



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

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

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

**Promotion 20  
(2008-2009)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**EVALUATION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS  
D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES : CAS DE LA  
DELEGATION GENERALE DES GRANDS TRAVAUX  
(DGGT)-CONGO BRAZZAVILLE**

**Présenté par :**

**ILOY NDOUA HERVE**

**Dirigé par :**

**TCHIVENDAIS Roger Jean Claude**

*Chef de mission au Commissariat national  
aux comptes-CONGO*

## **DEDICACE**

La dédicace de ce mémoire est faite particulièrement à notre bien-aimé Sauveur et Seigneur, le Dieu Tout-Puissant qui, par sa grâce et miséricorde, nous a gardé tout au long de cette formation.

Aussi, allons-nous dédicacer ce travail aux personnes ci-après :

- ☛ à Monsieur ILOY Jean Marie, notre père biologique, pour tout le soutien inestimable qu'il n'a cessé de nous apporter ;
- ☛ à toute la famille KANGA MOUANA TSOSSO pour les conseils et encouragements ;
- ☛ à notre épouse bien-aimée, NGOUABI INOMISSIKA Raïssa pour son apport, son amour, ses sacrifices et ses encouragements ;
- ☛ à nos enfants Gédéon, Johan, Yan, Junior pour avoir supporté notre absence pendant des mois ;
- ☛ à tous nos amis, notamment M. LIKIBI KABOULOU Modeste Aymar Belvin, Me. KAMBA Bedel et IBARA Christian Gildas pour leur soutien moral et encouragements à suivre cette formation ;
- ☛ à Madame MBOULOU Monique pour l'intérêt qu'elle a accordé à cette formation en facilitant toutes les formalités administratives de notre mise en stage au CESAG ;
- ☛ au Colonel YELA NGAKOSSO Victor pour son soutien financier ;
- ☛ à la mémoire de notre mère NDOUA Marie louise, retirée de cette terre à fleur de l'âge, pour son amour et son soutien incalculable.

## **REMERCIEMENTS**

Remercier, est une expression de gratitude, de reconnaissance et surtout d'encouragement à l'endroit de la personne qui vous a fait du bien afin qu'elle continue d'en faire. Pour cela, nous formulons ici des sincères remerciements à l'endroit des personnes ci-après citées :

- à notre Bien-aimé père céleste, le Dieu Tout-Puissant qui nous a permis la réalisation de notre projet de formation en audit et contrôle de gestion au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Nous lui adressons infiniment nos remerciements pour sa grâce, sa paix, son amour et sa bonté qu'il a témoignés en notre faveur ;
- à notre Pasteur Jean de Dieu DITUKU, à nos frères et sœurs avec qui nous partageons la même foi, pour leurs prières en notre faveur ;
- à notre éminent enseignant et directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance (ISCBF) du CESAG, Moussa YAZI pour sa disponibilité et la pertinence de ses enseignements. Qu'il trouve ici l'expression de notre reconnaissance ;
- à tout le corps professoral du CESAG pour la bonne qualité de son enseignement ;
- à nos frères, sœurs et cousins pour leur soutien multiforme ;
- à tous les agents de la Délégation Générale des Grands Travaux (DGGT), notamment messieurs Jean Jacques BOUYA, Xavier Cyril ODOU, André MBOSSA et Lucien AYEMBA pour leur collaboration et sympathie ;
- à tous nos condisciples du DESS audit et contrôle de gestion de la 20<sup>ème</sup> promotion pour leur esprit de convivialité, de fraternité et surtout de partage infini qu'ils nous témoignent jusque là.

Nous ne saurions terminer cette adresse sans remercier notre directeur de mémoire Roger Jean Claude TCHIVENDAIS pour sa disponibilité et ses observations pertinentes et notre cher frère Jean Roger ILOY pour son soutien et ses conseils.

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

AO :	Appel d'Offres
AOI :	Appel d'Offre International
AON :	Appel d'Offre National
BZV :	Brazzaville
CCMCE :	Commission Centrale des Marchés et Contrat de l'Etat
CI :	Contrôle Interne
CMP :	Code des Marchés Publics
COSO :	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
DAGF :	Direction de l'Administration Générale et des Finances
DAO :	Dossier d'Appel d'Offres
DCT :	Direction de la Coordination Technique
DEM :	Direction de l'Expertise des Marchés
DGGT :	Délégation Générale des Grands Travaux
ISO :	International Organization for Standardization
PV :	Procès Verbal
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
RAO :	Règlement d'Appel d'Offres
RC :	Risque de Contrôle
Rep.C :	République du Congo
RI :	Risque Inhérent
RND :	Risque de Non-détection
SEBIE :	Service des Etudes du Bâtiment et autres Infrastructures et Equipements
SEIT :	Service des Etudes des Infrastructures de Transports
SPM :	Service de Passation des Marchés
TDR :	Termes de Référence

## TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX

### I- Figures :

Figure n°1 : La place de la fonction achats dans l'entreprise .....	8
Figure n° 2 : Illustration de la hiérarchisation des événements des risques .....	35
Figure n° 3 : Matrice d'analyse d'aide à la décision .....	36
Figure n° 4 : Illustration du traitement du risque .....	37
Figure n° 5 : La limite d'acceptabilité du risque .....	39
Figure n° 6 : Schéma du processus de maîtrise des risques .....	40
Figure n° 7 : Schéma du modèle d'analyse .....	43
Figure n° 8 : Illustration de la hiérarchisation des risques inhérents .....	83
Figure n° 9 : Analyse d'aide à la décision .....	89
Figure n°10 : Evaluation des risques résiduels .....	95

### II- Tableaux :

Tableau n°1 : Mise en concurrence comme levier d'action .....	11
Tableau n°2 : Synthèse des étapes du processus d'achats par AO .....	14
Tableau n°3 : Critères de présélection des fournisseurs .....	15
Tableau n°4 : Exemple d'une grille de présélection des fournisseurs .....	16
Tableau n°5 : Nomenclature d'une grille de dépouillement des offres .....	19
Tableau n°6 : Matrice de comparaison des offres .....	20
Tableau n°7 : Exemple d'une matrice de classement des offres .....	21
Tableau n°8 : la nomenclature des risques inhérents du processus d'achats par AO .....	22
Tableau n°9 : Synthèse de la démarche d'évaluation des risques .....	29
Tableau n°10 : Evaluation de la probabilité, de l'impact et du dispositif .....	34
Tableau n°11 : Fiche de réception des offres de la DGGT .....	60
Tableau n°12 : Récapitulatif des offres reçues .....	61
Tableau n°13 : Vérification de la conformité des offres de la DGGT .....	62
Tableau n°14 : Tableau d'évaluation des offres techniques de la DGGT .....	62
Tableau n°15 : Identification des risques opérationnels liés au processus d'achat par AO de la DGGT .....	66

Tableau n°16 : Résultats du test de cheminement.....	70
Tableau n°17 : Résultats du test de permanence.....	71
Tableau n°18 : Echelle d'évaluation de la probabilité du risque opérationnel .....	73
Tableau n°19 : Probabilité d'occurrence des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel de la DGGT.....	74
Tableau n°20 : Mesure de l'impact du risque opérationnel .....	76
Tableau n°21 : Tableau de gravité de l'impact des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres .....	77
Tableau n°22 : Hiérarchisation des risques opérationnels inhérents par rapport à la probabilité .....	80
Tableau n°23 : Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à l'impact.....	81
Tableau n°24 : Echelle d'appréciation des dispositifs de management des risques.....	84
Tableau n°25 : l'identification des points forts et points faibles des dispositifs de management des risques de la DGGT .....	85
Tableau n°26 : Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs de management des risques .....	87
Tableau n°27 : Proposition des actions à entreprendre.....	91
Tableau n°28 : Evaluation des risques résiduels .....	93

## TABLE DE MATIERES

DEDICACE .....	I
REMEERCIEMENTS .....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX .....	IV
TABLE DES MATIERES .....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>6</b>
CHAPITRE I : Le processus d'achat par appel d'offres .....	8
1.1. Fonction achats dans l'entreprise .....	8
1.1.1. La place de l'achat dans l'entreprise .....	8
1.1.2. L'importance de l'achat dans l'entreprise .....	9
1.1.3. Les objectifs de la fonction d'achat .....	9
1.1.4. Les missions et la responsabilité de la fonction achats .....	9
1.2. Processus opérationnel d'achat dans l'entreprise .....	9
1.2.1. La politique d'achat .....	10
1.2.2. La notion d'appel d'offres .....	11
1.2.2.1. L'intérêt de l'appel d'offres dans l'entreprise .....	11
1.2.2.2. Les différents types d'appel d'offres .....	12
1.2.3. Les étapes du processus d'appel d'offres .....	13
1.2.3.1. La présélection des fournisseurs .....	14
1.2.3.2. La préparation du dossier d'appel d'offres .....	16
1.2.3.3. L'envoi/publication du dossier d'appel d'offres .....	17
1.2.3.4. Réception et conservation des propositions des candidats .....	18
1.2.3.5. Dépouillement, comparaison des offres et attribution du marché .....	18
CHAPITRE 2 : Démarche d'évaluation des risques d'achat par appel d'offres .....	26
2.1. Notion de risque .....	26
2.2. Le risque opérationnel .....	27
2.3. Démarche d'évaluation des risques opérationnels .....	28
2.3.1. Identification des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres .....	29
2.3.1.1. Les techniques d'identification des risques opérationnels .....	29
2.3.1.2. Les outils d'identification des risques opérationnels .....	30

