne se fait présenter par le responsable du secteur audité, la politique qu'il doit conduire. il doit solliciter son interlocuteur et à travers une série de questions sur l'ensemble des tâches du concerné, s'assurer que l'intéressé maîtrise ses attributs et est en mesure de les exprimer clairement. Ensuite l'auditeur va regarder dans quelle mesure cette politique est en ligne avec la stratégie de l'entreprise ou avec les politiques qui en découlent. Ainsi se définit l'audit de management selon la première conception.

✚ dans cette optique de la deuxième conception, l'auditeur s'étant fait expliquer le processus comme dans le premier cas, quelle est la politique du responsable de l'unité audité, quelle est sa mission, il va ensuite se rendre sur le terrain pour examiner dans quelle mesure cette politique est connue, comprise et appliquée, et si ceux qui sont chargés de la mettre en œuvre ont bien en main les moyens pour le faire.

✚ la troisième conception de l'audit de Management existe essentiellement dans certains grands groupes internationaux dans lesquels on doit respecter un processus formalisé d'élaboration de la stratégie de l'entreprise. En d'autres termes, la direction générale locale doit suivre un certain processus de concertation, de propositions et d'approbation avec la direction générale du groupe : au terme de ce processus la stratégie à retenir est définie et approuvée. L'audit de management consiste à réaliser l'audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation.

2.1.4 Audit de stratégie

Allant au-delà, et partant de ces différentes conceptions, on commence à parler d'audit de stratégie, conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale.

Cette conception confirme la pétition de principe en vertu de laquelle l'auditeur interne ne saurait en aucun cas prétendre apprécier les politiques et stratégies, son rôle se limite à souligner éventuellement les incohérences.

Le respect des bons principes exige que l'auditeur ne porte pas de jugement sur la performance atteinte ou à atteindre, mais qu'il s'assure que la norme de performance assignée est connue et réalisable. En d'autres termes il doit veiller à l'existence :

- ❖ d'objectifs de performance,
- ❖ de moyens suffisants pour les atteindre,
- ❖ d'un système d'information pour les mesurer.

2.2 Audit par destination

À ces quatre catégories correspondent des audits que l'on peut qualifier « par destination », qui correspondent aux différentes fonctions de l'entreprise et qui, pour cette raison, sont dits « opérationnels ». Ils concernent toutes les activités de l'entreprise, y inclus bien évidemment la fonction comptable et financière, mais avec pour objectif d'examiner la façon dont elles sont opérées. Il y aura donc autant de catégories d'audits opérationnels que de fonctions.

2.3 Démarche d'audit du processus achat par appel d'offres

Selon Pierre SCHICK (2010 :73), Toute mission d'audit se déroule généralement en trois grandes phases jalonnées de processus. Ce sont les phases d'Etude, de vérification, et de conclusion. Les normes professionnelles parlent de planification, accomplissement et de communication.

2.3.1 La phase d'étude

Cette phase comprend les processus Initialisation de la mission (le droit d'accès ou l'ordre de mission), Préparation de la mission (examen de l'activité et élaboration d'un tableau des risques –TaRi), le lancement de la mission sur site (de la réunion d'ouverture au programme de vérification).

- Le processus Initialisation de la mission consiste pour l'équipe en charge de la mission de se faire préciser clairement les attentes du (ou des) commanditaire (s). elle établit pour cela un ordre de mission qui est validé par le commanditaire et présenté au (x) responsable (s) de l'entité auditée. L'ordre de mission représente le contrat passé entre le service d'audit ou l'auditeur et le demandeur de la mission et le droit d'accès de l'audit à l'entité auditée.
- Le processus préparation de la mission consiste pour l'équipe d'audit à établir

un tableau des risques relatif au domaine audité (ou ajuste celui existant si le service d'audit interne ou l'organisation dispose d'une « bibliothèque » de référentiels des risques).

▪ Le processus lancement de la mission sur site est caractérisé par une réunion d'ouverture qui marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée. L'équipe d'audit, en partant du tableau des risques préétabli ou existant, identifie des forces et faiblesses apparentes du contrôle interne de l'entité audité.

Cette démarche de discernement des risques se construit avec les entretiens avec les audités, la consultation de la documentation (outils de collecte d'information que nous verrons plus tard dans le chapitre suivant).

- Un rapport d'orientation qui définit les grands axes d'investigations pour la suite, destinés aux audités pour information.
- Un programme de vérification, à usage de l'équipe d'audit et qui précise la nature des contrôles à réaliser.
- Un budget planning qui précise la répartition des contrôles dans le temps et entre les membres de l'équipe.

2.3.2 La phase de vérification

Elle est celle pendant laquelle l'équipe d'audit réalise l'ensemble des travaux de contrôle prévus au programme de vérification. Pour ce faire, les auditeurs disposent des techniques d'audit mise à leur disposition. Afin de conserver la traçabilité des contrôles réalisés, ils formalisent ces différents travaux dans divers documents.

- Les « papiers de travail » véritable « brouillons » des auditeurs sur lesquels sont consignés le détail des investigations.
- Les « feuilles de couverture » qui résument, pour chaque contrôle : l'objet du contrôle, sa nature, les résultats obtenus, et les conclusions de l'auditeur en charge du contrôle.
- Enfin, lorsqu'un contrôle atteste d'un dysfonctionnement, une Feuille d'analyse des risques et de recommandations (FAR) synthétise l'option de l'auditeur sur cette faiblesse du contrôle interne.

2.3.3 La phase de conclusion

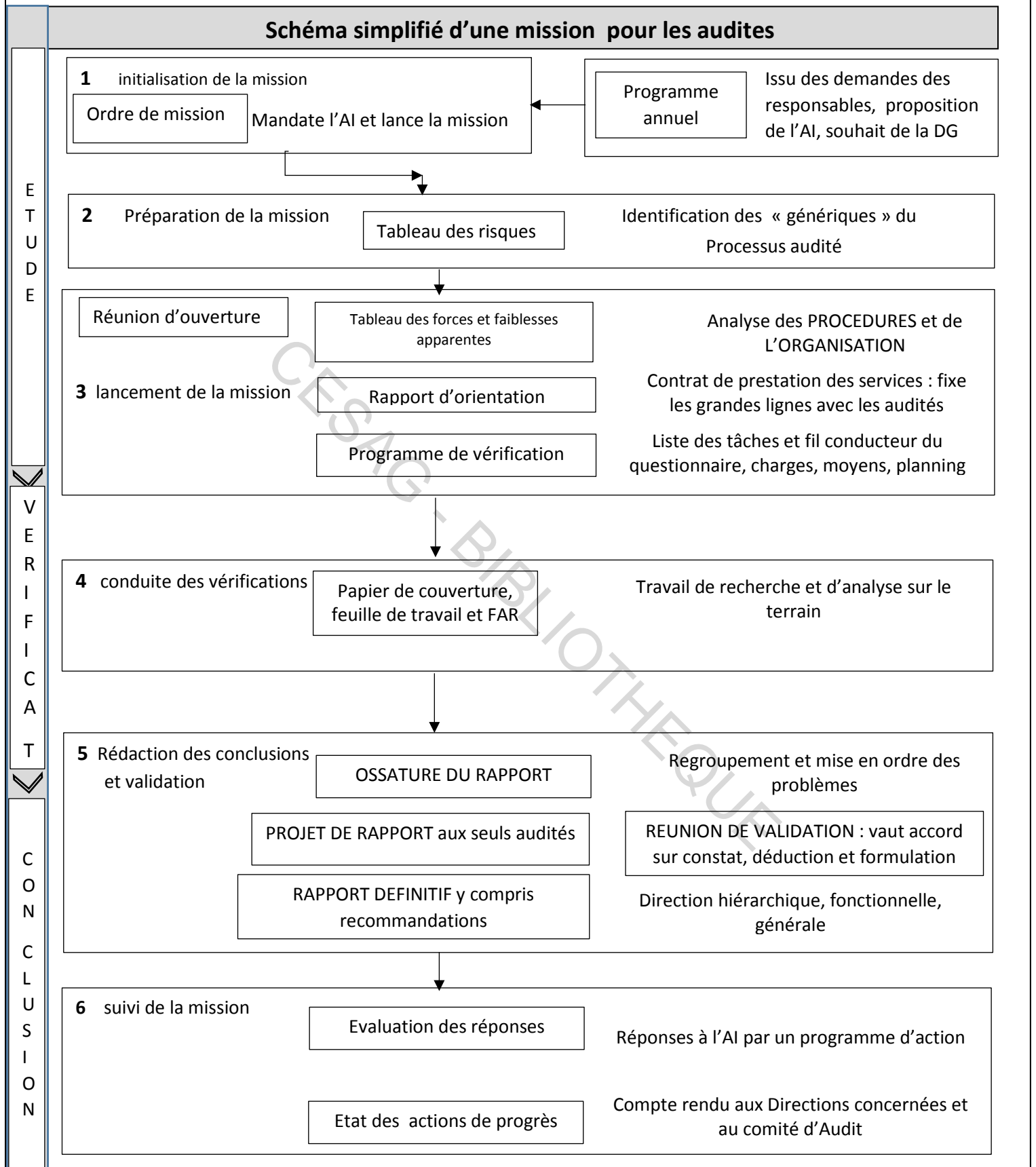
Cette phase comprend les processus rédaction de la conclusion et suivi de la mission.

L'équipe d'audit doit établir maintenant les conclusions de sa mission. Dans un premier temps à travers la construction de l'ossature du rapport d'audit qui va servir de support pour le compte rendu final sur site auprès des audités et de base pour l'établissement du projet de rapport. Une fois validé par le chef de mission, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation.

Suite à cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final communiqué au(x) commanditaire (s) et les auditeurs finalisent leur plan d'action une fois retourné au service d'audit afin de permettre le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 4 : Schéma d'une mission d'audit



Source : Pierre SCHICK & Al. (2010 :78)

Pour mener à bien notre recherche sur le processus d'achat par appel d'offres, nous nous inspirons de la démarche exposée ci-dessus en une simplification de notre mission en trois phases qui sont : la prise de connaissance des procédures d'achat par appel d'offres, l'évaluation préliminaire, et l'évaluation définitive.

2.4 Prise de connaissance des procédures d'achat par appel d'offres

Cette phase nous permet de connaître l'environnement d'ONU-Femmes, comprendre son processus d'achat par appel d'offres, de l'expression des besoins jusqu'à la réception des biens ou services achetés en passant par paiements et comptabilisation des transactions. Ceci permet de mieux connaître à chaque stade du processus les acteurs et d'avoir une bonne connaissance du processus d'appel d'offre d'ONU-Femmes. Les informations internes nécessaires à cette phase sont :

- l'organigramme,
- le manuel de procédures,
- les notes de service,
- les lignes budgétaires,
- le rapport d'audit des exercices précédents.

2.4.1 Evaluation préliminaire

Cette phase nous permet d'apporter un jugement sur l'ensemble des sécurités mise en place pour maîtriser le fonctionnement des activités liés au processus d'achat par appel d'offres et d'apporter des améliorations susceptible de rendre plus performant le système de contrôle interne du processus achat par appel d'offres.

Cette étude du processus achat par appel d'offres nous permettra de faire ressortir un tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA) qui feront l'objet de tests de conformité/régularité, puis de tests de permanence pour nous assurer que les opérations sont bien exécutées, les informations sont biens traitées conformément à ce qui est décrit dans le manuel de procédures.

Ces tests sont effectués grâce à l'échantillonnage (outil dont on parlera dans le chapitre suivant) de façon aléatoire. Chaque dysfonctionnement, chaque anomalie constatée lors de l'analyse du dispositif de contrôle interne donne lieu à une feuille d'analyse des risques et de recommandations (FAR).

2.4.2 Evaluation définitive

C'est à ce stade que l'on fait le plus souvent appel à notre capacité analytique, de synthèse et surtout de déduction. C'est en ce moment qu'on va procéder aux observations et constats qui vont nous permettre d'élaborer la thérapeutique. A la fin de l'évaluation, du contrôle interne, l'accent sera mis sur les points faibles qui seront matérialisés par l'usage des feuille d'analyse des risques et de recommandations (FAR) sur lesquelles seront inscrits le types de risques identifiés, les faits constatés, les conséquences réelles ou potentielles, et en fin les recommandations faites par les auditeurs.

La feuille d'analyse des risques et de recommandations (FAR) devra respecter un certain nombre de principes :

- elle doit avant la phase de finalisation être présentée aux audités pour amendement.
- elle doit être établi de manière claire, objective, convaincante et diffusée le plus rapidement possible.
- elle doit être conçu pour les besoins des utilisateurs, donc être compréhensible par eux.
- elle est subdivisée en deux parties, l'une représentant la synthèse et l'autre le détail.

2.5 Objectif de l'audit

Nous verrons ici les objectifs que notre démarche permet d'atteindre et les risques de non maîtrise.

2.5.1 Objectif de l'audit

L'objectif d'audit est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite : étudier suppose ici analyse, examen, identification des lacunes, élaboration de solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des solutions. Sa démarche a pour but de recueillir des informations objectives pour déterminer dans qu'elle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences du (es) référentiel (s) du domaine considéré. En bref ce que fait le médecin généraliste avec son patient lorsqu'il effectue son diagnostic, réalise son pronostic et préconise sa thérapeutique. Pour ce faire, l'auditeur devra répondre à cinq objectifs.

- Vérifier la conformité aux exigences du (es) référentiel (s) de l'entreprise (normes, textes règlementaires, cahier des charges, spécification clients,...).

- Vérifier que les dispositions organisationnelles (procédures) et opérationnelles (procédures instructions...) sont établies, connues, et bien appliquées de manière permanente.
- Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
- Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès.
- Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.

L'audit interne concerne toutes les activités de l'entreprise (Organisation, Finance, Ressources Humaines, réalisation du produit...). Lors de la programmation des audits, le commanditaire (souvent la Direction) doit clairement exposer, aux équipes d'audit, le périmètre ainsi que les objectifs des audits. En effet, au-delà de ces cinq (5) objectifs Généraux, il est possible de définir des objectifs de vérification de l'efficacité, de la rentabilité, des bonnes pratiques sociales et sociétales, du respect de l'environnement, etc...

Pour atteindre ces objectifs, quelques règles de base doivent être observées durant l'audit :

- adopter une attitude objective, sans extrapolation personnelle. Eviter d'être influencé par ses propres origines techniques ;
- rester naturel et attentif (l'audit selon le PDCA y contribue grandement) ;
- questionner exhaustivement (utiliser le QQQQCCP peut se révéler utile) ;
- discerner les faits exceptionnels et habituels ;
- observer le fonctionnement de l'entité audité. Réfléchir en termes de résultats et non de moyens ;
- écouter l'interlocuteur, ne pas le devancer. Bien observer l'interlocuteur (ton, émotion, gestes) ;
- distinguer les faits des opinions.

Conclusion chapitre 2

Ce chapitre 2 nous a permis de savoir ce que c'est que l'audit, les différents types d'audit et surtout les grandes phases importantes de la démarche d'une mission d'audit. Le chapitre suivant nous renseigne sur la méthodologie de notre étude.

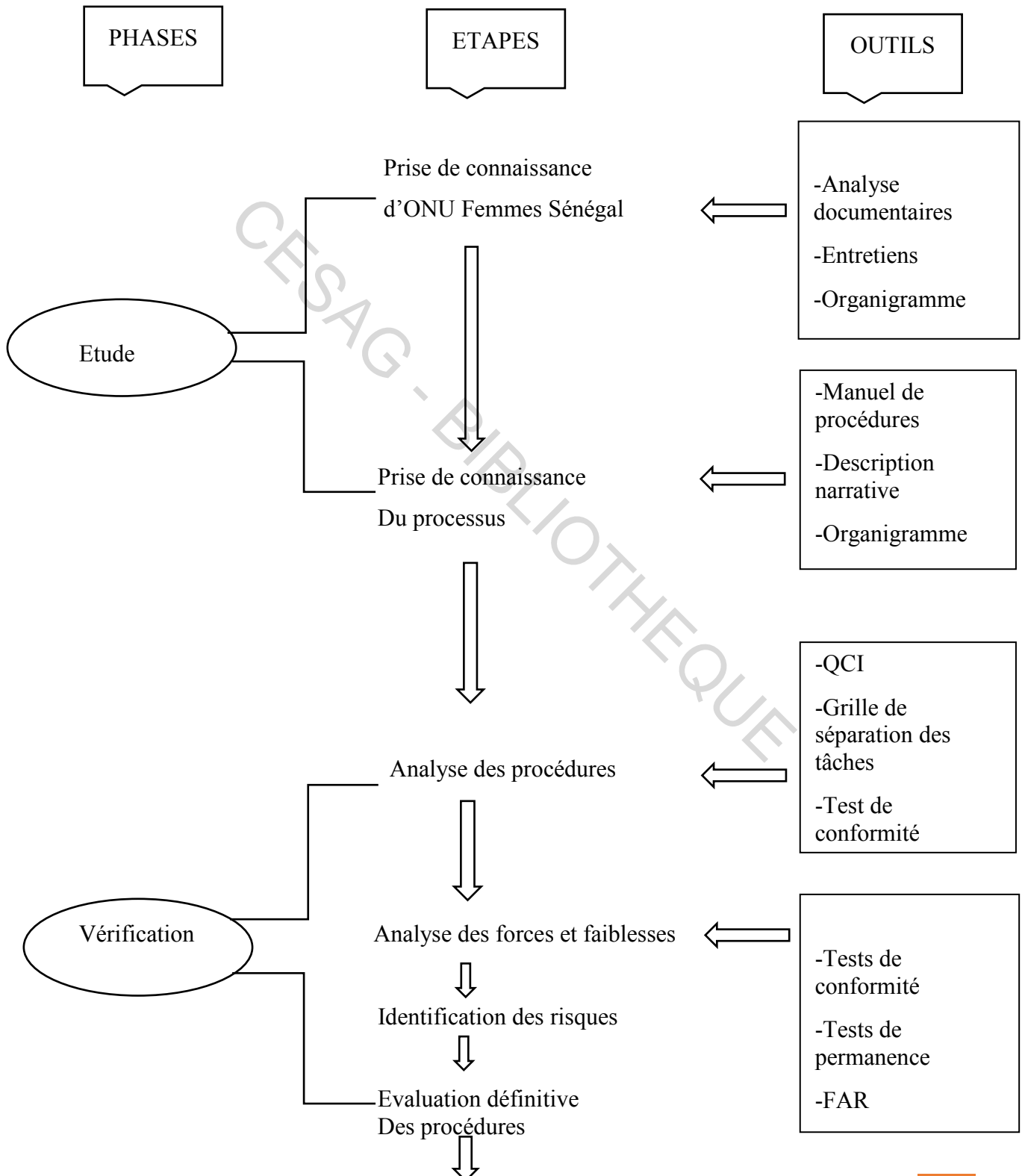
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Après avoir décrit le processus achat par appel d'offre et la démarche d'audit dans les chapitres précédents, nous allons à présent dans ce chapitre, présenter notre modèle d'analyse, la force et les limites, des outils de collecte de données.