2.3.2. Evaluation des risques opérationnels.....	31
2.3.2.1. Méthode quantitative.....	31
2.3.2.2. Méthode qualitative.....	32
2.3.3. Hiérarchisation des risques opérationnels.....	34
2.3.4. Restitution/aide à la décision.....	35
2.4. Dispositif de management des risques.....	36
2.4.1. Traitement des risques opérationnels.....	36
2.4.2. Financement.....	38
2.5. Pilotage.....	40
CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude.....	42
3.1. Modèle d'analyse.....	42
3.1.1. Démarche de notre étude.....	42
3.2. Outils de collecte et d'analyse des données.....	44
3.2.1. Outils de collecte de données.....	44
3.2.1.1. L'analyse documentaire.....	44
3.2.1.2. L'entretien.....	44
3.2.1.3. L'observation.....	45
3.2.2. Outils d'analyse des données.....	45
3.2.2.1. La narration.....	45
3.2.2.2. Le flow-chart.....	45
3.2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne.....	46
3.2.2.4. La grille d'analyse des tâches.....	46
3.2.2.5. Tests de cheminement.....	47
3.2.2.6. Test de permanence.....	47
3.2.2.7. Tableau des risques.....	47
Conclusion de la première partie.....	48
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....</b>	<b>49</b>
CHAPITRE 4 : Présentation de la délégation générale des grands travaux.....	51
4.1. Historique de la DGGT.....	51
4.2. Mission et objectifs DGGT.....	51
4.2.1. Mission.....	51
4.2.2. Objectifs.....	52
4.3. Activités de la DGGT.....	52
4.4. Ressources de la DGGT.....	52



4.4.1. Ressources humaines .....	52
4.4.2. Ressources matériels .....	53
4.4.3. Ressources financières .....	53
4.5. Structure organisationnelle de la DGGT.....	53
4.5.1. Le secrétariat de direction et le service informatique .....	53
4.5.1.1. Le secrétariat de direction .....	53
4.5.1.2. Le service informatique.....	54
4.5.2. La direction de la coordination technique : .....	54
4.5.3. La direction de l'administration générale et des finances .....	54
4.5.4. La direction de l'expertise des marchés.....	55
4.5.4.1. Le service des études des infrastructures de transports (SEIT).....	55
4.5.4.2. Le service des études du bâtiment et autres infrastructures et équipements.....	55
4.5.4.3. Le service de passation des marchés.....	56
CHAPITRE 5 : Présentation du dispositif de maîtrise de risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT.....	57
5.1. Présentation du processus d'achat par appel d'offres de la DGGT .....	57
5.1.1. La programmation.....	57
5.1.2. Le processus d'achat par appel d'offres proprement dit .....	57
5.1.2.1. La présélection des entreprises .....	58
5.1.2.2. La préparation du dossier d'appel d'offres.....	58
5.1.2.3. Publication de l'avis d'appel d'offres .....	59
5.1.2.4. Réception et conservation des propositions des candidats.....	60
5.1.2.5. Ouverture, dépouillement, comparaison des offres et attribution du marché.....	60
CHAPITRE 6 : Evaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT .....	64
6.1. La phase préliminaire.....	65
6.1.1. Analyse du processus achat par AO.....	65
6.2. Evaluation des risques opérationnels liés processus d'achat par AO .....	65
6.2.1. Identification des risques opérationnels du processus d'achat par AO de la DGGT .....	65
6.2.2. Les tests de cheminement et de permanence.....	69
6.2.3. Evaluation des risques opérationnels identifiés.....	73
6.2.3.1. Mesure de la probabilité du risque opérationnel.....	73
6.2.3.2. Mesure de l'impact du risque opérationnel .....	76
6.2.3.3. Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la probabilité d'occurrence .....	80

6.2.3.4. Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la gravité de l'impact.....	81
6.3. Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de management des risques .....	84
6.4. Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs de management des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT.....	87
6.5. Restitution ou aide à la décision.....	88
6.6. Plan d'actions .....	90
6.7. Evaluation des risques résiduels .....	93
6.8. Recommandations.....	96
6.8.1. Recommandations relatives à la présélection des fournisseurs.....	96
6.8.2. Recommandations relatives à la réception et conservation des offres.....	96
6.8.3. Recommandations relatives à l'analyse des offres .....	97
6.8.4. Recommandations relatives à l'organisation administrative de la DGGT .....	97
Conclusion de la deuxième partie .....	99
Conclusion générale .....	100
GLOSSAIRE.....	118
BIBLIOGRAPHIE .....	119

## **INTRODUCTION GENERALE**

Avec la compétitivité et la concurrence accrues du marché économique actuel, les scandales financiers qui ont secoué les entreprises américaines au début des années 2000 à l'instar de ENRON et WORLD COM, les besoins de prévention, d'identification, d'évaluation et de pilotage des risques opérationnels liés à la nature des activités des entreprises deviennent une préoccupation stratégique et organisationnelle majeure des dirigeants. En effet, les entreprises doivent mettre en place des outils et des dispositifs performants de gestion et de management des risques opérationnels liés à leurs activités. Ce qui leur permettrait d'atténuer l'impact et de réduire la survenance des risques opérationnels inhérents à leurs activités pour plus d'efficacité.

Aujourd'hui, le processus d'achat occupe une place de choix dans les systèmes de contrôle interne des entreprises au regard du développement croissant de la fonction achat, et, on parle maintenant de « métier » d'acheteur. Pour cela, pour « bien acheter », les dirigeants d'entreprises doivent mettre en place des dispositifs de management des risques opérationnels liés au processus d'achat. Ce qui exige un choix pertinent du fournisseur qui doit livrer un produit acheté conforme aux exigences d'achats spécifiées.

En effet, l'entreprise doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'entreprise, « l'une des missions de l'acheteur étant de déterminer les risques sur les lignes de marché, ce qui lui permet de définir le tableau croisé des risques/enjeux par la ligne du marché » (Blanchard & al, 1999 :55).

Le choix d'un fournisseur susceptible de satisfaire la demande fait appel à la technique d'appel d'offres. L'appel d'offres est une technique adaptée de mise en concurrence des fournisseurs en toute égalité pour réaliser les achats aux meilleures conditions. Cette technique est utilisée dans les entreprises selon leur politique d'achat qui définit un seuil au-delà duquel il est obligatoire de procéder à l'appel public à tous les fournisseurs ou quelques uns, selon les cas, susceptibles de satisfaire sa demande, eu égard à la garantie de sécurité juridique optimale que cette technique présente. Cependant, les entreprises sont, en général, confrontées à des problèmes d'organisation et de bonne politique d'achat. Ce qui est source du manque de transparence, de corruption, de malversation et surtout d'inégalité de traitement

des fournisseurs lorsqu'il s'agit d'un appel d'offres. En conséquence, ces entreprises deviennent relativement moins efficaces.

La Délégation Générale des Grands Travaux (DGGT) de la République du Congo est un organe de passation des marchés de l'Etat ayant un seuil de passation de F CFA 500 millions. Elle fait réaliser les études, lance les appels à la concurrence, organise le dépouillement des offres. Maître d'ouvrage délégué, elle suit et contrôle l'exécution des chantiers, organise la réception des ouvrages finis. Cette structure de passation des marchés publics qui achète des biens et services pour le compte de l'Etat est relativement moins efficace et efficiente dans la réalisation des missions à elle assignées.

Au regard des missions assignées à la DGGT, l'appel d'offres reste son activité principale. Mais cette activité est régie par un certain nombre de textes règlementaires qui constituent le code des marchés publics pour l'acquisition des biens et services de l'Etat.

Créée par le décret n°2002-371 du 03 décembre 2002, la DGGT, organe technique et administratif de négociation et de passation des marchés et contrats de l'Etat, des projets structurants d'équipement et d'aménagement du territoire, n'a jamais évalué ses dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres par un professionnel indépendant depuis sa création. Aussi, les risques, d'origine externe ou interne, liés aux activités d'une entreprise ne peuvent être maîtrisés que si une prospection est faite pour les détecter et évaluer pour qu'ils soient pris en compte par le management. C'est ainsi qu'aujourd'hui, la DGGT est confrontée aux problèmes d'attribution de certains marchés à des fournisseurs moins aptes à réaliser la commande conforme au cahier des charges, la baisse de performance ainsi qu'aux risques opérationnels liés à ses activités.

Le problème auquel la DGGT est confrontée tire sa source des aspects suivants :

- absence du manuel des procédures d'achats ;
- absence d'outils d'analyse des risques liés à l'appel d'offres ;
- absence de cartographie des risques liés au processus d'achat par appel d'offres ;
- inexistence du service d'audit interne ;
- méconnaissance des bonnes pratiques en matière de management des risques liés au processus d'achat par appel d'offres ;

- absence de missions d'évaluation de la pratique de maîtrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres.

Les aspects que nous venons d'évoquer ont produit des conséquences suivantes à la DGGT :

- l'attribution de certains marchés à des fournisseurs moins aptes à réaliser la commande conforme au cahier des charges ;
- la livraison des produits achetés non-conformes aux exigences du cahier des charges ;
- la perte d'image de marque ;
- la faible performance ;
- le non respect du délai d'exécution et de livraison par certains fournisseurs, etc.

Au regard de tout ce qui vient d'être évoqué, plusieurs solutions sont à envisager :

- identification d'outils d'analyse des risques liés à l'appel d'offres ;
- élaboration de la cartographie des risques liés au processus d'achat par appel d'offres ;
- mise en place du service d'audit interne ;
- élaboration du manuel des procédures d'achats ;
- identification des bonnes pratiques en matière de management des risques liés au processus d'achat par appel d'offres ;
- évaluation des risques liés au processus d'achat par appel d'offres ;

Cette dernière solution nous semble très pertinente dans la mesure où l'évaluation des risques liés au processus d'achat par appel d'offre nous permettrait d'identifier les risques y relatifs et d'évaluer leur niveau d'impact et de survenance sur le processus afin d'aider la DGGT à gérer et maîtriser les risques opérationnels liés à son activité principale. Ce qui permettrait à la DGGT d'être encore plus efficace.

Il découle de la solution retenue un certain nombre de questions dans le cadre de cette étude qui sont les suivantes :

Quelle est l'efficacité du dispositif de management des risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT ?

Plus spécifiquement :

- quelles sont les bonnes pratiques d'achat par appel d'offres et de management des risques y relatifs ?

- quelle est la démarche d'évaluation des risques liés au processus d'achat par appel d'offres ?
- quels sont les risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT?
- comment évaluer ces risques ?
- quels sont les dispositifs de management des risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT?

Les réponses à ces interrogations feront suite à *l'évaluation des risques liés au processus d'achat par appel d'offres : cas de la Délégation Générale des Grands Travaux de la République du Congo*, thème retenu pour notre étude.