3 Modèle d'analyse

Nous allons décrire schématiquement la démarche de résolution de notre thème à partir du modèle d'analyse ci-dessous.

Figure 5 : Modèle d'analyse



RECOMMANDATIONS

Source : nous-même

3.1 Les outils de collecte et d'analyse des données

Selon Pierre Chick et al (2010 : 175-190) dans audit interne et référentiels de risques, parmi les techniques d'audit les plus utilisées et sans que cela constitue une présentation exhaustive, nous avons identifiés onze (11) pratiques, outils à la disposition de l'auditeur qui sont :

- l'analyse économique ; les volumes et types de transaction ; les observations physiques ; les diagrammes de circulation de documents dits « Flow chart » ; les interviews ou entretiens ; la grille de séparation des tâches ; les questionnaires de contrôle interne (QCI qui est soit QCM : question à choix multiple ou QO : questions ouverte) ; la piste d'audit ; les rapprochements et réconciliations ; l'interrogation des fichiers informatiques ; les sondages statistiques ; les tests de contrôle interne (test de conformité et test de permanence).

Dans le cadre de l'audit du processus d'achat par appel d'offres du bureau régional d'ONU Femmes Sénégal, thème de notre mémoire, nous retiendront les techniques et outils ci-dessous.

3.1.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à prendre connaissance de toute la documentation utilisée dans le cycle achat par appel d'offres ensuite les analyser. Les documents nécessaires pour cette analyse sont :

- ✚ le manuel de procédures ;
- ✚ le code qui régit les achats et approvisionnement des systèmes des Nations Unies ;
- ✚ le budget de l'année en cours ;
- ✚ les fiches de suivi budgétaires de l'exercice en cours ;
- ✚ le fichier fournisseurs ou encore "**rooster**" à ONU Femmes ;
- ✚ les rapports et procès-verbaux des contrats signés ;
- ✚ le rapport d'audit de l'exercice précédent (2013) ;
- ✚ toutes autres informations utiles à l'audit du processus achat par appel d'offre.

L'analyse nous permettra de mieux cerner et comprendre l'organisation et le fonctionnement d'ONU Femmes ainsi que le processus achat par appel d'offres.

3.1.2 Le questionnaire de contrôle interne

Un questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit.

On peut classer les questionnaires en deux grandes catégories : d'une part les questionnaires à choix multiple (QCM) ou le choix limité des réponses, d'autre part les questionnaires ouverts (QO) ou le choix des réponses est illimité.

Les QCM sont plus simple pour les interrogés et plus aisés à dépouiller pour les auditeurs. Ils conviennent particulièrement pour les audits de conformité, de régularité

Chaque questionnaire s'articule de manière à pouvoir susciter les réponses aux interrogations suivantes.

- Quoi ? Quelle est la nature de chaque opération ?
- Qui ? Quelle est l'identité de l'intervenant qui entreprend l'opération ?
- Où ? Dans quel endroit ou service est effectuée l'opération ?
- Quand ? Quelle est la séquence des opérations et le moment d'exécution ?
- Comment ? Quelle est la modalité d'exécution de l'opération ?

Après l'examen de ces différentes étapes, l'auditeur doit pouvoir tirer des conclusions sur la qualité du contrôle interne.

3.1.3 Les interviews

L'interview est plus qu'un entretien, elle permet à l'auditeur d'appréhender différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Les informations recueillies par l'audité lui permettent de comprendre, pour chaque opération réalisée : les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels.

L'interview s'utilise AVANT « ça se prépare », PENDANT « ça se maîtrise », APRES « ça s'exploite ». En complément du guide on retiendra les points essentiels suivants.

✓ **Avant**

Préparer sa thématique en établissant un guide ou canevas d'entretien (thème à aborder, documents à récupérer, points à détailler au regard des préoccupations du commanditaire de la mission...)

✓ **Pendant**

Maîtriser le déroulement de l'entretien n'est pas chose facile. Il faut tout à la fois : poser des questions en gardant le fil conducteur du guide préalablement établi, noter les réponses et remarques des audités, récupérer les documents complémentaires tout en conservant l'attention de l'interviewé afin qu'il ne s'égaré pas dans de futiles considérations, des discours dithyrambiques ou encore ne s'épanche pas trop sur ces « états d'âme » (éviter le cahier de doléance).

✓ **Après**

Exercice fastidieux et obscure mais absolument nécessaire, le compte rendu d'entretien. Même si à titre personnel l'auditeur « qui pense avoir tout dans sa tête » n'en voit pas toujours l'intérêt, c'est indispensable.

3.1.4 Les observations physiques

L'observation physique indirecte (confirmation externe ou circularisations es clients, lettre de confirmation des banques, certificat de conservation des hypothèques...) ou direct, est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement de d'un phénomène(en audit, on observera un processus, une transaction, un site, un bien, des documents, des comportements...).

L'observation physique est utilisée par les auditeurs internes lors de la phase de lancement de la mission afin de bien appréhender le contexte audité et en phase de vérification afin éventuellement d'obtenir des preuves probantes des faiblesses avérées.

L'observation physique est la technique qui représente les garanties les plus solides en audit.

3.1.5 Feuille d'audit, d'analyse des risques et de recommandations(FAR)

La FAR est un document d'analyse et de révélation des risques avérés ou potentiels, elle est simple, clairement établi, facile à utiliser et guide le raisonnement de l'auditeur. La finalité d'une FAR est d'aider les auditeurs à formuler leurs recommandations à la fin de leur mission. Tout dysfonctionnement, erreurs, insuffisance et manquement constaté est exprimé sur la FAR ainsi que des propositions de solutions alternatives pour réduire les risques.

3.1.6 L'organigramme

C'est une représentation graphique de la structure d'une organisation ou d'une entreprise. L'organigramme est nominatif et permet aussi de désigner les responsables et dépositaire de chaque sous processus. Il sera établi à partir des données recueillies lors des entretiens et observations. L'organigramme est important pour comprendre les responsabilités respectives du personnel, d'identifier les éventuelles faiblesses dans les relations hiérarchiques, dans la répartition des rôles, tâches et responsabilités.

3.1.7 Grille de séparation des tâches.

La grille de séparation des tâches permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donné.

L'auditeur établit cette grille (ou l'exploite si elle existe par ailleurs) afin de s'assurer du respect d'un principe de base du contrôle interne : « la séparation des fonctions ». En effet toute organisation doit veiller à séparer les responsabilités de « détention/manipulation », « d'enregistrement » et « d'approbation/décision » sans quoi elle s'expose à un risque majeur au niveau de ces actifs si la collusion s'instaure entre les acteurs.

3.1.8 Le test de conformité

Le test de conformité consiste en la vérification d'un nombre limité d'opérations en remontant à la source et en passant par toutes les phases intermédiaires (et donc de vérifier la piste d'audit). Ce test permet de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués. La réalisation de ce test passe par trois axes principaux selon Henri-Pierre MADERS et Jean Luc MASSELIN (2006 : 62) qui sont :

- sélectionner l'échantillon ;

- débiter les tests par une analyse des flux ;
- se concentrer sur les flux les plus significatifs ou présentant le risque à incidence majeure.

3.1.9 Le test de permanence

Ce test vise à s'assurer que les opérations sont traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens sur la base du même échantillon de dossiers traités. Cet outil vient compléter les descriptions obtenues à travers les entretiens.

Le test de permanence se fait à l'aide de sondage qui permet d'obtenir facilement des informations sur une population importante par observation d'une partie de celle-ci toujours selon Henri pierre MADERS et Jean Luc MASSELIN (2006 : 62).

Conclusion chapitre 3

Ce chapitre nous a permis de mettre en exergue les outils et techniques que nous utiliserons pour aborder la partie pratique de notre recherche. Cette démarche méthodologique nous facilitera la description des procédures d'appel d'offres du bureau régional d'ONU femmes Sénégal. Ce modèle n'a pas la prétention d'être universel ou standard. Mais il pourrait s'appliquer à toute démarche d'audit du processus d'appel d'offres.

Conclusion de la partie I

Cette première partie nous a permis de nous initier aux notions du processus d'achat en général et particulièrement aux différentes étapes du processus d'appel d'offres ainsi que les risques associés, la notion d'audit et les différents types d'audit, la démarche globale d'une mission d'audit et la méthodologie d'audit que nous adopteront pendant la phase pratique de notre étude.

Cette démarche théorique s'appliquera au processus d'appel d'offres du bureau régional d'ONU Femmes Sénégal. Elle pourra être appliquée à toutes autres entités où des procédures d'appel d'offres existent.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Introduction partie II

Dans un environnement économique caractérisé par la rude concurrence et des changements évolutifs continus, les risques opérationnels liés à chaque étape du processus d'appel d'offres sont de plus en plus inquiétants pour les dirigeants des entreprises et organisations.

Ils sont alors amenés à définir des stratégies appropriées pour prévenir, détecter, évaluer et surtout maîtriser ces risques afin de parer à toute éventualité de nature à compromettre l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le bureau régional ONU-Femmes Sénégal n'est pas en marge de la menace de ces risques sur l'ensemble de ses activités notamment sur son processus d'achat par appel d'offres.

Dans le souci de prévenir, détecter, évaluer et surtout maîtriser les risques liés à ses activités, un service d'audit interne créé par le bureau de l'audit et des investigations du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en 2012 effectue les missions d'audit interne du bureau régional d'ONU femmes.

Les activités d'audit interne d'ONU Femmes sont donc prises en charge par le bureau de l'audit et des investigations, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière d'ONU Femmes et aux accords de prestation de services biennaux.

Par ailleurs, un Comité consultatif pour les questions d'audit est constitué de cinq experts externes indépendants. Il a été créé en septembre 2012 pour fournir à la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive des conseils indépendants sur les bonnes pratiques relatives aux dispositifs de responsabilisation, systèmes et mécanismes de gestion des risques d'ONU Femmes.

Il est également chargé d'examiner la stratégie du service d'audit, le plan de travail annuel, le budget, les modèles d'évaluation des risques d'audit, les rapports d'activité et les ressources trimestriels, les rapports d'audit et les activités d'investigation. Tout ceci atteste ainsi la

volonté des dirigeants du bureau régional ONU Femmes Sénégal de réduire au maximum le niveau des risques opérationnels de son processus d'achat par appel d'offres à un seuil acceptable.

La première partie de notre travail dans un cadre théorique nous a permis d'avoir une connaissance approfondie du processus d'achat par appel d'offres, les risques liés aux différentes étapes et leur dispositif de maîtrise .

Dans la seconde partie pratique, nous aborderons l'audit proprement dit du processus d'achat par appel d'offre ou encore l'audit du processus d'appel d'offres du bureau régional ONU Femmes Sénégal.

Pour bien mener cette mission, nous utiliserons notre modèle d'analyse pour faire ressortir des forces et faiblesses du système de contrôle interne du processus d'appel d'offres, les risques liés à chaque étape du processus en vue de proposer des solutions par des recommandations et maîtriser ces risques.

Le chapitre premier de cette seconde partie pratique portera sur la connaissance du bureau régional ONU Femmes Sénégal à travers sa définition ou historique, ses objectifs, ses missions, son organisation ainsi que son processus d'appel d'offres.

Le deuxième chapitre sera essentiellement consacré à la description des procédures d'appel d'offres mis en place au bureau régional ONU Femmes Sénégal.

Dans le troisième chapitre enfin, nous procéderons à l'audit de ces procédures puis formulerons des recommandations en vue de la maîtrise des risques liés au processus achat par appel d'offres.

Chapitre 4 : Présentation du bureau régional d'ONU Femmes Sénégal et cadre de maîtrise du processus d'achat par appel d'offres.

ONU Femmes est une agence internationale du système Nations Unies qui soutient des programmes de développement dans les pays où elle est présente, généralement des pays en voie de développement.

ONU Femmes est un organisme multidimensionnel. La nature et la confidentialité de ses procédures administratives sont d'autant plus complexes qu'il s'avère essentiel de connaître et de comprendre la définition et les objectifs de ses missions avant d'aborder le processus d'achat par appel d'offres.

Pour permettre d'avoir une connaissance générale d'ONU Femmes au Sénégal, ce chapitre s'articulera autour de deux sections fondamentales. Il s'agira dans la première section, de faire une présentation générale de ONU Femmes et dans la seconde section, de procéder à la description de ses procédures d'appel d'offres.

4 Présentation générale d'ONU Femmes Sénégal

Un bref aperçu sera fait sur le rôle d'ONU Femmes dans le système des Nations Unies (NU) avant de décrire son organisation à l'échelle internationale et nationale, ses missions et objectifs.

4.1 Définition, mission et objectif et organisation d'ONU Femmes au Sénégal

L'ONU est une organisation internationale, une agence spécialisée du système des Nations Unies. Elle est composée de 192 Etats membres souverains, qui de manière essentielle contribue à la promotion du progrès social et des Droits Humains à l'échelle mondiale. Elle a pour objectif principal de maintenir la paix et la sécurité dans le monde pour assurer le développement durable ainsi défini « *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de*

répondre aux leurs » par l'institut internationale de développement durable (iris) sur son site internet.

Pour mener à bien cette lourde tâche, l'ONU s'est dotée de plusieurs agences spécialisées dans des thématiques bien pensées. Parmi ces agences, nous avons ONU Femmes.

4.1.1 Définition et mission d'ONU Femmes Sénégal

❖ Définition et historique d'ONU Femmes Sénégal

ONU Femmes est l'agence de l'organisation des Nations Unies consacrée à l'égalité des sexes, le défenseur des droits des femmes et des filles à l'échelle mondiale.

En effet, le 02 juillet 2010, l'Assemblée générale des Nations Unies en sa résolution A/RES/64/289 sur la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies consacre la création d'ONU Femmes, l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. La création d'ONU Femmes s'inscrit dans le cadre de la réforme de l'ONU qui vise à regrouper les ressources et les mandats pour en accentuer l'impact.

ONU Femmes est le résultat de la fusion de quatre composantes distinctes du système des Nations Unies dédiées exclusivement à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et dont l'important travail sert de base à la nouvelle entité:

- la division de la promotion de la femme (DAW) ;
- l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme (INSTRAW) ;
- le bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes (OSAGI) ;
- le fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM).

❖ Mission d'ONU Femmes Sénégal

Le mandat d'ONU Femmes s'articule autour de trois grandes missions qui sont :

- d'appuyer des organes intergouvernementaux, tels que la Commission de la condition de la femme, dans l'élaboration de politiques, de règles et de normes mondiales ;

- d'aider les États membres à appliquer ces règles, et est prêt à fournir un appui technique et financier approprié aux pays qui le demandent et à forger des partenariats performants avec la société civile ;
- de demander des comptes au système des Nations Unies sur ses propres engagements en faveur de l'égalité des sexes, avec notamment un suivi régulier des progrès enregistrés dans l'ensemble du système.

4.1.2 Objectif d'ONU Femmes Sénégal

La mission d'ONU Femmes vise principalement la mise en œuvre des engagements intergouvernementaux en faveur de l'égalité et des droits des femmes en références à la convention pour l'élimination de toutes les discriminations envers les femmes adoptées en 1979 à Pékin dont Le plan d'action adopté en 1995 ; des six résolutions "Femmes, paix et sécurité" (1325, 1820, 1888, 1889, 1960, 2106) adoptées par l'Assemblée Générale des Nations Unies depuis 2000 et les objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

Par ailleurs, ONU Femmes participe activement à la réflexion en cours sur la définition du "nouvel agenda pour le développement", appelé "Post 2015".

L'atteinte de ces objectifs globaux que sont l'égalité des sexes et autonomisation économique des femmes dans le monde, ne saurait être réalité que par des actions spécifiques en ces axes suivants :

- ✓ promotion du Leadership et participation des femmes à la vie politique,
- ✓ autonomisation économique des femmes,
- ✓ mettre fin à la violence à l'égard des femmes,
- ✓ encourager les femmes à s'impliquer dans la recherche de la paix et la sécurité,
- ✓ implication des femmes dans la Gouvernance et planification nationale,
- ✓ programme de développement pour l'après-2015,
- ✓ VIH/SIDA.

4.1.3 Organisation Générale d'ONU Femmes Sénégal

ONU Femmes est une organisation internationale. Son siège est basé à New York au Etats-Unis d'Amérique. L'étude des activités de son bureau régional au Sénégal ne peut être menée sans que nous fassions une place importance sur sa présence au niveau international.