Cette étude a pour objectif principal d'évaluer l'efficacité du dispositif de management des risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT. Plus spécifiquement, cette étude a pour objectifs :

- documenter les bonnes pratiques en matière d'achats par appel d'offres et de management des risques ;
- décrire la démarche d'évaluation des risques liés au processus d'achat par appel d'offres ;
- identifier les risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT ;
- identifier les outils d'analyse des risques liés au processus d'achat par appel d'offre de la DGGT ;
- cartographier les risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT ;
- évaluer les dispositifs de management des risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT.

Pour atteindre l'objectif assigné à cette étude, nous allons évaluer la pratique d'achat par appel d'offres au niveau de la DGGT de la République du Congo. Mais, le champ de notre étude partira de la présélection des fournisseurs à l'attribution du marché.

Cette étude revêt un triple intérêt d'une importance très capitale :

- Pour la DGGT

Cette étude donnera une valeur ajoutée à la Délégation Générale des Grands Travaux en ce qu'elle va doter cette structure des outils et des bonnes pratiques en matière de management des risques opérationnels liés à son activité principale qu'est la passation des marchés. Ce qui permettrait à la DGGT d'être encore plus efficace et efficiente dans la réalisation de ses activités.

- Pour le CESAG

Cette étude sera aussi utile pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) notamment pour les étudiants et stagiaires dans le cadre leur documentation en matière d'achat, précisément sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres.

- Pour nous-mêmes

Il va de soi que la présente étude est capitale pour nous en ce qu'elle vient d'abord consolider nos acquis en matière d'audit, ensuite nous donner l'occasion d'étudier une grande structure de passation des marchés de l'Etat Congolais pour mieux s'imprégner de l'efficacité des dispositifs de management des risques liés au processus d'achat par appel d'offres. Enfin, elle nous a permis d'appliquer la démarche référentielle d'évaluation des risques opérationnels.

Cette étude est structurée en deux grandes parties : une première partie consacrée au cadre théorique qui sera axée sur le processus d'achat par appel d'offres et la démarche d'évaluation des risques du processus d'achat par appel d'offres ainsi que la méthodologie de l'étude ; une seconde partie consacrée au cadre pratique axée sur la présentation de la DGGT, la présentation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT et l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**



La capacité d'une entreprise à identifier, à contrôler et à maîtriser les risques liés à ses activités et/ou processus est une question de management global des risques qui s'impose aujourd'hui. En effet, le management est une mission périlleuse qui consiste à préciser la raison d'être de l'entreprise et à la décliner au sein de ses diverses entités de manière opérationnelle (Nguéna, 2008 : 3).

C'est ainsi qu'il est nécessaire pour les dirigeants de bien organiser les activités et/ou processus de leurs entreprises afin de bien gérer et maîtriser les risques opérationnels liés à leurs activités. La fonction primordiale d'une entreprise est de créer de la richesse, en produisant des biens et services répondant aux besoins de ses clients, dégagant du profit pour ses actionnaires et procurant des emplois à ses collaborateurs (De Montleau, 2010 : 16).

La place du processus d'achat dans les entreprises a connu une évolution fulgurante ces dernières années. Pour cela, la maîtrise des risques opérationnels liés à ce processus est l'une des questions importantes des dispositifs du contrôle interne (CI), surtout lorsqu'il s'agit d'achat par appel d'offres. Une attention particulière des dirigeants des entreprises doit donc être portée sur le processus achat pour mieux maîtriser les risques opérationnels liés à ce processus afin d'atteindre efficacement les objectifs.

Les risques étant les événements susceptibles d'empêcher l'entreprise de poursuivre ses objectifs, leur maîtrise aide celle-ci à atteindre ses objectifs. Mais avant de maîtriser les risques liés aux activités opérationnelles de l'entreprise, il faut d'abord les identifier et évaluer.

Pour bien aborder cette étude, la compréhension de certaines notions dans cette première partie est nécessaire. Pour ce faire, nous allons d'abord présenter le processus d'achat par appel d'offres dans l'entreprise au premier chapitre, ensuite la démarche d'évaluation des risques d'achat par appel d'offres au second chapitre et enfin présenter notre méthodologie de l'étude au troisième chapitre.

## CHAPITRE I : LE PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES DANS L'ENTREPRISE

La technique d'achat par appel d'offres est aujourd'hui beaucoup pratiquée en raison de l'évolution de la fonction achat et sa place dans les entreprises sans oublier la garantie juridique qu'elle présente. Ainsi, dans le cadre du présent chapitre, il serait moins aisé de parler du processus d'appel d'offres sans avoir une vue panoramique de la fonction achat dans l'entreprise.

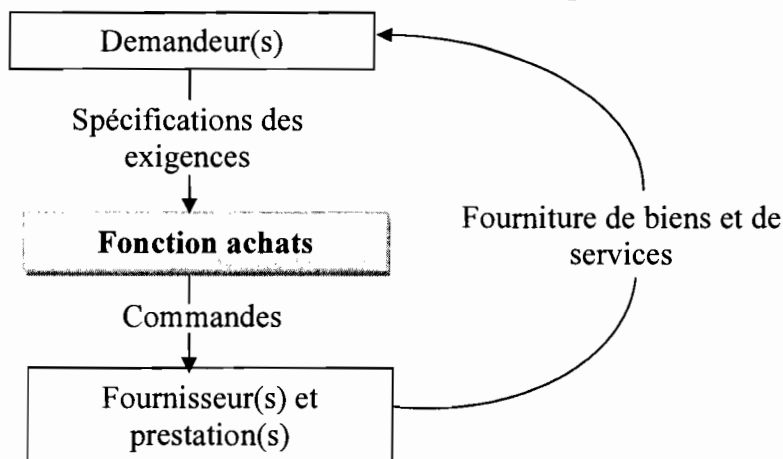
### 1.1. Fonction achats dans l'entreprise

La fonction achats paraît aujourd'hui comme un levier stratégique très efficace de l'entreprise pour améliorer sa compétitivité et sa rentabilité (Caverivière, 2007 : 13). Cela montre clairement que la fonction achats est une importante fonction de l'entreprise parmi tant d'autres. C'est une fonction incontournable mais un métier tout juste reconnu, (Petit, 2008 :6). Quelle est alors sa place, son importance, ses objectifs et sa responsabilité dans l'entreprise ?

#### 1.1.1. La place de l'achat dans l'entreprise

La fonction achats est une fonction transversale des activités d'une entreprise quelle que soit la nature de l'achat. Qu'il soit de biens et services, des prestations intellectuelles ou des travaux. Ainsi, la fonction achats se positionne entre le demandeur et les fournisseurs de l'entreprise c'est-à-dire elle est l'intermédiaire en amont entre les services internes de l'entreprise et les fournisseurs. C'est ce qui est illustré de façon schématique à travers la figure ci-dessous.

**Figure n°1 : La place de la fonction achats dans l'entreprise**



**Source :** Caverivière (2007 : 13)

### **1.1.2. L'importance de l'achat dans l'entreprise**

Les organisations ont longtemps négligé la fonction achat. Il apparaît aujourd'hui que la mondialisation a renforcé l'impact de la fonction achat sur les performances de l'entreprise en termes de qualité, de coûts et de délais. La fonction achat est considérée comme stratégique et contribue directement à la politique de qualité totale de l'entreprise. Il est aujourd'hui difficile d'augmenter le profit par les ventes, mais il est possible d'améliorer la productivité d'une entreprise en réduisant les coûts et le nombre de défauts par produit. C'est pour cela que Bouvier (1990 : 23) soutient que : « les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessité d'investissement financier : il lui suffit de mieux acheter ».

### **1.1.3. Les objectifs de la fonction d'achat**

Comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, il est assigné à la fonction achats les objectifs permettant d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. La fonction achats a entre autres objectifs de baisser les coûts de revient, d'améliorer la qualité des produits, de réduire les stocks et les délais (Caverivière, 2007 : 13).

### **1.1.4. Les missions et la responsabilité de la fonction achats**

Les missions de la fonction achats peuvent être définies à court ou à long terme :

A court terme, la fonction achats a pour mission de procurer aux différentes fonctions de l'entreprise (clients internes) les produits demandés, conformes en quantité, qualité et délai et cela, en recherchant : le prix d'achat le plus bas ; le coût d'utilisation le plus performant pour l'entreprise. Ainsi, l'acquisition des produits, services et prestations doivent correspondre à leurs besoins (Petit, 2008 : 15). A long terme, la fonction achats a pour mission d'informer l'entreprise des modifications du marché amont, menaces et opportunités, et faire des propositions.

## **1.2. Processus opérationnel d'achat dans l'entreprise**

L'achat comme fonction est une fonction très importante dans l'entreprise comme nous l'avons évoqué ci-haut. Aussi, l'achat comme processus est-il un processus transversal de l'entreprise et très important qui nécessite l'élaboration d'une politique spécifique en

cohérence avec la politique globale de l'entreprise. C'est cette politique qui définit le seuil à partir duquel intervient l'achat par appel d'offres.

### **1.2.1. La politique d'achat**

Pour Perrotin & al (2007 :24), la politique d'achat est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. Ils ajoutent qu'elle est en parfaite cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise et porte sur les points ci-après :

- la politique produits ;
- la politique fournisseurs ;
- la définition de la stratégie de communication interne et externe et les systèmes d'information associés ;
- la politique de ressources humaines et l'établissement des règles de déontologie.

Pour Caverivière (2007 :32), la politique d'achats exprime des orientations à court, moyen, long termes et s'accompagne d'objectifs généraux qui peuvent conduire à la définition d'objectifs opérationnels à court terme tels que :

- mise en place des critères de sélection des fournisseurs plus exigeants ;
- simplification des conditions d'approvisionnements par la mise en place des accords cadres ou utilisation de places du marché ;
- accroissement des performances exigées des fournisseurs en termes de fiabilité du produit, de respect des délais, voire d'amélioration de leurs niveaux de prix c'est-à-dire en termes de qualité- coût-délais.

A la lumière de ces opinions, on peut dire que la politique d'achats dans l'entreprise est très nécessaire, car elle permet à l'entreprise de définir les objectifs généraux qui aideront l'entreprise à maîtriser et optimiser ses coûts de revient, améliorer la qualité des produits et services achetés, sécuriser ses approvisionnements, etc.

Elle donne les grandes lignes des processus. Pour chaque ligne de marché, il conviendra donc de définir une politique d'achat, qui sera un préalable à la détermination des stratégies. Le choix de cette politique d'achat découle directement des contraintes d'une ligne de marché. Ces contraintes s'expriment le plus souvent en termes de délais, de risques, de coût, de qualité de service ou de prix (Blanchard & al, 1999 : 50). C'est ainsi que pour certains achats, les entreprises définissent un seuil à partir duquel elles doivent obligatoirement procéder à l'appel d'offres.

## 1.2.2. La notion d'appel d'offres

L'appel d'offres constitue la « clé de voûte » du contrôle interne dans le processus achats. C'est une méthode fondamentale d'appel à la concurrence. Selon Blanchard & al (1999 : 63), « l'appel d'offres est l'un des outils principaux de l'acheteur. Il lui permet de mettre en concurrence les fournisseurs pressentis dans une relative équité de traitement ». Pour Caverivière (2007 : 55), « l'appel d'offres consiste à demander par écrit (courrier postal ou électronique, télécopie) ou via des outils d'e-sourcing, à des fournisseurs sélectionnés, les conditions auxquelles ils peuvent satisfaire le besoin qui leur est communiqué ». En effet, Elle se caractérise par la sélection du candidat à partir de plusieurs critères permettant de déterminer « l'offre économiquement la plus avantageuse ».

En résumé, l'appel d'offres est une procédure par laquelle une entreprise ou une organisation lance un appel à la concurrence en vue de recevoir des offres des soumissionnaires, qui seront par la suite évaluées afin de retenir l'offre conforme aux spécifications techniques, évaluée la moins disante, et dont le soumissionnaire satisfait aux critères de qualification.

### 1.2.2.1. L'intérêt de l'appel d'offres dans l'entreprise

La technique d'appel d'offres est un procédé d'achat qui présente un intérêt capital dans l'entreprise, car la mise en concurrence se voit comme un levier d'action qui permet à l'entreprise de tendre vers une réduction des coûts. C'est ce que nous illustre le tableau ci-dessous :

**Tableau n°1 : Mise en concurrence comme levier d'action**

<b>Mise en concurrence</b>	
<b>Objectif</b>	Créer les conditions d'une réelle compétition entre les fournisseurs en intégrant des nouveaux lors des appels d'offres.
<b>Actions à mettre en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• connaissance du marché ;</li> <li>• sourcing (recherche et identification de nouveaux fournisseurs) ;</li> <li>• homologation des nouveaux fournisseurs après sélection ;</li> <li>• comparaison objective et méthodique des offres</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection des fournisseurs les plus performants.</li> </ul>

Source : Caverivière (2007 : 34)

Mais, pour mieux appréhender le processus d'achat par appel d'offres, il est nécessaire d'avoir une idée claire de sa typologie.

### 1.2.2.2. Les différents types d'appel d'offres

Il existe principalement deux types d'appel d'offres : l'appel d'offres ouvert et l'appel d'offres restreint (Caverivière, 2007 : 34) ; Blanchard & al (1999 :63). Il va sans dire qu'en dehors de ces deux grands types d'appel d'offres, il est aussi important de parler de l'appel d'offres avec concours.

#### a) Appel d'offres restreint :

Dans le cadre de cette procédure, les candidats ne peuvent adresser leurs offres qu'après décision de l'acheteur, qui fixe la liste des candidats admis et sélectionnés prenant en compte les garanties, les capacités techniques et financières ainsi que les références professionnelles des candidats. La sélection des propositions s'opère en fonction du ou des critères préalablement définis par l'acheteur. Après avoir établi la liste restreinte, l'acheteur consulte les candidats admis à soumissionner. C'est après la consultation des candidats retenus que ces derniers retirent auprès de l'acheteur le DAO moyennant un prix pour préparer leurs offres (Code des marchés congolais, 2009 : 11). Il est également significatif de signaler qu'il y a deux types d'appel d'offres restreint, à savoir : l'appel d'offres restreint au meilleur prix et l'appel d'offres restreint au mieux disant.

##### ➤ *appel d'offres restreint au meilleur prix :*

Ce type d'appel d'offres commence d'abord par un appel à candidature aux fournisseurs. Ensuite, chaque fournisseur intéressé par cet appel à manifestation d'intérêt déposera son dossier de candidature sur la base duquel la présélection sera effectuée. L'acheteur procédera au premier dépouillement suivant les critères tels que la situation financière et la capacité technique du fournisseur. Il adressera l'appel d'offres aux fournisseurs ayant leur nom sur cette liste obtenue. Ceux-ci déposeront leurs offres et le choix de la meilleure offre se fera suivant le critère du meilleur prix.

##### ➤ *appel d'offres restreint au mieux disant :*

Ici, la procédure s'exécute de la même manière que l'appel d'offres restreint au meilleur prix. Seulement, le choix s'effectue en tenant compte du rapport des critères qualité/prix.

#### b) Appel d'offres ouvert :

Il s'agit d'une procédure formalisée de mise en concurrence et d'attribution non négociée des marchés.

Dans ce type d'appel d'offres, il n'est pas question de limiter le nombre des candidats admis à présenter une offre et l'attribution du marché s'effectue dans le respect des critères préalablement fixés par l'acheteur dans le règlement de la consultation. C'est donc un appel public à la concurrence. Ici également, il y a deux types d'appel d'offres ouvert : appel d'offres ouvert au meilleur prix et appel d'offres ouvert au mieux disant.

➤ ***appel d'offres ouvert au meilleur prix :***

L'appel d'offres ouvert au meilleur prix consiste à faire un appel public à la concurrence dont le choix de la meilleure proposition se fera sur la base du critère meilleur prix, c'est-à-dire l'offre économiquement la plus avantageuse.

➤ ***appel d'offres ouvert au mieux disant :***

Ce procédé d'achat s'exécute de la même façon que l'appel d'offres ouvert au meilleur prix. Seulement, retenons qu'ici le choix du fournisseur à travers l'évaluation des propositions des candidats se fait sur la base du rapport des critères qualité/prix. En plus de la qualité et du prix, les critères d'évaluation pourraient inclure : le délai d'exécution, le service après-vente, les conditions et le calendrier de paiement. Ce type d'appel d'offres est souvent pratiqué dans les entreprises du secteur public.

**c) Appel d'offres avec concours :**

L'appel d'offres avec concours est le type d'appel d'offres qui est assorti d'un concours. Il se fait lorsque des motifs d'ordre technique, esthétique ou financier exigent des recherches particulières. Le concours porte par exemple sur la conception d'une œuvre ou d'un projet architectural. Ce concours a lieu sur la base d'un programme établi par l'acheteur qui indique les besoins auxquels doit répondre la prestation et fixe, le cas échéant, le maximum de la dépense prévue pour l'exécution du budget.

**1.2.3. Les étapes du processus d'appel d'offres**

L'appel d'offres est l'un des leviers d'amélioration de la performance des entreprises, car il constitue une réelle opportunité pour l'entreprise de cerner le prix du marché. C'est une procédure qui se déroule en plusieurs étapes. Plusieurs auteurs ont abordé cet aspect en présentant les différentes étapes du processus d'achats par appel d'offres que nous présentons ci-après la synthèse.

**Tableau n°2 : Synthèse des étapes du processus d'achats par AO**

Auteurs	Caverivière (2007 : 55)	Perrotin (2007 :123)	Blanchard & al (1999 : 64-101)	Petit (2008 : 168-183)
Présélection des fournisseurs	x	x	x	x
Préparation du DAO	x		x	x
Envoi/publication du DAO	x		x	
Réception et conservation des offres	x		x	
Dépouillement des offres et attribution du marché	x	x	x	x

Source : A partir de Blanchard (1999 : 64-101) ; Caverivière (2007 : 55) ; Perrotin (2007 : 123-126) ; Petit (2008 : 168-183).

Cette revue de littérature sur les différentes étapes du processus d'achats par AO donne cinq (05) étapes principales, à savoir : la présélection des fournisseurs, la préparation du dossier d'appel d'offres, l'envoi/publication du DAO, la réception et conservation des offres, le dépouillement des offres et attribution du marché.

### 1.2.3.1. La présélection des fournisseurs

Appelée également « sourcing », la présélection consiste à qualifier des fournisseurs à partir des critères globaux les rendant aptes à être consultés formellement par la suite, (Petit, 2008 : 20). Ainsi, ce procédé est utilisé dans le cadre de l'appel d'offres restreint. Il s'agit de consulter les fournisseurs potentiels et homologués, c'est-à-dire ceux inscrits sur le panel des fournisseurs, anciens et nouveaux fournisseurs. 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 ». Ce procédé est généralement utilisé dans les entreprises pour des achats qui présentent les cas d'extrême urgence, car elle permet de gagner « un temps important » affirment Blanchard & al (1999 : 64). Pour Caverivière (2007 : 56), il serait souhaitable de consulter les fournisseurs avec lesquels l'acheteur a un volant régulier d'activités, leurs performances étant déjà connues et évaluées (les fournisseurs de son panel). Tout au moins, il est important à l'acheteur de déterminer les critères de présélection et d'utiliser la grille de présélection des fournisseurs.



➤ *la détermination des critères de présélection :*

Les critères de présélection sont définis par l'acheteur en fonction de l'achat à réaliser, des enjeux et des risques. Les fournisseurs présélectionnés sont tenus de répondre à ces critères définis pour satisfaire au mieux le besoin dans les conditions optimales. Par ailleurs, « la mise en concurrence n'a d'intérêt que si l'acheteur fait appel à des fournisseurs comparables » Caverivière (2007 : 56). Le tableau ci-après énumère les critères discriminants fréquemment retenus.