4.1.3.1 Organisation d'ONU Femmes à l'échelle internationale

ONU Femmes Agence des Nations Unies pour l'égalité des sexes et autonomisation des femmes est présente sur tous les cinq continents. Cette présence est traduite par l'existence de ses bureaux régionaux et bureau de pays à savoir les bureaux régionaux et bureaux de pays Afrique, les bureaux régionaux et bureaux de pays Amérique latine et caraïbe, les bureaux régionaux et bureaux de pays Etats Arabe/Afrique du nord, les bureaux régionaux et bureaux de pays Asie et pacifique, les bureaux régionaux et bureaux de pays Europe et Asie centrale. Avec une gouvernance assurée par un conseil d'admiration, ONU Femmes est dirigée par un directeur exécutif nommé par le secrétaire général de l'ONU pour un mandat de 04 ans renouvelable une fois. Les missions et objectifs stratégiques d'ONU Femmes sont définis par l'Assemblée Générale et par le conseil économique et social, la commission de la condition de la femme, des Nations Unies.

Mme Phumzile Mlambo - Ngcuka est la directrice exécutive d'ONU Femmes et secrétaire générale adjointe de l'ONU. Elle a prêté serment le 19 août 2013 et possède une grande expérience et des connaissances étendues et utiles à ses fonctions, puisqu'elle a voué sa carrière aux droits de la personne, à l'égalité et à la justice sociale.

4.1.3.2 Organisation d'ONU-Femmes au niveau régional

Composé de quatre-vingt-treize (93) bureaux à travers le monde et un bureau central dit Siège situé à New York., ONU Femmes dispose de deux bureaux régionaux couvrant des bureaux de pays de l'Afrique. Nous avons ainsi le bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe d'ONU Femmes basé à Addis-Abeba en Ethiopie, le bureau régional Afrique de L'Ouest et Central d'ONU Femmes basé à Dakar Sénégal. Elle dispose également d'un bureau multi-pays en Afrique du Sud. Le tableau ci-dessous nous donne de manière détaillée ces bureaux régionaux et bureaux de pays d'ONU Femmes en Afrique.

Tableau 11: Bureau régional, bureau pays et bureau multi pays d'ONU Femmes En Afrique

BUREAU REGIONAL AFRIQUE DE L'OUEST ET CENTRAL ET BUREAU DE PAYS												
<i>Cameroun</i>	<i>Côte d'Ivoire</i>	<i>Libéria</i>	<i>Mali</i>	<i>Niger</i>	<i>Nigéria</i>	<i>Sénégal</i>	<i>Sierra Leone</i>	<i>Cap-vert</i>	<i>République de guinée</i>	<i>Mauritanie</i>	<i>Ghana</i>	<i>Guinée-Bissau</i>
BUREAU MULTI PAYS EN AFRIQUE DU SUD												
	<i>Lesotho</i>				<i>Namibie</i>			<i>Swaziland</i>				<i>Afrique du Sud</i>
BUREAU REGIONAL POUR L'AFRIQUE DE L'EST ET L'AFRIQUE AUSTRALE ET BUREAU DE PAYS												
<i>Burundi</i>	<i>Éthiopie</i>	<i>Kenya</i>	<i>Malawi</i>	<i>Mozambique</i>	<i>République Démocratique du Congo</i>	<i>Rwanda</i>	<i>Soudan</i>	<i>Soudan du Sud</i>	<i>Tanzanie</i>	<i>Ouganda</i>	<i>Zimbabwe</i>	<i>Burundi</i>

Source : à partir des informations reçues du site officiel d'ONU Femmes

Le bureau régional Afrique de l'Ouest et Central d'ONU Femmes basé à Dakar Sénégal, est dirigé par une Directrice régionale appelé RPD (Regional Programme Director). Celle-ci dans son rôle principalement politique, est épaulée par un directeur régionale adjoint appelé DPD (Deputy Programme Director).

La directrice régionale d'ONU Femmes est assistée dans sa mission par trois unités principales à savoir : l'unité de conseillers, l'unité technique, et l'unité des opérations.

- L'unité de conseillers est constituée de conseiller en gouvernance, en paix et sécurité, en économie et autonomisation, en humanitaire, en violence basée sur le genre (EVAW). Cette unité regorge également de spécialistes en évaluation des programmes notamment un spécialiste en planification et coordination des programmes. Le rôle principal de cette unité est d'apporter un appui à l'orientation et mise en œuvre de la politique stratégique régional du bureau régional d'ONU Femmes sur les cinq axes thématiques précités.
- L'unité technique est constituée d'un coordonnateur régional de programmes, d'un spécialiste en monitoring et reporting, d'un associé aux programmes et un assistant aux programmes.
L'unité technique a pour rôle principal d'assurer le suivi et évaluation des programmes en cours d'exécution du bureau régional d'ONU Femmes au niveau régional.
- L'unité des opérations est pilotée par un Directeur des opérations dit OM (opération manager) qui travaille en collaboration directe avec un responsable de budget (Finance Associate), un responsable des achats et des approvisionnements (Procurement and administrative Associate ou encore PAA), un Responsable des ressources Humaines (Human resources Associate). un spécialiste en finance y apporte également son appui aux opérations du bureau régional. L'unité des opérations joue aussi un rôle important dans la gestion des affaires courantes du bureau régional. Elle est un trait d'union entre le bureau régional et les bureaux de pays d'ONU Femmes dans la mesure où elle facilite les activités desdits bureaux de pays.

Le bureau régional d'ONU Femmes en Afrique couvre un certain nombre de pays dans lesquels ONU Femmes dispose d'une représentation dite Bureau Pays d'ONU Femmes.

- Ces pays sont appelés " Focus Countries " (Pays dans lesquels ONU Femmes a une représentation).
- A côté de cette catégorie de pays, nous avons un certain nombre de pays dans lesquels la présence d'ONU Femmes se traduit par des accords de partenariat avec des ONG locales (Organisation Non Gouvernementales à But non lucratif) présentes dans ces pays et dans le cadre d'un projet financé par ONU Femmes ou un projet financé par bailleur de fond et géré par ONU Femmes. Ce sont des pays dits "Partnership et Project countries".

- La dernière catégorie de pays est ceux où ONU Femmes n'a aucune présence physique mais fait partie des zones de couverture d'ONU femmes. Dans ces pays les partenaires d'exécution locaux de projets sollicitent l'expertise d'ONU Femmes pour une bonne gestion des projets. Ces pays sont dits «Non Presence Countries ».

L'organigramme de l'annexe trois (annexe 3 : Organigramme général du bureau régional d'ONU Femmes) illustre la description ci-dessus. Les bureaux pays d'ONU Femmes sont coordonnés par un directeur exécutif dans ces Focus Countries respectifs et des chargés des programmes dans les pays dits partnership et projet countries.

4.1.4 Activités du bureau régional d'ONU Femmes

Le Sénégal à l'instar d'autres pays de l'Afrique francophone est un pays à économie faible bénéficiant des allocations des ressources mises à sa disposition par ONU Femmes surtout pour la cause des femmes.

ONU Femmes a débuté ses activités au Sénégal en janvier 2011 mais bien avant cette date, elle le fit par un projet national et ensuite par des programmes annuels sous l'appellation d'UNIFEM (Fond des Nations Unies pour les Femmes).

Plusieurs programmes de développement sont en cours d'exécution par le bureau régional Afrique de l'ouest et centrale (WCARO) d'ONU Femmes.

Le tableau ci-dessous de manière non exhaustive montre à quel point ONU Femmes contribue de manière active et efficace dans les pays d'Afrique de l'ouest et centrale à soutenir des gouvernements de ces pays à travers des projets et programmes.

Tableau 12 : Aperçu de la répartition des ressources des programmes et projets à ONU Femmes

Composants (Projets/programmes)	Donateur ou bailleur de fond (Origine des fonds)	Echéance		Montant en Dollar USD	Pays D'exécution de projet ou programme	
		Début de Périodes	Fin de Périodes		programme	projet
Renforcement des capacités des femmes parlementaires pour l'application des lois relatives à la légalité des sexes	UNDF	2012	2013	275 000 \$	Sénégal	
	OSCIWA	2014	2015	36 600 \$		x
H4+accélération du progrès de la santé maternelle et infantile	Fond SIDA	2014	2017	226 451 \$	Guinée Bissau	
					x	
FSP Muskoka : appui à la réduction de la mortalité maternelle et néonatale en Afrique francophone et Haïti.	France	2011	2016	5 000 000 \$	Sénégal	
					x	
Soutien à l'autonomisation économique des femmes rurales dans le contexte de la sécurité alimentaire dans les régions de Kayes Koulikoro	FAO	2012	2013	1 420 333 \$	Mali	
						x
Appui à la cohésion sociale à travers la réintégration sociale	UNHCR	2014	2014	200 000 \$	Côte d'Ivoire	
						x
Restauration des droits des femmes victimes des violences sexuelles	Commission Européenne	2011	2013	400 000 \$	Côte d'Ivoire	
						x
H4+accélération du progrès de la santé maternelle et infantile	UNFPA	2012	2014	100 000 \$	Cameroun	
					x	
Violence basée sur le genre	UNOCHA	2014	2014	155 201 \$	Cameroun	

d'ONU Femmes, ainsi que l'égalité des chances de participer à des opérations d'achat et les limitant seulement quand cela est absolument nécessaires pour atteindre les objectifs de développement d'ONU Femmes.

- **dans le meilleur intérêt d'ONU Femmes.** Ce qui signifie que toutes les transactions commerciales doivent être conformes aux mandats et principes d'ONU femmes et les Nations Unies. ONU femmes observe strictement ses règles et règlements financiers.

4.1.5.2 Les achats

Les services et marchandises couramment achetés par le bureau régional d'ONU Femmes sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Les achats du bureau régional d'ONU Femmes.

Les services couramment achetés	Les biens couramment achetés
le transport	Matériel informatique
les consultants internationaux et locaux	Véhicules automobiles, pièces détachées et accessoires
Equipement Location / Leasing	Logiciels, licences et maintenance
Conférence d'organisation	Système d'information de gestion
Imprimerie, édition et service de reliure	Satellite Communication Equipement (Internet)
Service informatique	Mobilier de Bureau
Gargot transport, entreposage	Machines et Consommable
Gestion de projets	Carburant
Service d'évaluation	Générateur

Source : entretien avec le staff et observation.

De manière générale, les bureaux pays d'ONU Femmes sont autonomes du point de vue de leur fonctionnement, toutefois, ils ont recours au bureau régional pour soutien financier et appui technique. Ce qui s'explique par l'approbation des prestataires de service ou "vendors", et l'appui du "senior manager" assuré par le directeur des opérations ou OM a défaut d'un

représentant pays d'ONU Femmes ou "Deputy". Les bureaux pays d'ONU Femmes concluent des contrats avec les partenaires nationaux ou locaux d'exécution qui peuvent être des entreprises ou des individus.

Le bureau régional se charge de la signature de ces accords de coopération et de l'accord de règlement financier de tous ces contrats des bureaux conformément à Art 24 de la règle et réglementation financières(FRRs) d'ONU Femmes.

Le siège d'ONU Femmes à New York joue un rôle limité dans le processus d'achat et d'approvisionnement. Toutefois, il fournit un appui technique et une assistance spécialisée au bureau régional ainsi qu'aux bureaux de pays.

4.2 Achat par appel d'offre du bureau régional ONU Femmes Sénégal

En tant qu'organisme public, nous devons respecter strictement le règlement financier et des règles d'ONU Femmes, qui prescrivent que les contrats soient attribués par voie de concours, obtenir des soumissions par appel d'offres formelles. Pour assurer la cohérence entre tous nos bureaux et unités d'affaires, ONU Femmes utilise des documents d'appel d'offres standard, disponibles en anglais, espagnol et français.

L'appel d'offres l'une des étapes du processus d'achat est assuré par le responsable des achats et approvisionnements d'ONU femmes. L'une des attributions de ce responsable appelé Procurement Administrative Associate (PAA) est l'achat de biens et services importants ou non importants de par le coût, petit ou lourd, à court, moyen ou long terme, ainsi que toutes les consultations avec les fournisseurs.

A cet effet, il coordonne toutes les opérations d'achat et approvisionnement et doit comme tous les responsables d'achat d'ONU Femmes de façon générale respecter les principes suivants.

- Encourage la compétition en assurant l'accès aux informations à tous les soumissionnaires.
- L'incitation à prendre en compte des sources d'approvisionnement locales comme internationales.
- La maximisation de l'économie et de l'efficience.
- La promotion de l'équité et de l'intégrité en préservant la transparence dans tout le processus d'achat.

A travers l'analyse documentaire, le guide d'entretien (annexe VI : Guide d'entretien) et la narration, nous ferons la description du cadre du processus d'achat par appel d'offre.

4.2.1 Cadre et méthodes du processus d'achat par appel d'offres

L'autonomisation des femmes exige que la majeure partie des ressources d'ONU Femmes dite « fond ou ressources cor » et les ressources allouées par les bailleurs de fond dite « fonds ou ressources non cor » soit consacrée aux programmes des questions relatives au genre.

ONU Femmes applique le code des marchés publics du Sénégal en son article 11 pour les achats au profit de l'Etat du Sénégal via des ministères de la femme et autres ministères collaborant avec ONU Femmes. Pour les achats au compte d'ONU Femme, les propres procédures d'ONU Femmes sont appliquées.

Bien que les procédures propres à ONU Femmes soulèvent parfois des questions de la conformité avec le code des marchés publics, fort est de constater que toutes ces procédures visent le même objectif à savoir la garantie de la transparence.

Ainsi, les méthodes d'achat de biens utilisées par ONU Femmes sont principalement de cinq (5) catégories, ce sont :

- la méthode de Micro-achat ;
- demande de cotation ou RFQ (Request For Quotation) ;
- invitation à soumissionner ou ITB (Invitation to BID) ;
- appel à proposition ou RFP (request for proposal).

Pour écarter tout risque potentiel, un comité de révision des acquisitions est mis en place pour passer en revue le processus d'acquisition. Ce comité existe à trois niveaux : Ce sont entre autre LAMRC pour le plan local, RAMRC pour le plan régional, et HQMRC au niveau de New York. Ce comité a pour mission de passer en revue le processus de toute acquisition supérieur à 30 000 \$ (US) en vue de s'assurer que toutes les exigences du processus d'acquisition sont strictement observées.

4.2.2 Achat directe de biens et services de montant inférieur à 5000 \$ (US) ou la méthode Micro-achat

Si la valeur des biens, services ou travaux à acheter par ONU Femmes est inférieur à 5000 \$ (US), la méthode de Micro-Achat peut être utilisée. Cette méthode utilise un modèle de démarche simple, et le personnel de passation de marché peut obtenir des informations de prix sur les fournisseurs locaux par téléphone, internet, ou en les visitant. Le Micro-Achat peut se faire entre 1 et 2 jours.

La démarche consistera à chercher au niveau du marché local, national des fournisseurs, deux (2) factures pro formats au minimum, les analyser et l'attribution du marché se fait à prix le plus bas disponible ou sur la base du critère « mieux disant ».

4.2.3 Achat de biens et services pour un montant compris entre 5000 et 99 999 \$ (US)

Une demande de cotation est une invitation informelle à soumettre un devis, utilisé pour des produits / services / travaux de génie civil évalués entre 5000 et 99 999 \$ (US). Il est de bonne pratique d'exiger cinq (5) factures pro formats ou encore demande de cotation (RFQ) auprès de cinq (5) fournisseurs potentiels au minimum.

Dans cette catégorie d'achat, le responsable en charge des achats pourraient si nécessaire demander aux fournisseurs de faire une proposition d'offres pour les services ou travaux complexes. La demande de cotation s'adresse au minimum à cinq prestataires potentiels.

4.2.4 Achat de biens et services sur la base d'une invitation à soumissionner (ITB)

La méthode ITB est une invitation formelle des prestataires à soumettre une offre, généralement associé aux exigences de produits / services / travaux de génie civil qui sont clairement définis et concis, avec une valeur estimative de l'achat de 100 000 \$ (US) ou plus. Normalement le prix est un facteur déterminant dans la décision finale où tous les critères techniques sont remplis, le marché est attribué au soumissionnaire ayant proposé le plus bas coût. Le délai maximum de publication du dossier d'appel d'offres (DAO) est de cinq (5) à dix (10) jours ouvrables selon la complexité du service et la nature des biens à acheter. La publication du dossier d'appel d'offres relatif à une invitation à soumission est adressée au grands public, à tous les fournisseurs potentiels sans restriction.

4.2.5 Achat de biens et services par la méthode dite demande à proposition.

Une demande à proposition dite RFP est une demande formelle à soumettre une proposition d'offres à ONU Femmes, généralement associée aux exigences de services / travaux de génie civil qui ne peuvent être clairement défini ou concise, avec une valeur estimative de l'achat de 100 000 \$ (US) ou plus. L'attribution du marché se fait au soumissionnaire qualifié dont

l'offre est conforme aux termes de référence ou aux exigences du dossier d'appel d'offres(DAO).

Le délai de publication est de dix (10) à vingt (20) jours ouvrables. Le tableau ci-dessous présente un résumé des diverses méthodes d'approvisionnement.