**Tableau n° 3 : Critères de présélection des fournisseurs**

Dans le domaine :	Critères discriminants :
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• existence d'un réseau (national, international) ;</li> <li>• taille de l'outil logistique ;</li> <li>• niveau de l'informatisation ;</li> <li>• situation géographique, etc.</li> </ul>
Commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• position concurrentielle : leader ;</li> <li>• références en termes de clientèle ;</li> <li>• références clients applicables au produit à acheter, etc.</li> </ul>
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• certification ISO ;</li> <li>• qualification ou habilitation d'une branche professionnelle, etc.</li> </ul>
Production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• équipements et machines ;</li> <li>• niveau de maîtrise de la sous-traitance ;</li> <li>• maîtrise des techniques de production ;</li> <li>• capacité de production ;</li> <li>• effectif opérationnel (cas de prestations intellectuelles, etc.).</li> </ul>
Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rentabilité de l'entreprise ;</li> <li>• indépendance capitalistique ;</li> <li>• niveau de l'investissement, etc.</li> </ul>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• climat social (absentéisme, risque de conflit, etc.) ;</li> <li>• formation, etc.</li> </ul>

Source : Caverivière (2007 : 57)

➤ *utilisation de la grille de présélection des fournisseurs :*

La grille de présélection des fournisseurs est utilisée en tenant compte des critères pré requis par l'acheteur afin de présélectionner, de son panel fournisseurs ou prestataires, ceux qu'il juge aptes à répondre à ces critères pour l'achat à réaliser. Parmi les différentes méthodes de présélection des fournisseurs, l'acheteur peut utiliser ce tableau ci-dessous pour faire le premier choix des fournisseurs à consulter (Petit, 2008 : 177). Ainsi, l'acheteur va réaliser sa présélection sur un mode binaire : le fournisseur satisfait au critère, on note le signe (+) ou le nombre (1); le fournisseur qui ne satisfait pas au critère, on note le signe (-) ou le nombre (0).

**Tableau n° 4 : Exemple d'une grille de présélection des fournisseurs**

Critères de choix	Fournisseur ou prestataires du panel					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
La capacité à réaliser l'achat	+	+	+	-	+	+
La stabilité économique	+	+	+	+	+	-
Le savoir-faire pour l'achat à réaliser	+	+	+	+	+	+
La certification ISO 9001 :2000	+	-	-	+	+	+
L'évaluation du fournisseur > 85/100	+	+	+	+	+	+
Le positionnement concurrentiel sur le marché	+	-	-	+	+	+
La capacité à fournir	+	+	-	-	+	+
Le niveau d'expertise	+	-	-	+	+	+
L'endettement (indépendance financière)	+	+	+	+	+	+
<b>TOTAL (ALGEBRIQUE)</b>	<b>+9</b>	<b>+6</b>	<b>+5</b>	<b>+7</b>	<b>+9</b>	<b>+8</b>

Source : Adapté de Perrotin & al (2007 : 123) ; (Petit, 2008 : 177).

Dans cet exemple, si l'acheteur a prévu de présélectionner trois fournisseurs, il choisirait les fournisseurs : F1 ; F5 et F6. C'est à ces trois fournisseurs qu'il va envoyer le dossier d'appel d'offres (DAO) qu'il doit bien préparer.

### 1.2.3.2. La préparation du dossier d'appel d'offres

La préparation du dossier d'appel d'offres est l'étape la plus ultime, car elle définit les éléments sur base desquels seront appréciées les propositions des offres des soumissionnaires à l'appel d'offres, c'est-à-dire l'expression du besoin du demandeur. Pour cela, l'acheteur doit élaborer le dossier d'appel d'offres en tenant compte des spécifications exprimées par le demandeur (Caverivière, 2007 : 59). Ainsi, le DAO doit être complet, précis et dénué de toute ambiguïté afin d'éviter d'éventuels risques de distorsion dans la demande des informations complémentaires avec des conséquences négatives. Il est utile de signaler que le DAO peut être élaboré avant ou après la présélection des fournisseurs. En effet, dans le premier cas, il s'agit de l'AO ouvert précédé d'une pré-qualification c'est-à-dire l'examen de qualification des candidats à participer au jeu de la concurrence en tenant compte de leur aptitude à exécuter le marché de façon satisfaisante. D'une manière générale, la pré-qualification intervient dans le cas des travaux ou d'équipements importants ou complexes ou de services spécialisés (Code des marchés congolais, 2009 : 10). Dans le deuxième cas, il s'agit d'AO sans pré-qualification. Dans l'un comme dans l'autre cas, le DAO peut comporter les éléments suivants :

- *la présentation de l'acheteur* : Cette rubrique contient des informations à caractère général concernant la société qui émet l'appel ;

- *l'objet du marché* : la description sommaire de l'objet du marché ;
- *objectifs du marché et les critères de choix* : Ici l'acheteur rappelle les grands objectifs du marché et les principaux critères qui guideront le choix afin que le fournisseur puisse au mieux orienter sa réponse ;
- *les modalités de réponse* : L'acheteur doit préciser les modalités pratiques de la réponse notamment la date limite, l'heure et l'adresse de remise des offres, validité des offres ;
- *la quantité* ;
- *le délai de livraison ou d'exécution* ;
- *les garanties ou les normes particulières exigées* ;
- *les éléments complémentaires* : organigramme de la société/bilans/caractéristiques commerciales, références/agréments/catalogue des prix publics, qualification du personnel/plan assurance qualité ;
- *la visite préalable du site de réalisation ou d'exécution* ;
- *le cahier des charges* : le cahier des charges décrit les spécifications du besoin. Il comprend les éléments ci-après :
  - a) *le prix du marché*, qui consiste à préciser aux fournisseurs les modalités de réponses quant au prix ;
  - b) *l'organisation de la procédure*, qui reprend la description des obligations à respecter, telles que la date et l'heure de réception des offres, la personne en charge, etc. ;
  - c) *les critères d'attribution*, qui présente la procédure du choix des fournisseurs, etc. De ce fait, l'acheteur doit disposer des outils lui permettant d'opérer un choix pertinent;
- *éléments contractuels* : A ce niveau, l'acheteur définit les éléments contractuels souhaités, comme la trame du contrat, le clausier contractuel ou les conditions générales d'achat, s'il y en a, (Perrotin & al (2007 : 118-119) ; Blanchard & al (1999 :64-65) ; Caverivière (2007 : 59-60).

### **1.2.3.3. L'envoi/publication du dossier d'appel d'offres**

A cette étape, il sied de distinguer deux choses : les opérations d'envoi du DAO aux fournisseurs présélectionnés sont effectuées dans le cadre de l'appel d'offres restreint alors que la publication du DAO concerne l'appel d'offres ouvert. Pour ce qui est de la publication du DAO, il s'agit de la publicité de l'appel à la concurrence. En effet, qu'il s'agisse d'un appel d'offres international (AOI) ou national (AON), l'acheteur est tenu de publier l'avis d'appel d'offres dans des revues techniques bien connues, dans des journaux de presse à grande diffusion, dans un journal d'annonces légales et site internet (Caverivière, 2007 : 64). L'avis d'appel d'offres fait connaître au moins :

- l'objet du marché qui consiste en une brève description des biens à fournir ou l'ampleur des ouvrages à réaliser ;
- le lieu et la date où l'on peut prendre connaissance des cahiers des charges ou des modalités d'obtention de ces documents ;
- la date de lancement de l'appel d'offres, la date limite de dépôt des offres ainsi que la date, l'heure et le lieu d'ouverture des offres ;
- le délai pendant lequel les soumissionnaires restent engagés par leurs offres;
- les justifications à produire concernant les qualités et capacités exigées des soumissionnaires ;
- le nom et l'adresse complète de l'entreprise qui réalise l'appel d'offres ;
- les restrictions éventuelles à la participation à la concurrence.

Les fournisseurs intéressés par l'avis d'appel d'offres passeront retirer le DAO au lieu indiqué dans l'avis d'appel d'offres afin de déposer leurs propositions dans les délais impartis.

#### **1.2.3.4. Réception et conservation des propositions des candidats**

La réception et la conservation des offres des candidats est une étape non moins négligeable, car elle est exposée à des risques qui peuvent influencer le jeu de la mise en concurrence des fournisseurs. Il faut d'abord signaler que la phase de réception des plis contenant des offres des soumissionnaires doit s'effectuer jusqu'au jour et à l'heure préalablement indiqué dans le DAO, Blanchard & al (1999 : 67). Ensuite, les plis contenant des offres doivent porter la mention du numéro de l'appel d'offres et être déposés au service/bureau de réception des offres, indiqué dans le dossier d'appel d'offres. L'offre reçue doit être transcrite sur un registre tenu au jour le jour par le responsable du service/bureau de réception et émargé par le soumissionnaire ou son représentant. L'heure et la date d'arrivée de l'offre y sont également mentionnées. A la date et l'heure limites de dépôt des offres indiquées dans le dossier d'appel d'offres, un procès verbal de réception des offres est dressé. Enfin, les offres reçues sont conservées dans un coffre-fort ignifuge ou à défaut dans une armoire métallique bien sécurisée dont la responsabilité incombe au responsable du bureau.

#### **1.2.3.5. Dépouillement, comparaison des offres et attribution du marché**

Cette étape reste la plus cruciale, car elle détermine les éléments du choix, compare les offres selon les critères préalablement arrêtés pour attribuer le marché au candidat présentant le meilleur rapport qualité/prix, le fournisseur « mieux disant » (Petit, 2008 : 239).

a) *Dépouillement :*

Ces opérations sont effectuées généralement par une commission désignée à cet effet. Cette commission doit procéder à l'ouverture des plis. Tous les membres de la commission de dépouillement doivent également parapher tous les folios (ou les plus importants) qui composent les différentes soumissions pour éviter toute substitution éventuelle ultérieure. Cette séance de dépouillement est publique. C'est ainsi que les soumissionnaires peuvent assister à l'ouverture de leurs offres (CMP congolais, 2009 : 14). A l'issue de l'ouverture des offres, un procès verbal de dépouillement des offres est élaboré et signé par tous les participants. Il faut signaler que les offres techniques, selon les entités ou les codes des marchés, sont séparées d'avec les offres financières. Dans ce cas, les offres financières ne sont ouvertes qu'après analyse des offres techniques. Ce procès verbal désigne la sous-commission qui va évaluer et analyser les offres au cours d'une séance non publique suivant les critères de dépouillement spécifiques à l'affaires (Petit, 2008 : 225).

b) *comparaison des offres :*

La sous-commission chargée d'analyser les offres dispose des outils nécessaires qui lui permettent d'opérer un choix objectif et pertinent tel que la grille de dépouillement ou grille d'analyse comparative des offres, (Petit, 2008 : 224). L'analyse des offres est un travail qui concerne essentiellement la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et l'acheteur. La sous-commission doit comparer les offres des fournisseurs retenus selon les critères de sélection préalables établis, afin d'objectiver le choix des fournisseurs avec lesquels se déroulera la négociation. Perrotin & alliés précisent qu' « avant même de procéder au dépouillement des réponses à la consultation, l'on doit, en collaboration avec les différentes fonctions concernées (études, qualité, fabrication, administration des ventes...), établir la liste des critères de choix en leur donnant un poids, c'est-à-dire un coefficient d'importance », (Perrotin & al, 2007 : 124). Le Tableau n° 4 nous donne ici l'exemple d'une grille de dépouillement des offres.

**Tableau n°5 : Nomenclature d'une grille de dépouillement des offres**

Critères	Coeff. de pondération	F/SS n°1	F/SS n°2	F/SS n°3	F/SS n°4
Niveau d'adéquation de la réponse technique	5				
Prix	2				
Délai	3				
Qualité	5				
Garantie	3				
Contrat de maintenance	2				
<b>Total</b>	<b>20</b>				

Source : Adapté de Perrotin & al (2007 : 124).



En se référant aux critères prédéfinis, la sous-commission d'analyse et d'examen des offres va analyser chacune des propositions techniques des candidats afin d'évaluer leur niveau d'adéquation par rapport aux exigences du cahier des charges.

Pour cela, elle peut utiliser une grille d'évaluation des offres techniques qui vise à affecter une note à chacun des critères techniques retenus ; ceux-ci étant pondérés en fonction de leur importance relative (Caverivière, 2007 : 67) ; (Petit, 2008 : 226-228). Cette grille présente la même configuration que le tableau n°4. Seulement, au niveau des colonnes des fournisseurs, on a deux sous-colonnes dont l'une à gauche, porte la note et l'autre à droite, porte le total. Après avoir procédé à la notation de chacun des critères, l'acheteur (la sous-commission) multiplie les notes obtenues par le coefficient de pondération correspondant puis totalise les notes pondérées calculées pour chaque fournisseur. Ce qui lui permet de faire une analyse comparative des offres. Nous retenons les coefficients de pondération de la grille de dépouillement des offres du tableau n°4, pour illustrer l'analyse comparative des offres dans la matrice ci-dessous.

**Tableau n° 6 : Matrice de comparaison des offres**

Critères	Coeff.	F/SS n°1		F/SS n°2		F/SS n°3		F/SS n°4	
		Note	Total	Note	Total	Note	Total	Note	Total
Niveau d'adéquation de la réponse technique	5	5	25	4	20	5	25	4	20
Prix	2	4	8	5	10	4	8	5	10
Délai	3	3	9	5	15	5	15	5	15
Qualité	5	5	25	5	25	5	25	5	25
Garantie	3	3	9	4	12	5	15	5	15
Contrat de maintenant	2	4	8	3	6	5	10	5	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>84</b>		<b>88</b>		<b>98</b>		<b>95</b>	

Source : Adapté de Perrotin & al (2007 : 126) ; Caverivière (2007 : 70)

A l'issue de ce travail, l'acheteur procède au classement des fournisseurs selon les résultats obtenus. Pour ce faire, il catégorise les niveaux d'adéquation de la réponse du soumissionnaire en considérant le total et donne une appréciation à la note obtenue (Caverivière, 2007 : 71). Les éléments du tableau n°5 nous permettent de faire ce classement dans le tableau ci-après.

**Tableau n°7 : Exemple d'une matrice de classement des offres**

Note obtenue	Niveau d'adéquation de la proposition	Note d'adéquation de la proposition
Note de 95 à 100	Le fournisseur répond au besoin	A
Note de 90 à 94,9	Le fournisseur répond quasiment au besoin	B
Note de 85 à 89,9	Le fournisseur répond moyennement au besoin	C
Note de 80 à 84,9	Le fournisseur est très éloigné du besoin	D

Source : Caverivière (2007 : 71)

A la lecture du Tableau n°6 : Matrice de comparaison des offres, les fournisseurs n°3 et 4 répondent au besoin de l'acheteur. Cependant, le fournisseur n°3 qui a eu le meilleur score présente la meilleure offre technique (*note 25 marquée en rouge*) mais avec une offre financière plus élevée (*note 8 marquée en rouge*), et le fournisseur n°4 répond aussi au besoin de l'acheteur mais présente inversement la meilleure offre financière (*note 10 marquée en rouge*) et avec une offre technique moins pertinente que celle du fournisseur n°3 (*note 20 marquée en rouge*). Ainsi, l'acheteur va procéder à la phase de négociation avec les fournisseurs n°3 et 4. Il peut, soit négocier avec le fournisseur n°3 afin que celui-ci revoie son offre financière à la baisse, soit négocier avec le fournisseur n°4 afin que ce dernier revoie la qualité de son offre technique. C'est à l'issue de cette négociation qu'intervient la passation du marché.

*c)- la passation du marché :*

La passation du marché est l'étape de formalisation de l'opération d'achat. Lorsque la négociation s'avère fructueuse c'est-à-dire qu'il y a accord de volonté entre les deux parties (acheteur et fournisseur), un document définissant les clauses de la commande matérialise les engagements de chaque partie (contrat, bon de commande).

Après la description du processus d'achat par AO, il est utile de signaler qu'à chaque activité de l'entreprise, sont attachés les événements (risques) potentiels. Ces événements, s'ils se réalisent, pourront affecter l'organisation (Nguéna, 2008 : 70). Ainsi, le management doit déterminer s'ils représentent une opportunité ou une menace à l'atteinte de ses objectifs (COSO II, 2009 : 63). De ce fait, les événements ayant un impact négatif constituent des risques qui demandent une évaluation et un traitement alors que ceux ayant un impact positif représentent une opportunité à intégrer à la stratégie et au processus de définition des objectifs. De ce point de vue, il existe des risques inhérents au processus d'achats par appel d'offres que nous dressons ci-après la nomenclature avec les dispositifs appropriés pour les maîtriser.

Tableau n° 8 : la nomenclature des risques inhérents du processus d'achats par AO

Etapas ou tâches	Objectifs	Risques encourus	Bonnes pratiques/dispositif de CI
<b>La présélection des fournisseurs</b>	Choisir le meilleur fournisseur des points de vue de la qualité, du prix et du délai	Absence/mauvaise tenue du fichier fournisseur	Existence d'un fichier fournisseurs, régulièrement mis à jour, les classant par qualification, importance des effectifs et chiffre d'affaires
		Présélection des fournisseurs incomparables	
		Mise en concurrence des mêmes fournisseurs	Etudes du marché
		Non homologation des nouveaux fournisseurs	Existence d'une politique d'agrément (homologation) des entreprises
		Absence/mauvaise politique d'évaluation de la performance des fournisseurs avec lesquels l'entreprise a un volant régulier d'activités	Existence d'une politique d'évaluation de performance des fournisseurs potentiels ou habituels
		Mauvaise définition des critères de présélection	Existence d'un responsable/service chargé de définir les critères de présélection
		Non utilisation de la grille de présélection	Utilisation de la grille de présélection des fournisseurs
		Traiter avec des fournisseurs indécidés	
<b>Préparation du DAO</b>	Elaborer un cahier des charges complet et non équivoque	Commande d'un bien ou service non nécessaire (ou inapproprié) eu égard aux besoins de l'entreprise	Signature du supérieur hiérarchique et du Contrôleur de gestion en considérant le caractère opportun et prioritaire de l'achat
		DAO non conforme aux besoins exprimés par le demandeur	Existence d'un responsable/service nommé désigné chargé de préparer le DAO conjointement avec le demandeur
		Cahier de charges incomplet ou équivoque	
		Ambiguïté du cahier de charges	
		Cahier des charges élaboré à la taille d'un fournisseur	
		Inégalité des candidats face à l'information	Envoi du courrier à tous les candidats en cas



		Distorsion dans la demande des informations complémentaires	de complément d'information
		Incompétence de l'acheteur à élaborer le DAO	Agents opérationnels formés
<b>L'envoi/publication du dossier d'appel d'offres</b>	Envoyer l'avis d'appel d'offres à temps aux fournisseurs présélectionnés ;  Faire une large publication de l'avis d'appel d'offres	Absence d'une large diffusion de l'avis d'AO	Avoir un éventail de canaux de publication
		Oubli d'envoi de l'avis d'AO à l'un des fournisseurs du panel de l'entreprise	Consultation régulière du fichier fournisseurs
		Modification du délai de publicité et de dépôt des offres	Existence d'un service de contrôle de procédures
		Modifications des date et heure limites de remise des offres	Respect du règlement d'AO
		Appel d'offres infructueux	Existence/consultation des fournisseurs habituels
		Publication de l'avis d'AO dans des revues techniques mal connues, des journaux de presse n'ayant pas une grande diffusion et/ou sites web mal connus.	Existence d'une politique d'étude du marché de presse
<b>Réception et conservation des propositions des candidats</b>	Réceptionner les propositions des offres jusqu'aux date et heures limites préalablement indiqué dans le RAO par un responsable/service nommément désigné	Réception des offres au-delà des date et heure indiquées dans l'avis d'AO	Existence de responsable chargé de la réception des offres sous la supervision de sa hiérarchie
		Confusion des offres avec le courrier ordinaire	Existence de bureau/service de réception des offres
		Absence de fiche d'enregistrement des offres reçues	Existence de fiche d'enregistrement des offres reçues et délivrance de récépissé de dépôt des offres au déposant
		Inexistence de bureau/service de réception des offres	
	Conservé les offres des candidats dans un coffre-fort ignifuge ou une armoire métallique bien sécurisée.	Risque de vol	Existence d'un coffre-fort ignifuge ou armoire métallique bien sécurisée pour la conservation des offres
		Risque d'incendie	
		Risque de perte	
		Risque d'inondation	

<b>Dépouillement, comparaison, analyse des offres et attribution du marché</b>	Vérifier le contenu des offres de façon transparente pour déclarer l'irrecevabilité ou la recevabilité des offres  Faire l'analyse et la comparaison des offres de façon objective	Non respect de la procédure de comparaison des offres	Existence d'un manuel de procédures
		Inexistence de la grille d'évaluation des offres	Existence de la grille d'évaluation des offres
		Absence de critères de comparaison des offres	Existence de critères de comparaison des offres
		Non maîtrise du DAO par les membres de la commission d'évaluation et d'examen des offres	Etude du DAO par les membres de la commission avant l'évaluation des offres
		Mauvaise pondération des éléments techniques du DAO	Existence des critères de pondération
		Evaluation et examen superficiel des offres au profit d'un candidat	Existence d'une sous-commission d'évaluation et d'examen des offres
		Non sélection du fournisseur offrant le triptyque meilleur qualité/coût/délai	Existence d'une grille de classement des offres
		Achat dans des conditions non optimales pour l'entreprise	
		Achat d'un bien ou service non conforme au bon de commande	Choix du fournisseur répondant aux exigences du cahier des charges/spécifications techniques
		Exploitation multiple d'un seul et même bon de commande conduisant à des achats multiples	Toute demande d'achat, avant de se muer en commande, doit recueillir l'autorisation du Contrôleur de gestion

Source : A partir de Maders & al (2006 : 31) ; Barry (2009 :57) ; Nahum (2008 :49) ; Weill (2007 : 143).