Tableau 14 : Méthodes de sollicitation par catégories

RESUME DES METHODES DE SOLLICITATION PAR CATEGORIE DE PRODUITS ET COUTS			
Les Produits	Valeur monétaire en Dollar US		
	<5000 \$ (US)	5000-100 000 \$ (US)	>100 000 \$ (US)
Marchandise Et travaux de génie civil	<ul style="list-style-type: none"> - Les achats de marchandises et les travaux de telle valeur monétaire sont effectués au niveau national ou régional sans appel d'offres ; - Il n'y a pas lieu de mettre en concurrence minimum deux soumissionnaires; - Le responsable des achats peut solliciter directement les fournisseurs selon leur résultat précédemment réalisé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour cette catégorie, il faut procéder à une demande de devis ou cotations; - Définir clairement les spécifications des biens ou travaux ; - Le dossier d'appel d'offres est envoyé au moins à cinq fournisseurs potentiels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour cette catégorie, il faut procéder à l'invitation à soumissionner ou ITB. - Définir clairement l'étendu des travaux dans les termes de références. - Le dossier d'appel d'offres est envoyé au grand public (tout fournisseur ou prestataire intéressé)
	<ul style="list-style-type: none"> - Les achats de services de telle valeur monétaire sont effectués au niveau national ou régional sans appel 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les services simples - Il faut procéder une demande de devis ou 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour cette catégorie, Il faut procéder à l'appel à proposition ou RFP ;

Service (consultant et autres).	d'offres ; - Il n'y a pas lieu de mettre en concurrence les prestataires quelconques ; - Le responsable des achats sollicite directement les prestataires selon leur résultat précédemment réalisé avec ONU Femmes.	cotations, - Définir clairement les spécifications. pour les services complexes - Il faut procéder à l'appel à proposition ou RFP; - Définir clairement les termes de référence ; - L'appel à proposition est envoyé à cinq prestataires potentiels au minimum.	- Définir clairement les termes de référence ; - L'invitation devra être envoyée au grand public (tout fournisseur ou prestataire intéressé)
------------------------------------	---	--	---

Source : manuel de procédures d'ONU Femmes bureau régional (WCARO)

Le tableau ci-dessus définit un cadre global de manière claire et les méthodes de sollicitation des fournisseurs par catégorie de produits et surtout par la valeur monétaire des achats.

Au tableau ci-dessus, on peut ajouter une autre pratique dite l'achat directe, sans négociation aucune dite "waiver ou direct contracting". Dans un tel cas, le responsable des achats et approvisionnements devra impérativement justifier avec des preuves et explications conformes au manuel de procédures.

4.3 Les critères d'évaluation des offres selon les méthodes d'appel d'offres.

L'évaluation des offres par le comité d'évaluation dépend de la méthode d'appel d'offres ou de sollicitation utilisée par le responsable en charge des achats et approvisionnement. Les différents critères sont utilisés pour chaque méthode de sollicitation

❖ Demande de cotation ou (RFQ).

L'offre la moins-disante parmi les offres techniquement conformes / sensibles est sélectionnée. RFQ sont examinées sur la base d'une méthode passe / échec. Dans un tel cas, le prix le plus bas ou meilleur rapport prix/qualité sert de la mesure dérogatoire sur laquelle un marché est attribué à un fournisseur parmi tant d'autres.

L'évaluation de l'appel d'offre RFQ tient compte des facteurs suivants: la conformité aux spécifications, La qualité des produits (par exemple, la conformité aux normes de produits nationales / internationales), la pertinence du délai de livraison et les conditions, la conformité avec les termes et conditions générales d'ONU-Femmes, les conditions de garantie (le cas

échéant), la suffisance de services après-vente (le cas échéant), et Le prix respectant le plafond budgétaire.

❖ Invitation à soumissionner.

Dans cette évaluation, l'offre offrant un meilleur rapport qualité/prix ou encore la moins-disante et répondant aux exigences techniques est sélectionnés. Les offres issues d'une invitation à soumissionner sont examinées selon le principe qui voudrait que les offres techniques soient examiner d'abord et après on fait un choix comparatif des propositions financières.

Dans ce cas d'appel d'offres, le prix sert de la mesure dérogatoire sur laquelle un marché est attribué au fournisseur concurrent dont l'offre est jugée techniquement conforme et répondant aux exigences, sauf si l'offre est rejetée pour une raison spécifique (par exemple, le soumissionnaire n'a pas enchéri sur les produits, les travaux de génie civil ou services demandés ou a omis de remettre l'offre dans le requérant).

Lors de la réception et l'ouverture des offres, les offres doivent être évaluées par un comité d'évaluation nommé par le requérant. Toutes les soumissions doivent être évaluées par rapport aux exigences stipulées dans le dossier d'appel d'offres. La méthode et les critères d'évaluation des offres sont prédéfinis et aucune modification n'est acceptée.

L'évaluation des offres par invitation à soumissionner ou ITB tient compte des facteurs suivants: la conformité aux spécifications, cahier des charges ou mandat; produit et services de qualité (par exemple, la conformité aux normes nationales / internationales); adéquation de livraison / temps de réalisation et les modalités; la conformité avec les termes et conditions générales d'ONU-Femmes; conditions de garantie; suffisance de services après-vente ; pièce détachée (s) et de la disponibilité de l'assistance technique pour la période requise; la capacité technique et financière et la fiabilité du soumissionnaire pour répondre aux exigences nécessaires ; le prix respectant le plafond budgétaire.

❖ Appel à proposition.

Pour tous les appels d'offres par demande de proposition, un comité d'évaluation est mis en place par l'unité opérationnelle pour assurer l'évaluation des offres. L'évaluation est effectuée selon deux modalités :

- la première modalité vise dans un premier temps les offres conformes aux exigences techniques des termes de références. Pour l'évaluation proprement dite des offres, le

comité attribue les points allant de 0 à 10 ou des scores correspondant à savoir de 0% à 100%. Ainsi, pour toutes les offres dont le total de point est 7 sur 10 ou un score de 70% sur 100% seront considérées comme des offres techniques satisfaisantes et admises pour la deuxième étape d'évaluation. La deuxième étape pour cette première modalité consiste simplement à comparer les différentes offres financières des soumissionnaires et ne retenir que l'offre à plus bas coût.

- la deuxième modalité est la méthode d'analyse cumulative des offres.

Sous cette modalité, on recherche un total de score par la combinaison de notes pondérées relatives à l'analyse technique et financière des offres. Une note moyenne est obtenue dès lors et le critère de sélection consistera à comparer la note la plus grande à partir de vingt (20) points ou encore un score à partir de 20%.

Ainsi, le fournisseur dont l'offre est retenue est celui dont la note moyenne est la plus élevée conformément à cette formule, ce qui suppose que l'offre financière est la meilleure offre comparative ou le coût financier le plus bas.

$$P = y (\mu/z) \text{ ou}$$

P = point attendu de la proposition financière ;

y = le nombre de point maximum pour la proposition financière ;

μ = prix ou coût le plus bas proposé ;

z = prix ou coût attendu de l'évaluation.

Le plus élevé score d'offre recherché est obtenu suite au cumul du score financier et technique et représente $P = y (\mu/z)$ selon cette deuxième option.

Le tableau ci-dessous montre de manière synthétique les exigences, les méthodes d'évaluation et les documents de sollicitation nécessaires à une évaluation transparente des offres des fournisseurs.

Tableau 15 : Méthodologies et outils d'évaluation des offres.

EXIGENCES	DOCUMENTS DE SOLLICITATION	METHODE D'EVALUATION	SYSTEME D'UN OU DEUX ENVELOPPES
Définir clairement les spécifications selon les termes de référence.	RFQ	Offres financières la moins coûteuse, offres techniques conformant aux exigences des termes de référence	Aucune exigence particulière pour cette catégorie d'appel d'offres.

Pour toute marchandises, services et travaux de construction conformant aux normes et spécifications standard de qualité	ITB	Offres financières la moins coûteuse, offres techniques conformant aux exigences des termes de référence	Une enveloppe
Pour toute Marchandises, services et travaux de construction qui ne peuvent pas être quantifié et complexes.	RFP	Offres financières la moins coûteuse, offres techniques conformant aux exigences des termes de référence	Deux enveloppes
		Méthode d'analyse cumulative (offres financières/offres techniques)	Deux enveloppes

Source : manuel de procédures d'ONU Femmes

Conclusion chapitre 4

Le chapitre 4 nous renseigne sur ONU Femmes, son cadre d'achat, les principes et valeurs de son processus d'achat, ses méthodes d'achat, et les critères d'évaluation des offres. Le chapitre suivant sera consacré à la description du contrôle interne de son processus d'appel d'offres.

Chapitre 5 : Description du processus d'achat par appel d'offres d'ONU Femmes au Sénégal

5 Objectif de l'appel d'offres

L'appel d'offres est une procédure par laquelle une autorité contractante attribue le marché sans négociation, après appel à la concurrence, au candidat qui remet l'offre conforme évaluée la moins disant. Sur la base des critères qualifiés en terme monétaires préalablement portés à la connaissance des candidats, et qui réunit les critères de qualification également mentionnés dans le dossier d'appel à la concurrence (ARMP, 2011 : 147).

Les objectifs du processus achat par appel d'offre sont de garantir le libre accès à la commande des organisations et entreprises, de rechercher l'optimisation de la dépense des organisations et entreprises, de procéder à l'acquisition des biens et services dans les meilleures conditions de prix et de qualité, de définir des règles d'éthiques et de transparence dans la sélection des fournisseurs.

5.1 Description du processus d'achat par appel d'offres d'ONU Femmes

On dénombre deux catégories d'achat à ONU Femmes à savoir les achats des biens et les achats des services. Les services peuvent être achetés auprès des fournisseurs (fourniture ou prestation des services par des personnes morales ou physiques) et auprès des consultants ou personnes physiques (contrat de consultant).

○ Achat de biens

Tout processus d'achat est basé sur le plan d'approvisionnement d'ONU Femmes qui fait office d'expression des besoins. Avant chaque achat, une demande de cotation est adressée aux fournisseurs potentiels selon la méthode de sollicitation adéquate, avec la définition claire et précise des spécifications des biens. Les exigences du contenu de la demande de cotation sont une partie importante voir essentielle du dossier d'appel d'offres que le responsable achat/approvisionnement et administrative élabore avec prise en compte des besoins spécifiques des requérants.

Le facteur temps est très important dans ce processus pour que tous les fournisseurs aient les mêmes informations au même moment. Ce qui explique la précision claire de délai de publication et la date limite des soumissions de la publication. Lesdites demandes sont envoyées par email ou courriers physiques aux fournisseurs ou une remise directe pour les montants modestes et par annonce dans les journaux, sur le site d'ONU Femmes selon l'importance et la nature des achats. Chaque fournisseur après réception de la demande de cotation dans le cas d'un email, le signifie par un accusé de réception en indiquant la date et l'heure de réception en vue de la vérification de la forclusion des soumissions.

Une fois les factures pro-forma reçues des fournisseurs potentiels, elles font l'objet d'un examen minutieux de la part d'ONU Femmes en fonction des critères d'évaluation de la méthode propre à chaque méthode de sollicitation choisie pour l'appel d'offres.

- ✓ Pour les achats par la méthode de Micro-achat, le responsable des achats/approvisionnement et administrative procède à une évaluation rapide des factures pro-forma reçus des fournisseurs potentiels. Il choisit l'offre répondant aux spécifications du bien demandé et surtout l'offre la mieux-disante ou l'offre à coût comparatif bas.
- ✓ Pour les achats par la méthode de demande de cotation ou RFQ, par une invitation à soumissionner ou ITB, par une demande de proposition ou RFP. après la publication du dossier d'appel d'offres le responsable des achats/approvisionnement et administrative

attend la date limite de soumission, le temps nécessaire à la réception de toutes les propositions des fournisseurs potentiels.

Une fois les offres reçues par ONU Femmes soit par mail ou physiquement au siège du bureau régional d'ONU Femmes, elles sont transmises au responsable des achats après contrôle et conservées jusqu'au jour du dépouillement et attribution du marché.

A cet effet, un comité d'évaluation est mis sur pied pour le processus d'évaluation/sélection de l'offre.

Les critères de choix des offres sont fonction de la méthode d'appel d'offres. Le critère de choix de l'offre la mieux-disante et répondant aux exigences techniques expliquées dans les termes de référence reste prépondérant.

Un procès-verbal (PV) est signé par les membres du comité ayant procédé à l'évaluation des offres validant ainsi le choix du fournisseur sélectionné. L'évaluation des offres est fonction de la méthode d'appel d'offres utilisée.

Dans tous les cas, le responsable revient au requérant en vue d'une demande formelle d'achat par celui-ci. L'approbation de la demande d'achat est faite par un responsable en charge du budget concerné. Celui-ci le valide via atlas constatant ainsi non seulement la disponibilité des ressources financières mais également le coût de l'achat à réaliser.

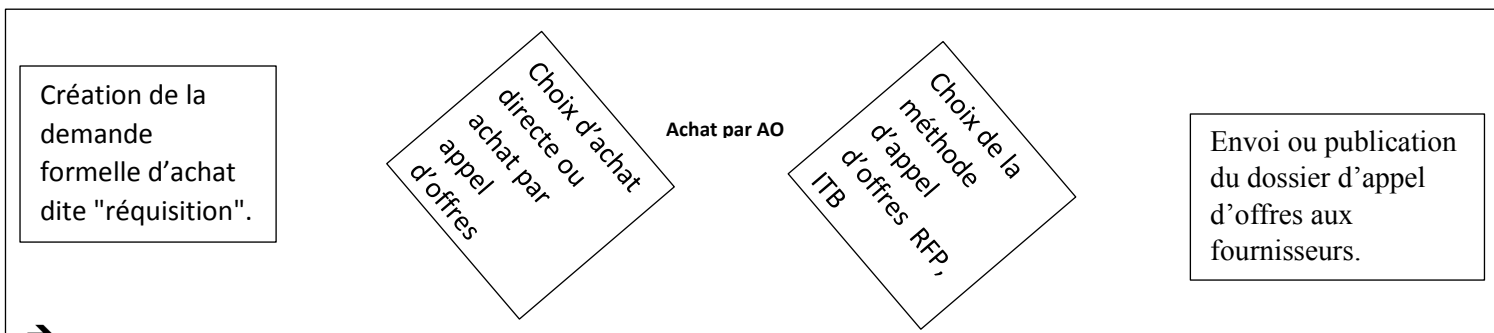
Le rapport de la réquisition retourne au responsable chargé de l'achat/approvisionnement et administrative. Celui-ci sur la base de la demande formelle d'achat, établit un bon de commande ou bon d'achat dit PO (Purchase Order). L'établissement du bon d'achat PO est officiellement fait par les personnes ayant le profil d'acheteur ou Buyer. Le bon de commande établi est approuvé par une autre personne et précisément par le responsable en charge de budget appelé "Budget Owner".

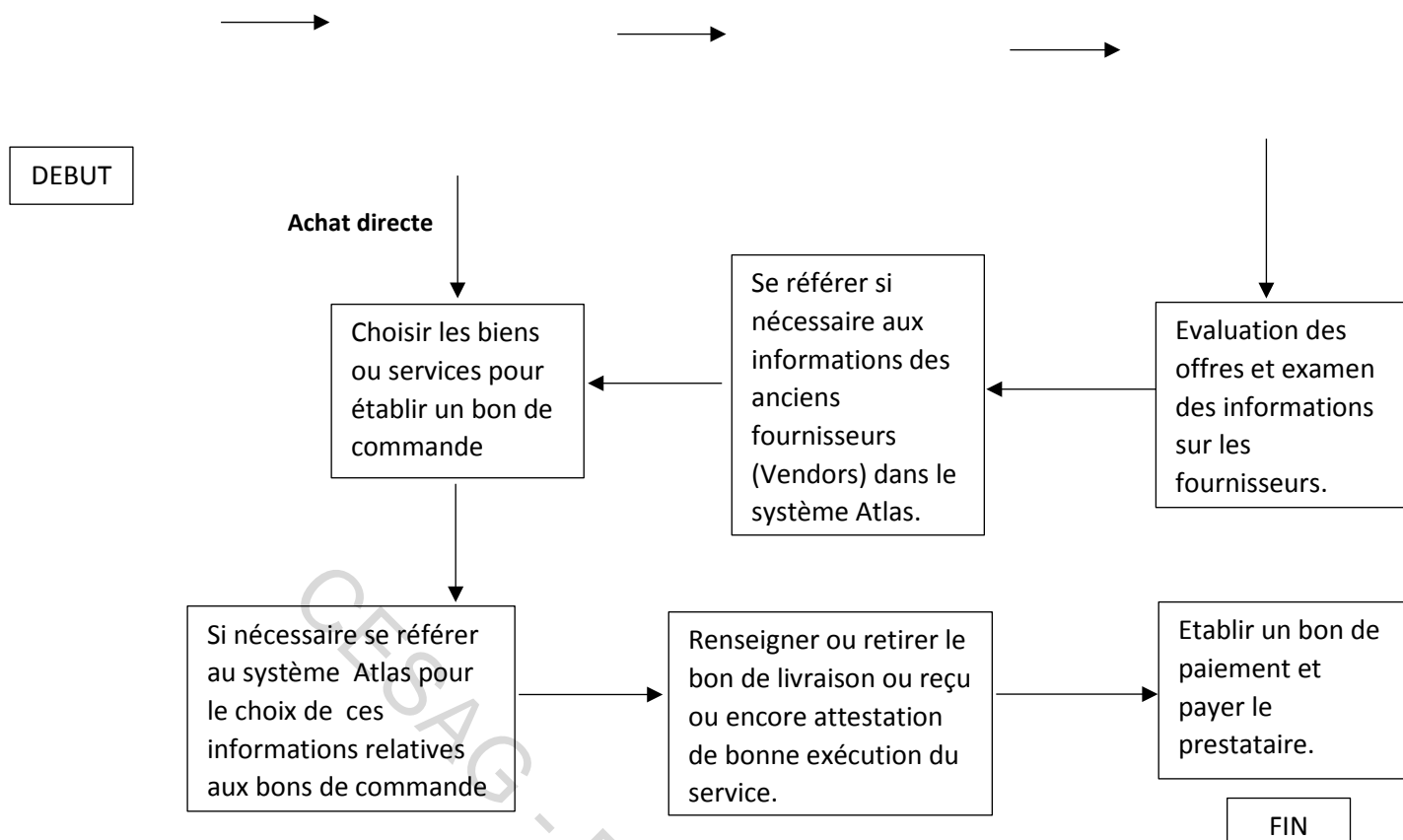
Une fois approuvé, une copie du PO jointe à une copie de la facture pro-forma est transférée au fournisseur dont l'offre est retenue après que ce dernier soit informé.