Ce chapitre premier, qui a consisté à la description du processus d'achat par appel d'offres, nous a permis de cerner toutes les étapes et tâches qui le composent. Cette description nous a fait constater que le processus d'achat par appel d'offres est un processus transversal exposé à plusieurs risques qui peuvent affecter la performance de l'entreprise. Le chapitre suivant nous permettra de présenter la démarche d'identifier et d'évaluer les risques opérationnels liés à ce processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'EVALUATION DES RISQUES D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES**

A toutes les activités d'une entreprise sont attachés les événements incertains susceptibles d'empêcher la poursuite de ses objectifs. L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Elle est source de risques et d'opportunités susceptibles de créer ou de détruire de la valeur, COSO II (2005 :3). Ainsi, les dirigeants des entreprises doivent mettre en place un dispositif adéquat pour la maîtrise de ces événements incertains. Cependant, la maîtrise de ces événements incertains c'est-à-dire des risques opérationnels, découle de leur structuration qui comprend l'identification des risques, l'évaluation des risques, la hiérarchisation et la restitution. Le travail d'évaluation des risques nous permettra de faire le lien entre les risques identifiés et le contrôle interne mis en place pour le couvrir en vue de proposer les plans d'actions pour pouvoir sécuriser le processus (Nicolet & al, 2005 : 52). Ce qui suppose la nécessité de faire un point précis sur les différentes étapes à parcourir pour y parvenir. C'est la raison d'être de ce chapitre consacré à la démarche d'évaluation des risques d'achat par appel d'offres.

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons parler de la notion du risque avant de décrire la démarche d'évaluation des risques opérationnels.

### **2.1. Notion de risque**

Avant d'aborder la notion du risque opérationnel, il nous paraît significatif de présenter la notion du risque de manière générale avec ses différentes classifications. En effet, selon Quiry et Le fur (2009 : 436), le risque correspond à l'incertitude, alors que Wassenhove & Garbolino, (2008 :49) parle d'événement redouté. Pour l'IFACI, le risque se définit comme étant « un ensemble d'aléas susceptible 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 » (in Renard, 2006 : 139). Alors que selon COSO II, le risque représente non seulement la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs mais également une opportunité qu'un événement survienne et contribue à l'atteinte d'objectifs (2007 : 23). A ces définitions, on peut ajouter celle donnée par ISO qui définit le risque comme « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquence et probabilité » (in Renard, 2006 : 139). Du fait de

l'évolution des enjeux environnementaux et sociétaux, on parle aujourd'hui des risques du développement durable qui influencent la fiabilité, exhaustivité, et donc la durabilité de ce qui est fait et dit dans les activités les plus «business» (De Montleau, 2010 :17).

## 2.2. Le risque opérationnel

En dehors de ces classifications, l'on a aussi des risques endogènes, risques exogènes, risques industriels, risques spéculatifs, risques aléatoires et risques opérationnels (Péquignot, 2007:7). Pour ce qui est du risque opérationnel, le premier pilier de Bâle II le définit comme suit :

*« Operational risk defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed processes, people and systems or from external events. This definition includes legal risk but excludes strategic and reputational risk »* (in De Lagarde, 2006: 23).

Cette définition est reprise par le règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (in CD Maders & al.). En effet, le risque opérationnel est d'abord un risque de perte. Il vise principalement le risque endogène (les processus, les hommes et les systèmes) mais inclut aussi le risque extérieur (De Lagarde, 2006: 23). Les risques opérationnels sont donc les risques recensés pendant l'analyse des processus liés au métier de l'entreprise encore appelés primaires, notamment le risque de fraude interne (vol, fraude), le risque de fraude externe (vol, fraude, atteinte à la sécurité du système), le risque fournisseurs, etc. In fine, on peut dire que les risques opérationnels sont donc des événements incertains liés au métier de l'entreprise susceptibles d'impacter sur l'atteinte des objectifs.

Le comité de Bâle (in Maders & al, 2006 : 53) a retenu une classification qui institue sept catégories d'événements liés à ce risque :

1. *Fraude interne* : par exemple, informations inexactes sur les positions, falsifications, vol commis par un employé et délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte ;
2. *Fraude externe* : par exemple, hold-up, faux en écriture et dommages dus au piratage informatique ;

3. *Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail* : par exemple, 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 ;
4. *Clients, produits et pratiques commerciales* : par exemple, violation de l'obligation fiduciaire, utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle ;
5. *Domages aux actifs corporels* : par exemple, actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations ;
6. *Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes* : par exemple, pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité ;
7. *Exécution, livraison et gestion des processus* : par exemple, 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, Maders & al (2006 : 53).

Après avoir défini le risque opérationnel d'une manière générale, nous pouvons dire que le risque opérationnel lié au processus d'AO est le risque de pertes liées au processus achat par appel d'offres qui résultent des défaillances ou d'inadéquation des procédures (saisie erronée des données de prospection, non respect des procédures d'AO), des ressources humaines (formation inadéquat des acheteurs au métier d'acheteur), des événements extérieurs (vol, fraude, etc.) et des systèmes d'information (absence de base de données fournisseurs).

### **2.3. Démarche d'évaluation des risques opérationnels**

La démarche d'évaluation des risques n'est pas unique et rigoureuse. Seulement, la démarche retenue doit permettre à l'auditeur d'organiser sa mission en définissant les points qu'il devra approfondir (Renard, 2006 : 218). Plusieurs auteurs se sont prononcés différemment sur les étapes de l'évaluation des risques. Mais, nous allons présenter, dans le tableau ci-après, la synthèse de cette démarche.

**Tableau n°9 : Synthèse de la démarche d'évaluation des risques**

Auteurs	Nguéna (2008 : 59-87)	COSO II (2007 :63-151)	Maders & al (2006 : 45-169)	De Lagarde (2008 : 64-71)
Etapes				
Identification des risques	x	x	x	x
Evaluation et hiérarchisation des risques	x	x	x	x
Identification des dispositifs de maîtrise des risques	x	x	x	
Evaluation du dispositif de maîtrise des risques	x	x	x	
Plan d'actions	x	x	x	x

Source : A partir de Nguéna (2008 : 59-87) ; COSO II (2007 :63-151) ; COSO II (2007 : 63-151) ; De Lagarde (2008 : 64-71).

### 2.3.1. Identification des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres

L'identification des risques liés à une activité ou processus donné est le passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion de risque pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace. Il s'agit ainsi d'identifier non seulement des points qui constituent des opportunités à prendre en compte dans la stratégie et qu'il convient de retenir et faire prospérer, mais également et surtout identifier les impacts négatifs, ce que l'on considère habituellement comme des risques inacceptables attachés aux activités de l'entreprise (Renard, 2006 :138). Pour ce faire, l'identification des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres sera menée par le biais des techniques et outils d'identification.

#### 2.3.1.1. Les techniques d'identification des risques opérationnels

Selon COSO II (2009 : 187), la méthodologie d'identification des événements (risques) d'une organisation peut comprendre une combinaison de techniques et outils. Les techniques d'identification des événements tiennent compte aussi bien du passé que du futur.

Au regard de la gravité de l'impact que peuvent entraîner les risques opérationnels non maîtrisés, l'on utilise autant de techniques d'identification des risques potentiels que nous citons ici quelques unes :

**a) l'identification basée sur l'atteinte des objectifs :** cette technique consiste d'abord à identifier les objectifs de manière précise, ensuite identifier les événements qui peuvent les affecter (Nguéna, 2008 : 65).

**b) l'identification basée sur l'inventaire des risques :** c'est une technique qui consiste à utiliser une liste d'événements potentiels communs pouvant affecter un secteur d'activité ou un domaine fonctionnel spécifique. Cette liste peut être développée en interne ou en externe, c'est-à-dire par un tiers, (COSO II, 2009 : 188).

**c) l'identification basée sur les ateliers (brainstorming) :** cette approche d'identification des risques rassemblent généralement des personnes appartenant à différentes fonctions et à différents niveaux hiérarchiques afin de tirer profit de connaissances collectives du groupe en vue d'établir une liste d'événements afférents à un processus ou activité par exemple (COSO II, 2009 : 189).

**d) l'identification par l'analyse historique :** l'identification ici se fait sur la base des risques opérationnels déjà survenus dans l'entreprise (COSO II, 2009 : 67) tout en tenant compte que d'autres risques peuvent survenir au regard des changements qui peuvent intervenir en interne ou en externe.

**e) l'identification par les tâches élémentaires :** il s'agit ici de construire un tableau de risques en découpant l'activité ou processus à auditer en tâches élémentaires et indiquer en face de chacune de ces tâches son objectif (Renard, 2006 : 220). Selon Schick (2008 : 75-76), il y a deux types de découpage, à savoir : le découpage en stages chronologiques et le découpage par arborescence sémantique.

Dans le cadre de notre étude et notamment en ce qui concerne l'identification des risques liés au processus d'AO, nous utiliserons la technique d'identification par les tâches élémentaires en découpant chronologiquement ce processus en tâches ou opérations élémentaires suivant le tableau n° 8 sur la nomenclature des risques inhérents du processus d'achats par AO.