L'envoi de la copie du bon d'achat ou PO au fournisseur prestataire traduit la commande proprement dite de ONU Femmes auprès de ce fournisseur sélectionné pour l'achat.

Le résumé du processus d'achat dont celui d'appel d'offre d'ONU Femmes est décrit selon le Schéma ci-dessous.

Figure 6 : Schéma processus d'achat par appel d'offres d'ONU Femmes





Source : manuel de procédures d'ONU Femmes

A l'issue de cette brève description du processus d'achat par appel d'offres d'ONU femmes, il se dégage plusieurs étapes essentielles dans le processus d'appel d'offres. Il s'agit entre autres de la recherche et présélection des fournisseurs, de la réalisation du dossier d'appel d'offres, de la publication et retrait du dossier d'appel d'offres par les fournisseurs potentiels, de la réception et conservation des offres, du dépouillement et attribution du marché au fournisseur.

5.2 Acteurs et leurs responsabilités dans le processus de recherche et présélection des fournisseurs

L'appel d'offres d'ONU Femmes au Sénégal commence par l'étude et la prospection faite par le responsable des achat/approvisionnement et administratif(PAA). Il utilise les annuaires téléphoniques et surtout la base de données existante ou fichiers fournisseurs dit rooster. Une liste des fournisseurs et produits concernés est établie par le responsable des achat/approvisionnement et administratif (PAA) sur la base des données de prospection.

Cette liste des fournisseurs est mise à jour régulièrement en tenant compte des perspectives du marché et constitue un réseau de fournisseurs pour le responsable des achats/approvisionnement et administratif(PAA).

5.3 Procédure de préparation ou réalisation du dossier d'appel d'offres

Pour ce qui concerne le recrutement de consultant dans le cadre d'un projet, le responsable de programme établit lui-même le dossier d'appel ou dossier de recrutement fait des termes de référence incluant les informations suivantes: la compétence du consultant potentiel, la formation du consultant potentiel, l'expérience avérée du consultant en année, la date début, le délai d'exécution du contrat conformément à l'orientation de la politique de recrutement de consultant d'ONU Femmes.

Pour les bien nous rappelons que Les exigences du contenu de la demande de cotation est une partie importante voir essentielle du dossier d'appel d'offres que le responsable achats/approvisionnement et administrative élabore tout en prenant en compte les besoins du requérant.

Ces données relatives au dossier d'appel d'offres sont saisies par l'utilisation des logiciels bureautiques (Excel, Word). Le dossier d'appel d'offres comporte le nom de l'article à acheter, des spécifications du besoin ou du cahier de charges, la quantité de biens demandée, le délai de livraison, les modalités de réponses (la date, l'heure limite et l'adresse d'expédition des offres, la durée de la validité de la soumission des offres), la confidentialité.

Il est à noter que les spécifications techniques sont générales pour chaque article acheté. Par exemple, pour l'achat d'un ordinateur fixe de bureau ou encore desktop, le dossier d'appel d'offre ne spécifie pas une seule marque « Dell » ou « HP ». Il se limite tout simplement au nom de l'article « ordinateur fixe de bureau ». Ceci est fait pour encourager la concurrence et éviter toute restriction.

Une fois le dossier d'appel d'offres réalisé par le responsable des achats/approvisionnement et administratif (PAA) ou encore reçu des responsables de programmes on entamera les procédures suivantes : la publication et retrait du dossier d'appel d'offres par les fournisseurs potentiels.

5.4 Procédure de publication et retrait du dossier d'appel d'offres

Après la réalisation du dossier d'appel d'offres, le responsable des achats/approvisionnement et Administratif(PAA) fait publier l'appel d'offres dans les journaux de renom ou la fait publier par le service communication du bureau régional et également sur le site internet

d'ONU femmes. Ainsi, pour une demande de cotation simple relative aux petits montants, montant en dessous de cinq mille dollars Américains, l'annonce nécessite cinq (05) jours ouvrables.

Pour un appel à soumissionner relative aux montants inférieurs à trente mille dollars Américains, l'annonce nécessite dix (10) jours ouvrables. Pour les montants de trente mille dollars Américains (30.000 USD) et plus, l'annonce nécessite 10 à 20 jours ouvrables.

Pour ce qui concerne les annonces sur le site d'ONU Femmes le service de communication s'en occupe. Dès lors, les fournisseurs intéressés par l'annonce viennent retirer le dossier d'appel d'offres auprès du responsable des achat/approvisionnement et administratif (PAA) sans aucune contrepartie ou télécharge directement le dossier d'appel d'offres sur le site d'ONU Femmes.

Aucune liste élargée des fournisseurs n'existe au retrait du dossier d'appel d'offres. Pour les petits achats, et ceux qui concernent généralement le marché local des fournisseurs, un "mail offres demande" ou (demande de prix) sur les caractéristiques des articles souhaités est envoyé par le PAA aux fournisseurs choisis dans la base des données des fournisseurs préalablement établie et appelée rooster. Ce mail "offres" est soit communiqué aux fournisseurs par téléphone ou les fournisseurs potentiels le retrouve sur le site d'ONU. Les factures pro-forma reçues sont évaluées par le PAA. Par la suite, la procédure de réception des offres est enclenchée.

5.5 Procédure de réception, contrôle et conservation des offres

Pour les achats de biens, les offres sont déposées dans la même enveloppe sous pli fermé portant sur l'enveloppe l'indicateur "PLI FERME" à la secrétaire de la représentante d'ONU Femmes Sénégal.

Quant aux achats de services, les offres techniques et financières sont déposées séparément avec la mention "PLI FERME" sur l'enveloppe contenant les offres financières. Aucun enregistrement ou élargement n'est effectué à la réception des offres au siège d'ONU Femmes Sénégal.

Les offres sont reçues aux heures et à la date limite indiquées dans l'avis d'appel d'offres. Les offres qui parviennent en retard sont rejetées immédiatement sans être ouvertes. Nulle

justification avancée par les soumissionnaires retardataires n'est prise en compte dans le choix du fournisseur définitif.

Aucune liste d'émargement n'est visée par les soumissionnaires pour souci de transparence dans le traitement des offres.

Les offres sont transmises par "executive assistant" (la secrétaire de la représentante d'ONU Femmes) au responsables des achats/approvisionnement et administrative (PAA) immédiatement.

Le responsable des achats/approvisionnement et administrative (PAA) conserve les offres dans son tiroir en attendant le jour du dépouillement.

Une fois la réception terminée et que les offres sont en lieu sûr, la procédure de dépouillement des offres est engagée.

5.6 Procédure de comparaison des offres et attribution du marché au fournisseur

Le dépouillement des offres débute à la date de dépouillement fixée par le responsable des achats après la date de clôture des dépôts des offres des soumissions. Le dépouillement est fait par un comité d'évaluation des offres mis en place par le responsable des achats et approvisionnements. Ainsi, il se déroule comme suit :

Une liste des fournisseurs est établie par le responsable des achats/approvisionnement et administratif (PAA) dès lors que les offres sont reçues. Le PAA établit une liste formelle des critères d'évaluation qui est validée par Operations Manager. Il est à noter que ces critères d'évaluations sont propres à chaque type d'achat effectué en vue d'une sélection rationnelle.

Les critères essentiels sont : la capacité technique des fournisseurs, la qualité des produits ou services, le délai de livraison, la garantie etc. On note aussi l'expérience, l'habitude du fournisseur à travailler avec ONU Femmes Sénégal ou d'autres agences du système des Nations Unies.

Après l'évaluation des offres techniques puis les offres financières des fournisseurs conformément aux bonnes pratiques, le marché attribué au fournisseur dont l'offre est conforme aux exigences techniques de la demande et fourni le meilleur rapport qualité / prix.

Conclusion chapitre 5

Le chapitre 5 nous a permis de prendre connaissance du contrôle interne relatif au processus d'appel d'offres d'ONU Femmes. Les acteurs intervenants aux différentes étapes du

processus d'appel d'offres. Le chapitre suivant est le lieu de la mise en œuvre effective de l'audit ainsi que des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Mise en œuvre de l'audit du processus d'achat par appel d'offres et recommandations

La description des différentes procédures du processus d'achat par appel d'offres étant faite dans le chapitre précédent, ce chapitre 6 sera consacré à la phase pratique de notre étude, à savoir l'audit des procédures d'appel d'offre. Il s'agit concrètement de faire des tests de contrôle interne à travers un ensemble constitué de questionnaire de contrôle interne, grille de séparation des tâches, les tests d'existence et de permanence, l'analyse des procédures, et la formulation des recommandations par rapport aux risques opérationnels identifiés.

6 Objectif d'audit du processus

Toute cette démarche vise à identifier les différents dispositifs de maîtrise de l'appel d'offres par le responsable en charge et les risques du processus d'appel d'offres. En effet pour chaque étape du processus d'appel d'offres, les tâches élémentaires sont déterminées, puis les risques opérationnels sont décelés pour celles qui ne sont pas bien exécutées. Les sources appropriées pour chaque risque sont aussi mentionnées en référence à la définition du risque opérationnel donné par le comité de Bale 2. Celle-ci identifie quatre sources de risques. Qui sont : *les personnes, les procédures, le système d'information et les évènements extérieurs*.

Dès lors qu'un risque opérationnel est identifié, on se pose la question de savoir la source du risque et les solutions alternatives en vue de la réduction des risques.

Pour rappel, nous réitérons que notre travail, notamment l'audit proprement dit du processus d'appel d'offres d'ONU Femmes ou encore audit d'achat par appel d'offre d'ONU Femmes se décline en trois grandes phases inspirées de la démarche globale d'une mission d'audit (selon Pierre Schick) à savoir, la préparation de la mission, la réalisation de la mission et la phase de conclusion.

6.1 Préparation de la mission

Cette phase a consisté à rencontrer les responsables d'ONU Femmes avec pour objet notre présentation aux responsables, l'explication du déroulement de la mission, faire la connaissance des différents responsables intervenant dans le processus d'appel d'offre, leur fonction et responsabilité. La phase de préparation a consisté également pour nous à prendre connaissance du sujet qui est le processus d'appel d'offre d'ONU Femmes, puis nous l'avons découpé en objets auditables (de l'expression des besoins à l'attribution du marché au fournisseur en passant par l'annonce de l'appel d'offre et la réception des offres).

Cette démarche nous a permis de faire ressortir le tableau des risques puis le tableau des forces et des faiblesses apparentes liés au processus d'appel d'offre. Elle a permis par ailleurs de savoir l'étendue, les objectifs, puis le planning de la mission et d'aboutir à un rapport d'orientation et un programme de vérification.

6.2 Réalisation de la mission

Ce fut l'occasion pour nous de dérouler le programme de travail mis en place pendant la phase précédente. Il s'agissait concrètement de travail de recherche de preuves et d'analyse sur le terrain : analyse des procédures d'appel d'offre et de l'organigramme, analyse des contrats de prestation de service, la liste des tâches exécutées par les opérationnels.

6.2.1 Note ou rapport d'orientation

Le rapport d'orientation permet de définir et formaliser les grandes lignes d'investigation de la mission et ses limites. Ils sont exprimés en objectifs à atteindre par l'audit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 7 : Note ou rapport d'orientation

Dou Bi Ya Evariste	RAPPORT D'ORIENTATION DE LA MISSION	<u>Service audité</u> : Achat/Approvisionnement d'ONU Femmes bureau régional Sénégal.
Exercice 2014		
Objet de la mission		
La mission d'audit portera sur le processus d'appel d'offre d'ONU Femmes bureau régional Sénégal.		
Objectifs généraux de la mission		
S'assurer de l'application efficace et permanente des dispositifs de contrôle interne mis en place en vue de la bonne réalisation des achats par appel d'offre et de la conformité au manuel de procédures d'ONU		

Femmes.

Champ d'action

La mission couvrira tout le périmètre du bureau régional ONU Femmes.

Objectifs spécifiques de la mission

La mission vise spécifiquement à donner une assurance de la maîtrise des risques lié processus d'achat par appel d'offre. Pour ce faire, notre mission aura pour objectif de s'assurer:

- que les besoins objet de requête contribuent à la bonne exécution des tâches ;
- de la fiabilité, de l'exhaustivité, de la pertinence et la qualité de l'information relatives aux termes de référence ou du dossier d'appel d'offre ;
- que plusieurs fournisseurs sont présélectionnés ;
- d'une large diffusion de l'avis d'appel d'offre ;
- de la réception des propositions d'offre aux dates et heure limites indiquées dans le dossier d'appel d'offre par un responsable désigné ;
- que les offres reçues sont bien conservées en lieu sûr ;
- que les dépouillements se font de façon transparente et les offres sont analysé de façon objective.

Période de la mission

La mission s'étendra du mercredi 01 octobre au vendredi 31 octobre 2014

Approche d'audit

L'approche d'audit adoptée dans cette mission est dite « *approche par les risques* ».

Source : nous-même

6.2.2 Analyse des risques et dispositif existant de maîtrise des risques du processus d'appel d'offres

C'est un programme d'audit qui détermine et répartit de manière détaillée les différentes tâches de vérification, les intervenants, la manière d'intervenir, le moment et le temps d'intervention.

Il s'agit d'une série de questions : (Quoi, que devons-nous faire ? Relative aux différentes tâches à accomplir) ; (Qui doit le faire ? relative aux intervenants) ; (comment le faire ? relative aux différents outils adéquats pour obtenir la bonne information recherchée.) ; et enfin (quand le faire ? relative à la date début et la durée d'exécution de la tâche).

Le programme d'audit vise à identifier le dispositif de maîtrise et les risques opérationnels liés à chaque objet auditable ou étape du processus d'appel d'offres.

Nous tenons à souligner que les identifications que nous ferons n'auront pas la prétention d'être exhaustives. Cette idée est partagée par Jack Renard (2006 : 222), qui soutient que dresser une liste complète des risques serait irréaliste. Mais il s'agit de dresser de façon plus modeste les risques essentiels attachés à chaque tâche effectuée. Nous notons par ailleurs qu'un dispositif de maîtrise peut couvrir plusieurs risques, de même qu'un risque opérationnel identifié peut être couvert par plusieurs dispositifs de maîtrise.

L'identification des risques opérationnels est due à la bonne application et l'usage des outils d'audit précédemment cités. Celle des dispositifs de maîtrise est due à la bonne compréhension, connaissance des procédures d'appel d'offres.

Les questionnaires de contrôle interne (annexe 6 : Questionnaire de contrôle interne), la grille de séparation des tâches (annexe 7 : Grille de séparation des tâches), et les tests d'audit, nous apporteront des informations permettant d'appréhender des risques éventuels, les causes et enfin, proposer des solutions alternatives pour réduire ces risques à un niveau acceptable ou les supprimer.

Tableau 16 : Analyse des risques du processus d'appel d'offres et dispositif de maîtrise des risques

Etapes	Risques opérationnels encourus	Dispositif existant de maîtrise des risques	Appréciation du dispositif de la maîtrise des risques

<p>Pré-qualification et Présélection des fournisseurs</p>	<p>✓ Mauvaise supervision des différentes étapes de l'AO, absence de réexamen périodique de fichier des fournisseurs,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les étapes d'appel d'offres sont Supervisées par un comité de révision des acquisitions, 	<p>→ Maitrisée</p>
	<p>✓ Répartition inadéquate des tâches dans le processus d'AO,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition adéquate des tâches, 	<p>→ Non maitrisée</p>
	<p>✓ Fixation du prix par rapport à celui antérieurement établi sans référence au prix du marché,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement d'un panel de fournisseurs agréés pour chaque type de produit identifié ainsi que les conditions commerciales y afférentes, 	<p>→ Maitrisée</p>
	<p>✓ Absence de challenge entre les fournisseurs existants et nouveaux pouvant apporter de nouvelles solutions et conditions tarifaires,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prospection et sollicitation de trois fournisseurs connus et un ou deux fournisseurs homologués non pratiqués, 	<p>→ Maitrisé</p>
	<p>✓ Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des critères de présélection par la hiérarchie avant la séance de dépouillement des offres, 	<p>→ Non maitrisé</p>
	<p>✓ Choix de fournisseurs incomparables, collusion avec des fournisseurs récurrents,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inclure un nouveau fournisseur afin d'évaluer le marché de temps en temps, 	<p>→ Maitrisé</p>
	<p>✓ Présélection de fournisseurs inappropriés, absence de connaissance de fournisseurs clés,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Détermination et cotation des critères de présélection, 	<p>→ Maitrisé</p>
	<p>✓ Limitation de la prospection aux produits des anciens fournisseurs,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'une grille de présélection et report des critères, • Visite chez les fournisseurs et prise en compte dans l'évaluation, • Formalisation d'une liste de fournisseurs interdits, 	<p>→ Maitrisé</p>
	<p>✓ Absence d'évaluation de la capacité opérationnelle des fournisseurs dans la présélection des fournisseurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mise à jour et l'analyse de la base de données des fournisseurs (rooster) sont effectués couramment, 	<p>→ Maitrisé</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Visite chez les fournisseurs et prise en compte dans l'évaluation de leur capacité opérationnelle. 	<p>→ Non Maitrisé</p>
<p>Réalisation du dossier d'appel d'offres</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participation de l'un des fournisseurs présélectionnés à l'élaboration du DAO, ✓ Rédaction orientée du cahier des charges techniques pour qu'un seul fournisseur soit sélectionné, ✓ Inexistence de certaines informations dans le du DAO à savoir le délai de réponse du fournisseur par rapport à la demande, adresse du lieu de remise de l'offre, ✓ Incompétence de l'acheteur à réaliser le du DAO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte des informations, • Rédaction du DAO conjointement avec le responsable des programmes et le responsable des achats, • Rédaction du DAO conjointement avec le responsable des programmes et le responsable des achats, • Réalisation des du DAO en référence de la DA et d'autres informations nécessaires • Comparaison du DAO avec la DA, • Vérification du DAO par la hiérarchie. 	<p>→ Maitrisé</p> <p>→ Non Maitrisé</p> <p>→ Maitrisé</p> <p>→ Maitrisé</p> <p>→ Maitrisé</p> <p>→ Non Maitrisé</p>
<p>Publication et retrait du</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réduction du délai de publication et de dépôt des offres afin de favoriser un fournisseur informé du contenu du DAO à être le seul en mesure de répondre à l'appel d'offres, ✓ Diffusion d'informations incomplètes ou imprécises du DAO à un fournisseur de façon à le privilégier, 	<ul style="list-style-type: none"> • Désignation d'un seul responsable chargé de la publication des DAO autre que l'acheteur et dans les journaux, et sur le site internet officiel de l'organisation en occurrence le service communication, • Joindre un accusé de réception ou de participation au DAO à retourner par le fournisseur après réception, 	<p>→ Non Maitrisé</p> <p>→ Maitrisé</p>

<i>dossier d'appel d'offres</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de publicités, publication tardive du DAO et frustration du fournisseur, ✓ Modification des dates limites de remise des offres, ✓ Absence de liste émarginée des fournisseurs ayant procédé au retrait du DAO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrégation de journaux renommés pour la publication du DAO, • Ouverture d'une liste émarginée des fournisseurs ayant procédé au retrait en vue de déterminer le taux de réponse. 	<p>→ Maitrisé</p> <p>→ Maitrisé</p>
<i>Réception, contrôle et conservation des offres</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistence du bureau de réception des offres, ✓ Inexistence de responsable chargé de la réception des offres, ✓ Confusion des offres avec les autres courriers de l'entreprise, ✓ Absence de liste émarginée ou registre par les soumissionnaires au dépôt des offres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation d'un cadre de réception des offres, • Gestionnaire des offres autre que l'acheteur, • Ouverture d'une liste émarginée des fournisseurs au dépôt des offres. 	<p>→ Maitrisé</p> <p>→ Non Maitrisé</p> <p>→ Maitrisé</p>
<i>Dépouillement des offres et attribution du marché au fournisseur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de critères de comparaison des offres tels que le prix, délais et condition de livraison, ✓ Mauvaise pondération des éléments techniques du dossier d'appel d'offres (DAO), ✓ Non-respect de la procédure de comparaison des offres, ✓ Elimination arbitraire d'un ou plusieurs fournisseurs lors du dépouillement des offres, ✓ Absence de comité ou insuffisance des membres du comité de dépouillement pour assurer un dépouillement objectif, 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une échelle de notation de chaque critère du DAO, • Définition et détermination d'un coefficient de pondération des critères sur lesquels la comparaison sera effectuée, • Préparation d'une grille standard d'analyse et de comparaison des offres, • Le comité de dépouillement est composé du personnel UNICEF, ONU Femmes, UNFPA très souvent, • Le comité de dépouillement est composé du personnel UNICEF, ONU Femmes, UNFPA très souvent, 	<p>→ Maitrisé</p> <p>→ Maitrisé</p> <p>→ Maitrisé</p> <p>→ Non Maitrisé</p> <p>→ Maitrisé</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non prise en compte des informations du dossier d'appel d'offres par les membres du comité de dépouillement des offres, ✓ Non-respect de la procédure d'attribution du marché. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le comité de dépouillement est composé du personnel UNICEF, ONU Femmes, UNFPA très souvent, • Un comité de révision des acquisitions examine tout le processus d'AO. 	<p>→ Maitrisé</p> <p>→ Maitrisé</p>
---	---	-------------------------------------

Source : à partir de Bernard & al (2008 : 229-230), Bécour & al (1996 :138), Blanchard (1999 :55-59), Schick & al (2001 : 15-16), Lefebvre (2001 : 286), Caverivière (2007 :55-65), Bouvier (1990 : 84-89).

6.2.3 Les tests de contrôle interne : test de conformité (existence) et test de permanence

Pour s'assurer que les procédures décrites ci-dessus sont conforme respectées et ce de manière permanente, nous procédons aux tests dits de conformité et de permanence.

6.2.3.1 Les tests de conformité (existence)

Tableau 17: Test de conformité (existence) lié au processus d'appel d'offres

Libellé	Existence	Conformité	Etabli par Le responsables des achats	Etabli par ONU Femmes	Approuvé (visa)	
					OM	ONU Femmes
Etape 1 : Recherche et la présélection des fournisseurs.						
Lettre d'autorisation de la prospection du marché.	-----	-----	----	---	---	--
Fichier des fournisseurs.	oui	oui	--	x	--	x
Annuaire téléphonique des fournisseurs au Sénégal, ou marché des fournisseurs en Afrique et ailleurs.	oui	oui	--	x	--	x
Liste des fournisseurs non admis dans ATLAS.	oui	oui	x	--	--	--
Tableau récapitulatif des données de la prospection.	oui	oui	x	--	--	--

Grille de présélection des fournisseurs.	oui	oui	--	x	--	x
Critère de présélection.	oui	oui	--	x	--	x
Etape 2 : Réalisation du dossier d'appel d'offres.						
Mémo d'achat	oui	oui	x	--	x	x
Dossier d'appel d'offres	oui	oui	x	--	x	---
Etape 3 : Publication et retrait du dossier d'appel d'offres.						
Liste des journaux d'annonce agréés	oui	oui	x	---	----	----
Délais standard de soumission	oui	oui	---	x	--	x
Le nombre de fournisseurs potentiels minimum exigé est-il respecté pour chaque type de méthode de sollicitation ?	oui	oui	----	x		x
Liste formelle d'émergence pour les retraits du dossier d'appel d'offres	--	----	----	----	-----	---
Etape 4 : Réception et conservation des offres des fournisseurs.						
Liste émergée ou registre des dépôts des offres par les soumissionnaires.	oui	oui		x		x
Mention pli fermé sur l'enveloppe	oui	oui	----	-----	-----	-----
Courier de transmission	oui	oui		x		x
Bureau et lieu distincts de conservation des offres.	non	non	----	-----	----	----
Etape 5 : Comparaison ou dépouillement des offres et attribution du marché.						
PV de dépouillement	oui	oui	x	-----	x	--
Critères d'évaluation des offres	oui	oui	x	----	---	-----
Grille d'analyse des offres des fournisseurs	oui	oui	x	----	--	---
Feuille de présence des membres du comité de dépouillement	oui	oui	x	----	---	---

Source : nous-même

6.2.3.2 Le test de permanence

Le test de permanence porte sur quatre dossiers différents d'acquisition par appel d'offres sur quatre mois (m1 à m4) qui sont :

- août 2013 (m1) ;
- novembre 2013(m2) ;
- mars 2014(m3) ;
- septembre 2014(m4).

Pour rappel, le teste de permanence consistera à s'assurer qu'au niveau de chaque dossier d'acquisition par appel d'offres, les bonnes pratiques observées et conformes à la procédure au niveau de chaque étape de la procédure d'appel d'offres, le sont pour les quatre dossiers d'acquisition.

Les quatre sous-colonnes au niveau des colonnes **N° et date de la pièce, Existence de la pièce, PAA, OM et RPD** (**R**egional **P**rogramme **D**eputy ou encore représentant ou directeur régional d'ONU Femmes), représentent respectivement les mois m1, m2, m3 et m4. Cette logique est valable pour chaque tableau de teste de permanence.

VENDOR est le nom des fournisseurs d'ONU Femmes dans le système ATLAS.

La grille de présélections des fournisseurs se trouve dans le manuel de procédures appelé POM.

70% pour la capacité technique du prestataire et 30% pour la capacité financière dans le POM dans sa nouvelle version en date de 2011.

Le signe "-" dans les tableaux de test de permanence signifie que la pièce n'existe pas physiquement mais est établi et pris en compte dans l'exécution des tâches ou que cette tâche ou rôle ne relève pas de la responsabilité de tel ou tel autre personne conformément au principe de la séparation des fonctions instauré par le cadre de contrôle interne d'ONU Femmes intitulé

"UN Women Internal Control Framework" dans sa version du 26/11/2012.

Tableau 18 : Résultat du test de permanence des procédures de présélection des fournisseurs

Libellé	N° et date de la pièce				Existence de la pièce				Etablissement/ réception				Approbation (visa)							
									PAA				OM				RPD			
Lettre d'autorisation de la prospection du marché	-	-	-	-	oui	non	oui	non	x	x	x	x	oui	non	oui	non	-	-	-	-
Fichier des anciens et nouveaux fournisseurs (vendor)	ancien Vendor N°0008906 09/ 08 /2008	nouveau Vendor N°0008900 13/ 11 /2014	nouveau Vendor N°0008000 20/ 03 /2014	ancien Vendor N° 0008910 13/ 11 /2010	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-	-	-
Liste des fournisseurs non admis dans atlas	Banned Vendor (prestataire exclu) N°000036/ONU Femme/ 2013	Banned Vendor (prestataire exclu) N°000045/ONU Femme/2013	Banned Vendor (prestataire exclu) N°00053/ONU Femme/ 2014	Banned Vendor (prestataire exclu) N°000102/ONU Femme/ 2014	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tableau récapitulatif des données de la prospection	-	-	-	-	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-	-	-
Grille de présélection des fournisseurs	-	-	-	-	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Critère de présélection	-	-	-	-	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Source : Nous-même

Tableau 19 : Résultat du test de permanence des procédures de rédaction du dossier d'appel d'offres

Libellé	N° de la pièce et date				Existence de la pièce				Elaboration				Approbation (visa)						
									PAA				OM		RPD				
Mémo d'achat	MEMO/WC ARO-30/GE-PO N°000600/ du 13/09/2013	MEMO/WCA RO-30/ INST-MAT/PO N°000800/ du 29/11/2013	MEMO/WC ARO-30/ MAINT – PO N° 1020/ du 20/03/2014	MEMO/WC ARO-30/ GE-PO N° 1300/ du 25/09/2014	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	
Dossier d'appel d'offres	DAO / RFP GE/ /ONU Femmes / WCARO-30 du 20/08/2013	DAO / ITB - INST- MAINT ONU Femmes / WCARO-30 du 05/11/2013	DAO / RFP MOBILIER S/ ONU Femmes / WCARO-30 du 07/03/2014	DOA / RFP TRAVAUX/ ONU Femmes / WCARO-30 du 01/09/2014	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	o u i	-	-	-	-

Source : nous-même

Tableau 20 : Résultat du test de permanence des procédures de publication et de retrait de dossier d'appel d'offres

Libellé	Existence de la pièce ou l'information				définition et établissement du délai				Approbation (visa)							
					PAA (Procurement and administrative associate)				OM				RPD			
Liste des journaux agréés d'annonce	o	o	o	o	o	o	o	o	-	-	-	-	-	-	-	-
	u	u	u	u	u	u	u	u								
	i	i	i	i	i	i	i	i								
Délais standard de soumission	o	o	o	o	o	o	o	o	ok	ok	ok	ok	-	-	-	-
	u	u	u	u	u	u	u	u								
	i	i	i	i	i	i	i	i								
Un responsable est chargé de la publication du DAO	o	o	o	o	x	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-
	u	u	u	u												
	i	i	i	i												
Liste élargé de retrait du dossier d'appel d'offres par les fournisseurs	n	n	n	n	n	n	n	n	no	no	no	no	-	-	-	-
	o	o	o	o	o	o	o	o	n	n	n	n				
	n	n	n	n	n	n	n	n								

Source : nous-même

Pour l'instant, aucun dossier d'appel d'offres n'est retiré directement par les soumissionnaires au bureau régional d'ONU femmes, les fournisseurs potentiels retirent les offres à partir du site officiel d'ONU Femme

Le délai de publication est fonction de la nature des achats de services et de biens.

Tableau 21 : Résultat du test de permanence des procédures de réception, contrôle et conservation des offres soumis par les fournisseurs

Libellé	Existence de la pièce				Tenue/vérification/Enregistrement/transmission				PAA				Validation (visa)							
					Secrétaire de la RPD								OM				RPD			
Liste émarginée de dépôt des offres ou un registre d'émarginement	O u i	O u i	O u i	O u i	x	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Un responsable est chargé de la réception de ces offres	O u i	O u i	O u i	O u i	x	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Un cadre est dédié à la réception de ces offres	O u i	O u i	O u i	O u i	x	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mention pli fermé sur enveloppe	O u i	O u i	O u i	O u i	O u i	O u i	O u i	O u i	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Courier de transmission	O u i	O u i	O u i	O u i	O u i	O u i	O u i	O u i	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Source : nous-même

La mention pli fermé se trouve sur les enveloppes des offres des mois mentionnés et de l'année 2014 et 2015

Tableau 22 : Résultat du test de permanence des procédures de dépouillement et attribution du marché au fournisseur

Libellé	La pièce				Existence	Ouverture / Visa				Composition / définition/ conception				Validation				Approbation (observation)						
						Comité de dépouillement				PAA				OM				RPD						
PV de dépouillement	-	-	-	-	O u i	O u i	O u i	O u i	o k	o k	o k	o k	O u i	O u i	O u i	O u i	O k	o k	O k	O k				
Critère d'évaluation des offres	Manuel de procédure ONU Femmes (POM) section 8.2	Manuel de procédure ONU Femmes (POM) section 8.2	Manuel de procédure ONU Femmes (POM) section 8.2	Manuel de procédure ONU Femmes (POM) section 8.2	O u i	O u i	O u i	O u i	-	-	-	-	O u i	O u i	O u i	O u i	N o n	N o n	N o n	N o n	-	-	-	-
Grille d'analyse des offres des fournisseurs	Manuel de procédure ONU Femmes (POM) section 8.2	Manuel de procédure ONU Femmes (POM) section 8.2	Manuel de procédure ONU Femmes (POM) section 8.2	Manuel de procédure ONU Femmes (POM) section 8.2	O u i	O u i	O u i	O u i	-	-	-	-	O u i	O u i	O u i	O u i	-	-	-	-	-	-	-	-
Feuille de présence des membres du comité de dépouillement	-	-	-	-	O u i	O u i	O u i	O u i	o k	o k	o k	o k	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cota de notation	70% et 30% selon POM/2011	70% et 30% selon POM/2011	70% et 30% selon POM/2011	70% et 30% selon POM/2011	o u i	o u i	o u i	o u i	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Source :

nous-même

6.3 Recommandation général relative à l'ensemble du processus d'achat par appel d'offres du bureau régional ONU Femmes Sénégal

Après avoir audité le processus d'appel d'offres d'ONU Femmes, il est nécessaire de faire des recommandations au management du bureau régional d'ONU Femmes en vue d'amélioration de l'efficacité du contrôle interne relatif au processus d'appel d'offres, autrement dit contribuer à la réduction des risques opérationnels identifié et également des risques potentiels.

Ces recommandations sont de deux ordres à savoir les recommandations propres aux risques opérationnels de la supervision des tâches et le manuel de procédure d'une part, d'autre part les recommandations relatives aux risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres longuement défini.

6.3.1 Recommandation relative à la supervision des tâches et au manuel de procédures

L'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels pour une organisation internationale comme ONU Femmes nécessite un cadre de contrôle interne adéquate.

Ceci entraîne :

- la définition claire et raisonnable des objectifs ;
- le suivi quotidien des opérations ;
- vérification quotidienne des informations financières ou non financières ;
- la mise à disposition des moyens adéquats pour l'exécution des tâches ;
- la supervision des tâches des collaborateurs par la hiérarchie.

Ainsi, nous proposons que toutes les tâches qui rentrent dans le processus d'achat et particulièrement le processus appel d'offres soient supervisé par une personne ressource en la matière, un spécialiste des appels d'offres.

Nous proposons également une séparation des tâches administratives à savoir des tâches relatives aux achats de services (recrutement de constants) et des tâches relatives aux achats de marchandise seraient importantes pour assurer l'efficacité du service achat /approvisionnement.

6.3.2 Recommandation relative aux risques opérationnels propres au processus d'achat par appel d'offres

Pour respecter le guide de principes des achats d'ONU Femmes, le respect strict des procédures d'achat par appel d'offres est nécessaire. Nous encourageons l'application intégrale des procédures d'exécution des tâches telles que décrites dans le manuel des procédures dit POM.

Pour chaque étape donnée, nous tenons à donner quelques éléments d'amélioration du dispositif de réduction des risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres.

6.3.2.1 Recommandation relative à la procédure de présélection des fournisseurs

Pour la présélection des fournisseurs, nous suggérons qu'une évaluation préalable de leur capacité opérationnelle soit effectuée par le responsable des achats si nécessaire par une visite spontanée des locaux de ces prestataires potentiels.

Le responsable des achats devra inclure des informations sur la santé financière des prestataires potentiels en exigeant le compte de résultat, le bilan et déterminer certains agrégats relatifs à la situation financière du futur prestataire. Cette solution évite à ONU Femmes de contracter avec des fournisseurs fictifs ou n'ayant aucune capacité logistique, opérationnelle et financière. Cette option est d'autant plus importante qu'elle épargne ONU Femmes des fournisseurs sous-traitant ou dépendant de l'extérieur pour assurer la continuité de leur activité.

Aussi, un format standard de la grille de présélection avec les éléments invariables et d'autres variables permet d'éviter le choix arbitraire des critères par besoin et de leur non exhaustivité.

6.3.2.2 Recommandation relative à la procédure de rédaction du dossier d'appel d'offres

Pour la rédaction du dossier d'appel d'offres, nous suggérons que les critères de présélection soient standardisés pour éviter de favoriser certains prestataires au détriment d'autres.

Si possible rencontrer des prestataires potentiels lors des séances d'explication des termes de référence pour que les futures soumissionnaires soient tous aux mêmes niveaux d'information et de compréhension des termes de référence.

Le responsables achat approvisionnement et programme devront si possible rédiger certains DAO ensemble ou partager des infos sur le contenu du DAO pour rendre cette étape transparente.

Le responsable des achats et approvisionnement devra s'accorder sur les termes de référence si le dossier d'appel d'offres est rédigé par les requérants afin que celui-ci (le responsable d'achat) soit à mesure de donner satisfaction aux soumissionnaires qui auraient des points d'incompréhension dans les termes de référence. Faire vérifier le DAO par l'OM avant publication.

6.3.2.3 Recommandation relative à la procédure de publication et de retrait de dossier d'appel d'offres

Il est préférable de confier la publication des DAO à un seul interlocuteur. Pour la publication du dossier d'appel d'offres, l'usage du site officiel d'ONU Femmes est fortement conseillé.

Pour les autres supports, nous encourageons que les journaux qui sont le plus lu soit sollicités, que les annonces ne se font pas en fin de semaine mais plutôt lundi et mardi.

Nous suggérons que la deuxième page des journaux soit l'espace d'annonce dans le journal choisi. Et en fin nous encourageons l'anticipation en toute chose.

Par exemple : « si la date de publication d'un dossier d'appel d'offres est officiellement prévue du 1^{er} au 20 du mois B c'est-à-dire 20 jours ouvrables, il faudra pour plus de temps de publication, faire la publication à partir du 25 du mois A soit 5 jours de plus ».

6.3.2.4 Recommandation relative à la procédure de réception, contrôle et conservation et des offres

Pour couvrir les risques opérationnels liés à la réception des offres, nous suggérons l'ouverture d'une liste ou fichier standard par appel d'offres d'enregistrement des offres. A défaut, un registre par année peut être ouvert. Ainsi nous proposons un examen de fiche standard comme suit :

Pour la conservation des offres avant la date de dépouillement, nous encourageons ONU femmes de consacrer un endroit distinct à la conservation des offres. A défaut que ces offres soient transmises directement à la directrice adjointe ou à OM, conservées par l'un de ces deux responsables en attendant la date de dépouillement.

6.3.2.5 Recommandation relative à la procédure de dépouillement des offres et attribution du marché au fournisseur

Dans le but de faire une évaluation aussi objective et de qualité, Nous suggérons à ce niveau que le responsables des achats et approvisionnement détermine les critères d'évaluation de chaque type d'achat, le soumette aux membres du comité d'évaluation un jour avant la séance de dépouillement des offres afin d'éviter le risque d'oubli de certains éléments importants au moment de l'évaluation.

Ce qui suppose que le comité d'évaluation est constitué un ou deux jours avant la date de dépouillement, qu'elle a pris connaissance des différents critères d'évaluations des offres et les termes de référence de l'appel d'offres.

Nous encourageons également l'incorporation d'expatriés membres d'autres agences du système des Nations Unies dans le comité d'évaluation des offres.

Pour éviter un choix orienté par la majorité des membres du comité d'évaluation, il faut éviter que les notes attribuées par chaque évaluateur ne soit pas sue par un autre évaluateur jusqu'à la fin de la séance de dépouillement. Le responsable des achats devra demander la version électronique des offres techniques et financières retenu afin que pendant le dépouillement, les offres soient projetées sur support de sorte à garantir une évaluation objective par les panelistes ou membres du comité d'évaluation.

Conclusion chapitre 6

L'audit du processus d'achat par appel d'offres nous a permis d'identifier des risques opérationnels essentiels susceptibles de survenir pendant l'exécution de ce processus d'appel d'offres. Cette première étape nous a permis de passer en revue le contrôle interne ou l'ensemble des dispositifs mis en place pour réduire les risque opérationnels et maitriser l'activité du processus d'appel d'offres. Les insuffisances ou faiblesses rencontrées nous ont conduits aux recommandations.

Conclusion de la partie II

A la suite de cette deuxième partie du mémoire, nous estimons avoir présenté ONU Femmes et décrit son processus d'achat par appel d'offres. A travers les informations des recherches sur l'organisation et celles reçues par elle, nous avons appliqué la démarche d'audit au processus (achat par appel d'offres) étudié.

Cette démarche a été a été facilitée par l'utilisation du modèle d'analyse que nous avons élaborée et qui nous a servi pour faire les recommandations. La mise en œuvre de ces

recommandations, nécessite l'implication du management du bureau régional d'ONU Femmes au Sénégal et les opérationnels intervenants dans le processus d'appel d'offres. L'amélioration continue et la maîtrise du contrôle interne lié au processus d'appel d'offres facilitera l'atteinte de l'objectif du mandat d'ONU femmes.

CONCLUSION GENERALE

La question principale à l'origine de la rédaction de ce mémoire était la suivante : comment auditer le Processus d'achat par appel d'offres?

Nous y avons apporté des solutions aussi théoriques par la revue de littérature que pratiques par son application aux procédures d'une organisation internationale qui est ONU Femmes. Tout ceci, pour atteindre l'objectif principal qu'on s'est fixé en début de cette étude qui était d'auditer le processus d'achat par appel d'offres du bureau régional ONU Femmes Sénégal.

En effet, l'appel d'offres constitue un élément clé de transparence et de justice dans le processus d'achat qui permet, dans les conditions normales, de favoriser la concurrence en vue de faire un choix objectif pour l'organisation ; mais aussi, de réduire au strict minimum les achats négociés ou de gré à gré qui sont en général sources de corruption. Dès lors, les dirigeants des organisations à travers leur service d'audit interne ou des missions d'audit externes, veillent à l'application normale des procédures d'achat en général et celles de l'appel d'offres en particulier.

L'auditeur jugera de leur efficacité et au besoin, proposera les solutions d'amélioration à ces dirigeants qui en sont les mandataires.

Cependant, les intérêts fondamentaux que nous nous attribuons en choisissant ce thème de mémoire étaient d'une part, l'apprentissage de la méthodologie d'audit appliquée à un processus et d'autre part, l'identification des risques opérationnels liés à ce processus en vue de faire des recommandations. De notre humble avis, nous pensons avoir atteint cet objectif.

Cette étude nous a permis à travers notre démarche référentielle, de faire l'audit du processus d'achat par appel d'offres. Notre démarche nous a servi pour atteindre les objectifs spécifiques que nous nous sommes fixés en début de ce mémoire. En outre, cette étude nous a permis :

- ✚ de décrire les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres ;
- ✚ d'appréhender les risques opérationnels à travers le découpage du processus d'appel d'offres en cinq sous-processus ou en objets auditables ;
- ✚ d'identifier les risques opérationnels liés à chaque sous processus.

Par cette étude (audit du processus d'appel d'offres), nous avons pu faire les analyses et les recommandations. Même si l'application de ces recommandations de façon globale et systématique reste à priori incertaine, l'idéal pour nous est de contribuer à l'amélioration des dispositifs de maîtrise des risques en vue de leur gestion efficace par le management du bureau régional d'ONU Femmes au Sénégal.

La gestion globale des risques, passe par l'adéquation, l'efficacité et la permanence des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels mis en place et qui constitue l'équation de départ du risque opérationnel, affirme (Maders, 2006 :40)

Pour respecter le principe de mise en concurrence dans les procédures d'appel d'offres du bureau régional de ONU Femmes au Sénégal et atténuer les risques qui y sont liés, la description suffisante et claire des cahiers de charge par les demandeurs, la publication de tous les points concernant l'objet de l'achat à effectuer, la fixation comme objectif le choix de l'offre la mieux disant.

Certes, la prise en compte de tous les facteurs dans le processus d'appel d'offres aidera ONU Femmes à atteindre l'objectif de son mandat, mais et surtout la prise en compte de l'environnement culturel du bureau régional d'ONU Femmes, du marché des fournisseurs faciliterait encore sa mission principale : l'égalité des sexes et atomisation des femmes et le développement durable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Mission :		Référence :	
		FAR/PROCT/01 /2015	
Types de risques identifiés :			
Faits constatés :			
Causes explicatives :			
Conséquences réelles ou potentielles :			
Recommandations :			
Chef de mission :		Auditeur :	Responsable du domaine

Annexe 1 : Feuille d'audit, d'analyse des risques et recommandations (FAR)

		audité :
--	--	----------

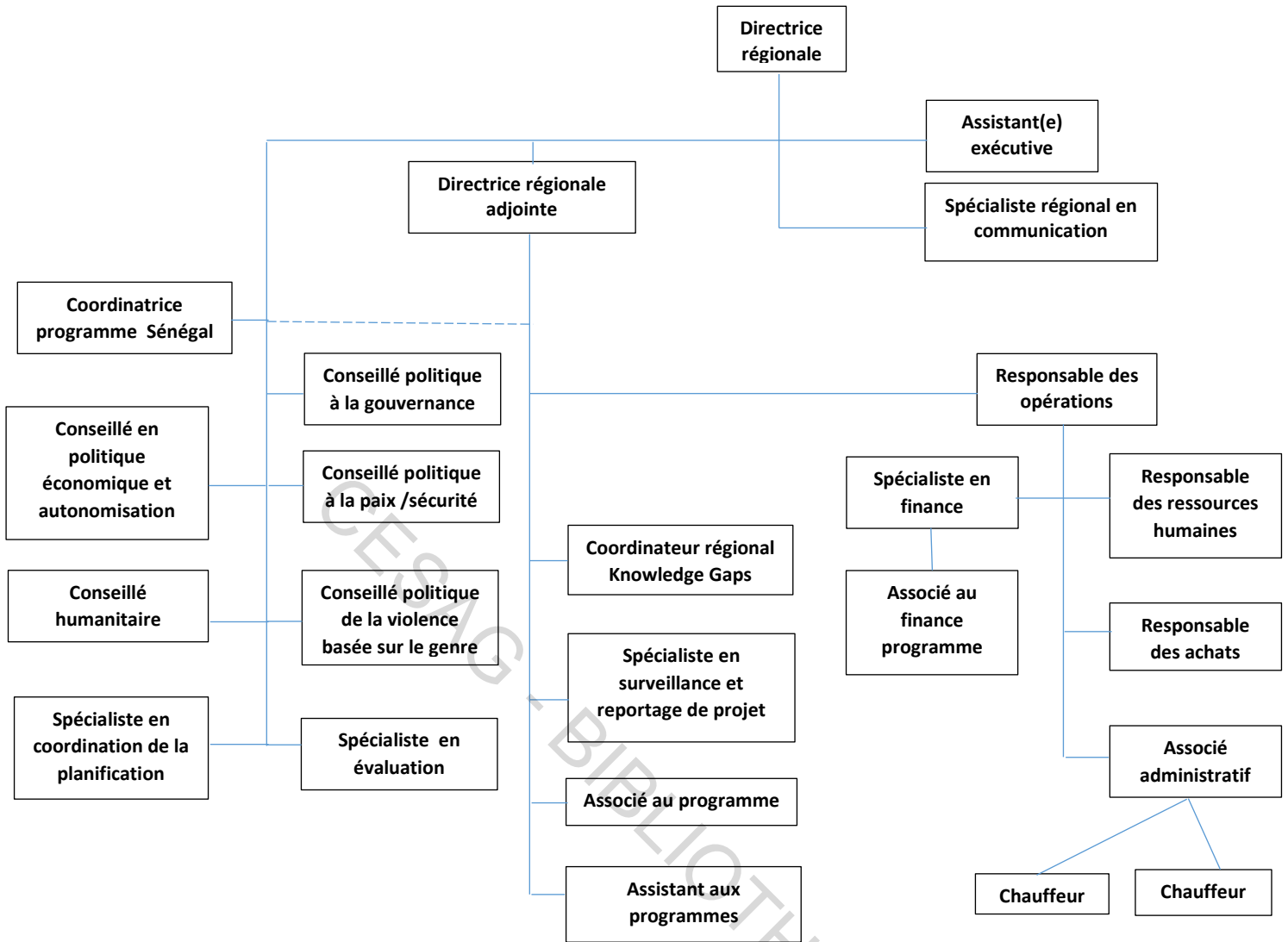
Source : à partir de cours

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : à partir d'ONU femmes

AUDIT DU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES DU BUREAU REGIONAL D'ONU FEMMES SENEGAL
Annexe 3: Organigramme général du bureau régional d'ONU Femmes



Pays de non présence d'ONU Femmes
Tchad, République centrafricaine, Congo, Bénin, Gambie, Togo, Burkina Faso, Guinée équatoriale, Sao Tomé et Príncipe

Pays Partenaires et pays de projet encourus	
Afrique de l'ouest Niger, Guinée Conakry, Guinée Bissau, Cap vert, Ghana	Afrique centrale Gabon

Pays de présence d'ONU Femmes	
Afrique de l'ouest Mali, Côte d'Ivoire, Libéria, Nigéria, Siéra Léone, Sénégal	Afrique centrale Cameroun

Source : à partir d'ONU femmes

Annexe 4: Guide d'entretien

Guide d'entretien	
Questionnaire principal	Questionnaires subsidiaires
Comment s'effectue l'appel d'offres au bureau régional ONU Femmes ?	Quelles sont les différentes étapes du processus d'appel d'offres ?
	Pour chacune de ces étapes, qu'elles sont les procédures mises en place pour mener à bien les attributions ?
	Qui sont les différents intervenants du processus ? Quelles en sont leurs tâches ?
	Quels sont les éléments qui composent le dossier d'appel d'offre ?
	Qui élabore le dossier d'appel d'offres ?
	Comment s'effectue l'avis d'appel d'offres ?
	Comment les offres sont reçues ?
	Comment les offres sont conservées avant la présélection ?
	Comment s'effectue la présélection des fournisseurs ?

Source : nous-même

Annexe 5 : Fiche d'enregistrement

Entête d'ONU Femmes		N° 08/02/2015 (*) Fiche 1	
N° d'ordre de dépôt des offres	Nom et prénom du soumissionnaire/ représentant	Heure et date d'arrivée	émargement
1			
2			
3			
4			
Arrêté le 05/03/2015 (**)			
Responsables des achats (PAA) (***) -----		OM ou Directeur des opérations (***) -----	

(*) : Appel d'offres n°08, février 2015 (par exemple),

(**) : Ces dates et heures (par exemple) devront être conformes à celles figurant dans l'avis d'appel d'offres, (***) : Signatures des intervenants.

Source : nous-même

Annexe 6: Questionnaires de contrôle interne (folio1 à folio 6)

Questionnaires de contrôle interne.	Processus : Achat		FOLIO : 1/6
	Sous-Processus : Appel d'offres		
	Activité: définition d'un seuil pour les achats par appel d'offres.		Exercice :XXXX
Objectif du contrôle interne :			
<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de l'existence et de l'utilisation effective de la procédure d'appel d'offres - avoir l'assurance du respect des limites de montant des achats. 			
Questions	réponses		commentaires
	Oui (x) ou Non appliqué (N/A)	Non	
1 ya-t-il une procédure d'appel d'offres clairement définie ?	x		
2 Si oui, est – elle appliquée pour tous les achats par Appel d'offres ?	x		
3 La procédure d'appel d'offres n'est-elle pas contraignante et très longue ?		x	
4 La procédure renvoie-t-elle aux achats d'urgence ou gré à gré ?		x	L'urgence intervient rarement, on parle de dérogation
5 Si oui, les achats négociés sont-ils causés à l'urgence du besoin ? aux spécifiques de la demande ? par la nature et le montant des achats?	x		
6 Existe-il un seuil obligatoire défini pour procéder aux achats par appel d'offres ?	x		A partir de 30 000 \$ US Ou l'équivalence en FCFA
7 Un marché peut-il scindé en des petites portions inférieures au seuil fixé ?		x	Snyder un marché est formellement interdit
8 Un responsable/service compétent et clairement défini est-il affecté à l'analyse du seuil d'achat par appel d'offres ?		x	

Source : nous-même

Questionnaires de contrôle interne.	Processus : Achat		FOLIO : 2/6
	Sous-Processus : Appel d'offres		
	Activités : pré qualification et présélection des fournisseurs.		Exercice : XXXX
Objectif du contrôle interne :			
<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de la qualité et de la fiabilité de la recherche des sources d'approvisionnement - avoir l'assurance de la mise en œuvre d'une réelle mise en concurrence. 			
Questions	réponses		commentaires
	Oui (x) ou Non appliqué (N/A)	Non	
1 Y a-t-il une procédure de présélection des fournisseurs ?	x		
2 Existe-t-il une liste/panel des fournisseurs agréés ?	x		Vendors (les prestataires) dans le logiciel ATLAS
3 Dans l'affirmatif : - Est-elle établie par catégorie de produits ? - Suivant les conditions commerciales d'achat ?	x	x	
4 La liste des fournisseurs est-elle mise à jour par le responsable approprié en tenant compte des perspectives du marché ?	x		Le responsable administratif et des achats (PAA)
5 Existe-t-elle une procédure d'étude et de prospection du marché des fournisseurs et prestataires ?	x		La base de données des fournisseurs
6 Un responsable/service est-il nommé désigné pour l'étude et la prospection du marché des fournisseurs ?	x		Le responsable administratif et des achats (PAA)
7 Si oui, participe-t-il par exemple à des foires, congrès et autres ?		x	
8 Dans l'affirmatif, dispose-t-il les moyens nécessaires et appropriés pour assurer une recherche constante de nouveaux fournisseurs ?	x		
9 Les dépenses de documentation et de déplacement sont-elles imputées dans le budget de fonctionnement du service achat ?	NA		
10 Les utilisateurs/requérants participent-ils à la recherche de nouveaux fournisseurs ?		x	C'est une des attributions du PAA
11 Le responsable chargé de la prospection est-il celui chargé des achats ?	x		Le responsable administratif et des achats (PAA)
12 Le responsable chargé des achats est-il le seul interlocuteur des appels d'offres ?		x	Pour ce qui concerne des billets d'avions, et autre service

			afférentes, une autre personne est chargée des achats.
13 Les critères de présélection des fournisseurs sont-ils objectivement et clairement définis ?	x		
14 Si oui, comporte-t-il des éléments tels que : la capacité de production des fournisseurs, le savoir-faire, la proximité ?	x		
15 Un responsable ou un service compétent est-il nommément désigné pour définir les critères de présélection ?		x	les critères sont prédéfinis par ONU Femmes
16 La présélection des fournisseurs est-elle effectuée par le seul responsable des achats (PAA) ?	x		
17 Le responsable chargé des achats (PAA) utilise-t-il une grille de présélection des fournisseurs ?	x		

Source : nous-même

Questionnaires de contrôle interne.	Processus : Achat		FOLIO : 3/6
	Sous-processus : Appel d'offres		
	Activité : préparation ou réalisation du dossier d'appel d'offres.		Exercice :XXXX
Objectif du contrôle interne : donner l'assurance que les informations fournies et transmises aux fournisseurs sont utiles.			
Questions	réponses		commentaires
	Oui (x) ou Non appliqué (N/A)	Non	
1 Un responsable compétent est-il nommément désigné pour la rédaction du dossier d'appel d'offres ?	x		Les responsables des achats et approvisionnement (PAA) ou les chargés de programmes.
2 La rédaction du dossier d'appel d'offre est-elle supervisée par un responsable approprié ?		x	Pas toujours
3 Chaque dossier d'appel d'offres est-il élaboré en référence à une demande d'achat ?	x		
4 Un responsable compétent est-il nommément désigné pour la rédaction du dossier d'appel d'offres ?	x		

5 dossier d'appel d'offres est-il rédigé par le seul responsable des achats (PAA) ?		x	Il est rédigé par le PAA et/ou les responsables chargés de programmes
6 La rédaction du dossier d'appel d'offre est-elle supervisée par un responsable approprié ?	x		PAA
7 Chaque dossier d'appel d'offres est-il élaboré en référence à une demande d'achat ?	x		
8 Les demandes d'achat sont d'une telle façon qu'elles facilitent la description claire et précise des achats ?	x		
9 le responsable chargé de la rédaction du dossier d'appel d'offres cherche-t-il des explications spécifiques auprès du requérant ou demandeur sur le contenu de la demande d'achat ?	x		
10 le dossier d'appel d'offres contient –il des informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ✓ La désignation et la spécification de l'article à acheter ? ✓ La quantité à acheter / le délai de livraison / la garantie ? ✓ La date et lieu de remise des offres/ les conditions d'achat ? ✓ Les attentes d'achats ? ✓ La confidentialité de l'appel d'offres ? 	X X X X X		
11 Le dossier d'appel d'offres est-il soumis à l'appréciation ou revu par le requérant après sa rédaction ?	x		
12 Le responsable chargé des achats reçoit-il des formations continues dans la traduction technique de la demande d'achat ?	x		

Source : nous-même

Questionnaires de contrôle interne.	Processus : Achat		FOLIO : 4/6
	Sous-Processus : Appel d'offres		
	Activité : publication et retrait du dossier d'appel d'offres.		Exercice : XXXX
Objectif du contrôle interne :			
<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que l'envoi du dossier d'appel d'offres en temps opportun et au même moment aux fournisseurs. - avoir l'assurance du traitement égal des fournisseurs. 			
Questions	réponses		commentaires
	Oui (x) ou Non appliqué (N/A)	Non	
1 Ya-t-il une procédure d'envoi du dossier d'appel d'offres ?	x		Une annonce est faite soit dans un journal ou bien sur le site d'ONU Femmes
2 Le dossier d'appel d'offres est-il complet et précis ?	x		
3 Un responsable compétent et disponible est-il nommément désigné pour l'envoi des dossiers d'appel d'offres aux fournisseurs ?	x		Soit le PAA ou le service communication
4 Est-il joint un accusé de réception au dossier d'appel d'offres à retourner par le fournisseur dès réception ?		x	Pas toujours
5 Le dossier d'appel d'offres est-il versé moyennant une caution versée par le fournisseur ?		x	

Source : nous-même

Questionnaires de contrôle interne.	Processus : Achat		FOLIO : 5/6
	Sous-processus : Appel d'offres		
	activité : réception, contrôle et conservation des offres.		Exercice : XXXX
Objectif du contrôle interne :			
- s'assurer de la non confusion des offres avec les courriers ordinaires, de la confidentialité des offres, et du traitement objectif des fournisseurs.			
Questions	réponses		commentaires
	Oui (x) ou Non appliqué (N/A)	Non	
1 Ya-t-il une procédure claire de réception des offres ?	x		
2 Est-elle largement appliquée pour tous les appels d'offres ?	x		
3 La procédure est-elle précédée de l'organisation de séances d'explication de l'appel d'offres aux fournisseurs ?		x	
4 Si oui, un responsable est-il affecté à cette tâche ?	x		
5 Les offres sont-elles reçues à un endroit fermé différent de celui des autres courriers ?		x	
6 Si oui, un responsable compétent est-il affecté à la réception des offres autres que le responsable des achats et approvisionnement ?	x		
7 Les offres sont-elles cachetées et enregistrées dans un registre de manière quotidienne ?	x		
8 Le registre est-il émargé par le soumissionnaire ou son représentant ?	x		
9 L'heure et la date d'arrivée figurent dans le registre ?	x		
10 Ya-t-il une procédure particulière pour le traitement des offres déposées en retard, incomplète, les modifications des dates de dépôt ?	x		Ces offres sont rejetées et les soumissionnaires Informés aussitôt.
11 Ya-t-il un responsable de gestion des offres distincte du responsable des achats ?		x	
12 Pour les offres incomplètes, les soumissionnaires cherches-t-il à rencontrer le responsable des achats et approvisionnement ? ou un responsable de	NA		Le manque de temps empêche le responsable des achats de les

gestion des offres s'il existe pour des explications sur les motifs ?			rencontrer
13 Les propositions techniques sont-elles séparées des propositions financières ?	x		Pour les achats de services seulement

Source : nous-même

Questionnaires de contrôle interne.	Processus : Achat		FOLIO : 6/6
	Sous-processus : Appel d'offres		
	activité : comparaison des offres et attribution du marché.		Exercice : XXXX
Objectif du contrôle interne :			
<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de l'élimination des offres ne répondant pas aux attentes de l'acheteur et du choix des utilisateurs. - avoir l'assurance avoir l'assurance d'une meilleure garantie de la transparence dans la comparaison des offres. 			
Questions	réponses		commentaires
	Oui (x) ou Non appliqué (N/A)	Non	
1 Ya-t-il une procédure de comparaison des offres ?	x		
2 Le responsable des achats et approvisionnement organise-t-il des séances d'explication des réponses à l'appel d'offres ?		x	
3 Si oui, reçoit-il les fournisseurs pour leur poser des questions sur le contenu de leur offre avant la date de dépouillement ?		x	
4 Existe-il des critères prédéfinis de comparaison des offres telles que le prix, les modalités de paiement ?	x		
5 Ces critères sont-ils pondérés selon leur importance ?	x		
6 D'autres services interviennent-ils à la pondération de ces critères ?		x	
7 Un responsable est nommé désigné pour l'élaboration des critères de choix ?	x		PAA
8 Les offres sont-elles analysées et comparées en référence à une grille ?	x		
9 Les propositions techniques et financières sont-elles analysées en même temps ?	x		

10 Le comité d'évaluation des offres est-il constitué de cadre compétent uniquement ?	x		
11 Le dépouillement des offres donne-t-il suite systématiquement à un procès-verbal signé par tous les membres du comité d'évaluation ?	x		
12 Le procès-verbal est-il vérifié et supervisé par un responsable désigné à cet effet ?	x		PAA
13 Ya-t-il un système de suivi des engagements verbaux (note de suivi, note de consultation) ?	x		

Source : nous-même

Annexe 7: Grille de séparation des responsabilités et devoir dans l'exécution des tâches au niveau régional et au niveau pays.

 **Séparation des responsabilités et devoir au niveau du bureau régional**

Rôle et profil dans le système atlas	Directeur	Directeur pays	Responsable de programmes	Responsable de projet	responsable des opérations	Spéciste des ressources humaines	Spécialiste en finance	Associé aux finances des programmes	Responsable achat et approvisionnement
Utilisateur général						✓			
Acheteur									✓
Responsable de la finance							✓	✓	
Bureau de vérification								✓	
Gestionnaire de projet				✓					
Représentant de Bureau niveau 1									
Représentant de Bureau niveau 2			✓		✓				
Représentant principal de Bureau	✓	✓							
Responsable principal des stocks de biens									✓
Responsable d'approbation des dossiers des prestataires		✓					✓		
Responsable de la gestion et suivi du personnel						✓			

Source : à partir du cadre de contrôle interne du bureau régional d'ONU Femmes du 26/11/2012

 **Suggestion de séparation des responsabilités et devoirs dans un bureau pays d'ONU Femmes**

Rôle et profil dans le système atlas	représentant pays d'ONU Femmes	Responsable de projets	gestionnaire des opérations	Associé aux finances	Responsable achat et approvisionnement et administratif
Utilisateur général					
Acheteur					✓
Responsable de la finance				✓	
Bureau de vérification				✓	
Gestionnaire de projet		✓			
Représentant de Bureau niveau 1					
Représentant de Bureau niveau 2			✓		
Représentant principal de Bureau					
Responsable principal des stocks de biens					✓
Responsable d'approbation des dossiers des prestataires	✓				
Responsable de la gestion et suivi du personnel					✓

Source : à partir du cadre de contrôle interne du bureau régional d'ONU Femmes du 26/11/2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

- Bouvier, Christian (1990), *Audit des achats*, Editions d'organisation, paris, P.158,
- Bruel, Olivier (1998), *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 2^e éd, Editions Bordas, P.298,
- Caverivière, Patrick, (2007), *le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Editions démos, Paris, p.298,
- Cedelle, jean (2006), *quelle démarche et quelles orientations pour le groupe de place créé par l'AMF ?*, revue française de l'audit interne, (180) : 12-17,
- RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 472 pages,
- SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne – Méthode de conduite d'une mission*, Dunod, Paris, 218 pages,
- SCHICK Pierre, VERA Jacques et BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Dunod, Paris, 338 pages,
- OCDE (2011), *Contrôle et audit internes : Assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public*, 112 pages.
- TERRIER Bernard, TAIROU Akim, MONNIN Bernard (2008), *Méthode du diagnostic de l'entreprise*, Edition Le Harmattan, Paris, 297 pages.
- IFACI : *De la cartographie des risques au plan d'audit* 3^e Edition 2014 72 page.

- Supplemental Policy Statement on the Internal Audit Function and Its Outsourcing / Board of Governors of the Federal Reserve System. – 2013.
- Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace / Comité de Bâle sur le contrôle Bancaire. – Banque des Règlements Internationaux, 2012.
- Pour un urbanisme du contrôle interne efficient : [Prise de position] / Groupe Professionnel "Banque". – IFACI, 2010.
- Recommandation AMF n° 2010-16 : Cadre de référence des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. – AMF, 2010.
- Lemant OLIVIER (2002), *Audit Interne*, Edition dunod, Paris, P.75,
- Maders, Henri Pierre ; Jean Masselin (2006), *Contrôle interne des risques : Cibler- Evaluation- Organisation- Piloter- Maitriser*, 3iem éd, Editions d'organisation, Paris, P. 261,
- Mangin, Elie(2008), Un besoin réel : évaluer les compétences de l'entréprises, *revue française de l'audit*, (188) : 13-14,
- Mikol, Alain (1998), *le contrôle interne des risques*, 1^{ère} éd, Presse Universitaires de France, Paris, P, 126,
- IFACI (2006), *le dispositif de contrôle Interne-cadre de référence*, Paris, 40 pages,
- IFACI (2010), *les pratiques de l'audit et du contrôle interne en France en 2009*, Paris, 108 pages,
- Schick, Pierre & al, (2010), *Audit interne et référentiels de risques: gouvernance, management des risques, Contrôle interne*, 3^e ed, Edition Dunod, Paris, p.260,
- Barry, Mamadou (2004), *audit et contrôle interne*, Dakar, P.267, imprimerie du Sénégal,
- Becour, jean-Charles & al (1996), *audit opérationnel : efficacité, efficience, ou sécurité*, Editions economiaca, P.418,
- De faulttrier, Brigitte ; francoise, rousseau (2004), *Fonction : acheteur*, 1^{er} éd, Editions dunod, Paris, P.254,

- Perrotin, Roger & al, (2007), le manuel des achats : processus – management- audit, 1^{er} éd, Editions d'organisation, Paris, P.424,
- Pons, Noel (2007), peut-on auditer les fraudes et la corruption dans les marchés ?, *revue française de l'audit interne*, (184) : 64-66,
- Rouff, Jean-Loup (2006), l'objectif du COSOII report : renforcer la gouvernance et la gestion des risques, *revue française de l'audit interne* (178) : 47-48,
- COVA Bernard et Robert Salle, *Encyclopédie de gestion*, 2^e éd, Editions Economica, Paris, 1205 Pages,
- LEFEBVRE, Francis (2003-2004), *Mémento pratique d'audit et de commissariat aux comptes*, Edition Francis Lefebvre 2000,
- BLANCHARD, Gilles, Andrée, Vincent (1999), *la fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance*, Editions Hermès, Paris, 231 pages,
- CNCC 1992, *Appréciation du contrôle interne*, Edition compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, Paris, 180 pages.

Lois et Règlements

- la loi Sarbanes Oxley Act (SOX) aux Etats –Unis, le 30 juillet 2002 en son L'article 404
- la Loi de Sécurité Financière (LSF) promulguée le 1^{er} août 2003,
- Le code des marchés publics sénégalais 2011,
- Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires : décembre 2010 (document révisé juin 2011) / Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. - Banque des Règlements Internationaux, 2010,
- Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. Modifié par les arrêtés du 31 mars 2005, du 17 juin 2005, des 20 février et 2 juillet 2007, du 11 septembre 2008, du 14 janvier 2009, du 5 mai 2009, deux arrêtés du 29 octobre 2009, les arrêtés du 3 novembre 2009, du 19 janvier 2010, du 25 août 2010 et par l'arrêté du 13 décembre 2010,

- Directive 2006/43/CE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés et modifiant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil, et abrogeant la directive 84/253/CEE du Conseil,
- Directive 2004/39/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 avril 2004 concernant les marchés d'instruments financiers, modifiant les directives 85/611/CEE et 93/6/CEE du Conseil et la directive 2000/12/CE du Parlement européen et du Conseil et abrogeant la directive 93/22/CEE du Conseil.

Référentiels

- Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne / IIA ; IFACI. – 2013,
- Internal Control-Integrated Framework / COSO. – 2013. [version française attendue pour début 2014],
- Le Management des risques de l'entreprise : Cadre de référence - techniques d'application : COSO II report / IFACI ; PWC ; Landwell & Associés. – Ed. d'organisation, 2005,
- IS Audit and Assurance Standards : Exposure Draft / ISACA. – 2012,
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. - Banque des Règlements Internationaux, 2006.

Sites internet

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Achat> consulté le 02/01/2015,

<http://www.agilebuyer.com/memo/presse/GuideDecAchats2011.pdf> consulté le 02/01/2015,

<http://www.sqs.ch/fr/507.pdf> «03 /01 :2015» sur la cartographie des risques,

http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_op%C3%A9rationnel_%28%C3%A9tablissement_financier%29#D.C3.A9finition_du_risque_op.C3.A9rationnel (02/01/2015),

http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php#typologie consulté le 02/01/2015,

www.iisd.org/sd/default consulté 11/02/2015,

<http://www.unwomen.org/fr/what-we-do/post-2014/sustainable-development-goals#sthash.KciFAT25>. Consulté le 25/12/2014,

http://www.onufemmes.fr/que_faisons_nous_la_mission_d_onu_femmes/ consulté le 15/11/2014,

www.ungm.org site officiel du marché global des nations Unies consulté le 12/11/2014,

<http://www.unfpa.org/> site officiel du fond des nations Unies pour la population consulté le 05 / 10/2014,

<http://www.undp.org/> site officiel du PNUD (Programme des Nation Unies pour le Développement) consulté pendant la période de stage,

<http://www.argon-consult.com/fr/notre-expertise/achats.html?> Sur l'audit des achats consulté le 09/09/2014.

Mémoires

- Francis dérétho ZIGBE (2009), élaboration d'un manuel de procédure applicable au cycle personnel-paies de la cellule de coordination de la coopération Côte d'Ivoire - Union Européenne ,
- Ramata NIMAGA (2008), Evaluation des risques liés au processus d'achat par appel d'offres : cas de l'UNFPA ,
- Mouhamoud KEBE(2013), Mise en place d'un service d'audit interne : cas de MATCL.