### **2.3.1.2. Les outils d'identification des risques opérationnels**

Dans le cadre de l'identification des risques, il existe plusieurs outils dont nous citons quelques uns :



- les questionnaires de contrôle interne ;
- les entretiens ;
- l'analyse des flux de processus ;
- les documents financiers : le bilan peut également servir de source d'inspiration dans l'identification des risques étant donné qu'il est impacté par la réalisation des risques (Nguéna, 2008 : 63).

Les trois premiers outils sont décrits au troisième chapitre de cette première partie et ce sont les outils que nous utiliserons pour les risques liés au processus d'achats par AO de la DGGT.

### **2.3.2. Evaluation des risques opérationnels**

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements (COSO II, 2009 :203). Cette évaluation comprend habituellement la combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives, car « la gestion des risques opérationnels ne peut se fonder sur les seules méthodes quantitatives (Nicolet, 2005 : 51).

#### **2.3.2.1. Méthode quantitative**

Après l'identification des risques, l'évaluation des risques nécessitera la détermination de la gravité (conséquence) et de la survenance (probabilité d'occurrence) de chaque risque. En effet, la méthode quantitative d'évaluation des risques identifiés consiste à évaluer le risque selon sa probabilité et la mesure de sa gravité. C'est une approche qui correspond à l'évaluation par intervalle et ratio des risques. Elle a pour but :

- de hiérarchiser les risques identifiés ;
- d'évaluer le niveau de sécurité du système ou du sous système dans la phase considérée ;
- de construire la sécurité efficace et cohérente de ce système.

Cette méthode, selon le COSO II, donne, en règle générale, des résultats plus précis. Elle est utilisée dans des activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives (COSO II, 2006 : 78).

Selon Maders & al, pour cette méthode, les risques sont évalués en fonction de leurs préjudices en cas de survenance, et ce préjudice est exprimé en valeur monétaire (Maders & al., 2006 : 50). Ils ont dressé une liste des méthodes quantitatives. Il y a :

- *la méthode basée sur les pertes annualisées estimées* : cette méthode consiste à multiplier la probabilité de survenance du risque par la durée de l'événement puis par la valeur de la conséquence de la survenance du risque ( $R = Pr. \times \text{durée} \times \text{conséquences}$ ) ;
- *la méthode basée sur les pertes annualisées et constatées* : cette méthode consiste à évaluer pour chaque risque le montant de la perte constatée en se basant sur l'expérience des incidents passés ;
- *la méthode basée sur les pertes annualisées constatées et extrapolées* : cette méthode consiste à extrapoler chaque risque en fonction d'une valeur de risque global ;
- *la méthode basée sur les pertes moyennes annualisées et constatées* : cette méthode consiste à extrapoler pour chaque risque la perte moyenne en se basant sur un historique des pertes moyennes (Maders & al, 2006 : 64-67).

Tenant compte de la complexité de cette méthode d'évaluation quantitative, le recours à la méthode qualitative s'impose.

### **2.3.2.2. Méthode qualitative**

La méthode d'évaluation qualitative des risques est une approche de la notion de poids du risque en deux paramètres. Cette approche dite de Prouty, est une matrice à deux entrées avec la fréquence en ordonnée et la gravité en abscisse (Hassid, 2005 : 54). C'est une approche par classification et ordonnancement des risques. Elle traite essentiellement de la nature de la gravité des risques qui détermine le degré de l'impact. Cette méthode a pour but de :

- identifier les événements à risque ou zones à risque suite à la défaillance du système de contrôle interne ;
- identifier les causes de ces événements ;
- identifier les conséquences de ces événements sur le système à travers des scénarios ;
- identifier les actions à entreprendre pour diminuer les risques.

L'appréhension d'un risque identifié nécessitera la détermination de sa gravité (le dommage) et de sa survenance (la probabilité de survenance). Ainsi, les risques inhérents sont d'abord évalués par leur poids. On procède à une notation de l'échelle de cinq niveaux de gravité (très

négligeable, négligeable, marginal, critique et catastrophique). Ces niveaux de gravité seront croisés avec cinq niveaux de survenance, en l'occurrence : très improbable, improbable, rare, occasionnel et fréquent, (Nguéna, 2008 : 70-71). Ensuite, est évalué le dispositif de maîtrise des risques mis en place par l'entreprise pour s'assurer de son efficacité à filtrer les risques. Les risques résiduels (risques qui subsistent après les différents contrôles mis en place), seront évalués suivant la même cotation que les risques inhérents.

Selon Hassid, il y a quatre catégories de mesure des risques :

- première catégorie : *les risques de fréquence et de gravité faibles*, sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités même s'ils se réalisent ;
- deuxième catégorie : *les risques de fréquence faible et de gravité élevée*, sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives ;
- troisième catégorie : *les risques de fréquence élevée et de gravité faible*, sont des événements qui se produisent régulièrement mais les conséquences sont relativement limitées ;
- quatrième catégorie : *les risques de fréquence et de gravité élevées*, sont des événements qui se produisent régulièrement et leur conséquences sont à chaque fois significatives.

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

Alors :

$RI = Pi \times Gi$ , avec  $RI$  = risque inhérent ;  $Pi$  = probabilité inhérente ;  $Gi$  = gravité inhérente.

$RR = Pr \times Ir$ , avec  $RR$  = risque résiduel ;  $Pr$  = probabilité résiduelle ;  $Ir$  = impact résiduel.

Après l'évaluation des risques, interviendra l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques mis en place en procédant de la même manière, c'est-à-dire appliquer une cotation sur une échelle de 1 à 5. La qualité du dispositif de management en place : de « 5 » = très mauvais dispositif ou dispositif inefficace ; à « 1 » = très bon dispositif ou dispositif efficace.

Ne disposant pas des données nécessaires à une évaluation quantitative, nous allons utiliser l'évaluation qualitative dans le cadre de cette étude.

**Tableau n° 10 : Evaluation de la probabilité, de l'impact et du dispositif**

Cote du CI	Qualité du CI	Cote de la probabilité et de la gravité	Probabilité	Gravité
5	Très mauvais	1	très improbable	Catastrophique
4	Mauvais	2	Improbable	Critique
3	Moyen	3	Rare	Marginal
2	Bon	4	Occasionnel	Négligeable
1	Très bon	5	Fréquent	Très négligeable

**Source** : nous même à partir de Maders & al (2006 : 49) ; Nguéna (2008 : 70)

Les risques identifiés et évalués seront placés en fonction de leur gravité et de leur survenance (Nguéna, 2008 : 71). La connaissance des paramètres d'évaluation permettra de juger du caractère acceptable d'un risque. Mais, il faudra au préalable procéder à la hiérarchisation des risques identifiés et évalués.

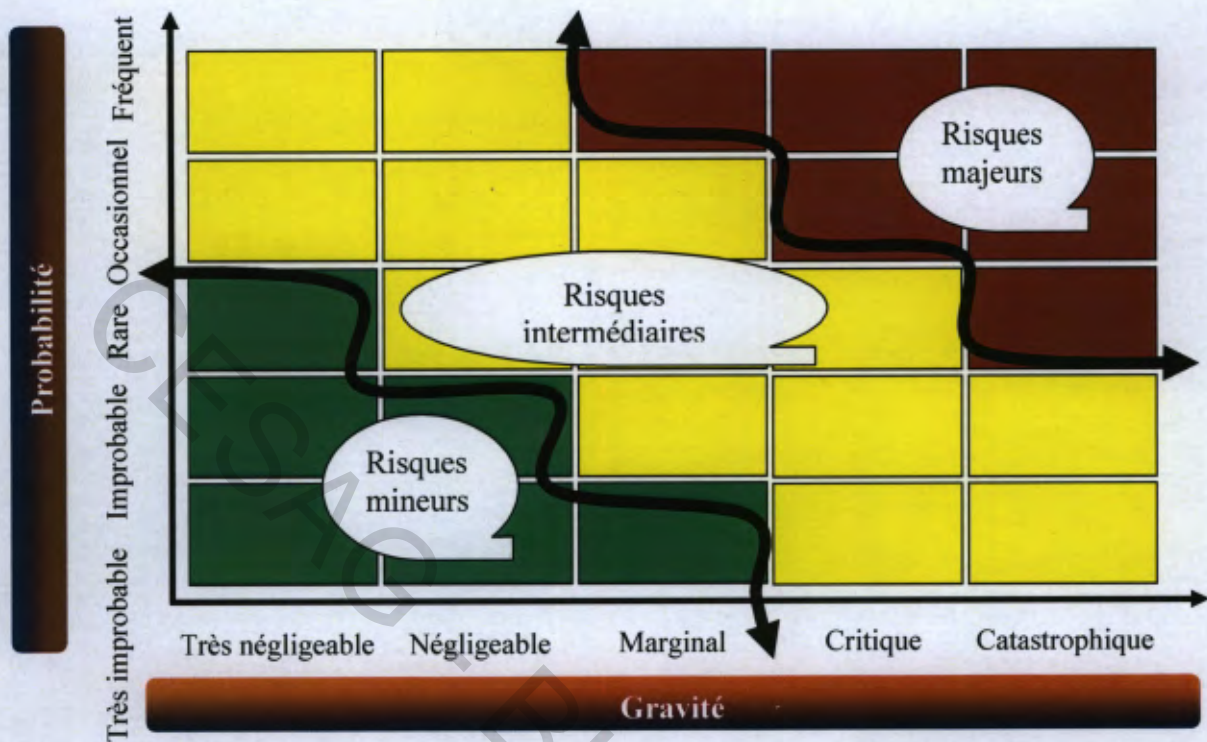
### 2.3.3. Hiérarchisation des risques opérationnels

Selon Nguéna (2008 : 71), la hiérarchisation des risques s'effectuera suivant la valeur des paramètres d'évaluation. Trois cas pourront se présenter :

- survenance et gravité sont élevées, le risque est qualifié de majeur. Il remet en cause les objectifs de l'entreprise ;
- survenance et gravité sont faibles, le risque est qualifié de mineur. Il ne remet pas en cause les objectifs de l'entreprise ;
- les deux paramètres d'évaluation ne sont pas simultanément élevés ou simultanément faibles, le risque est qualifiés d'intermédiaire (moyen). Il peut remettre en cause l'atteinte des objectifs.



Figure n° 2 : Illustration de la hiérarchisation des événements des risques



Source : A partir de JIMENEZ & al (2008 : 68), Maignan (2005 : 52).

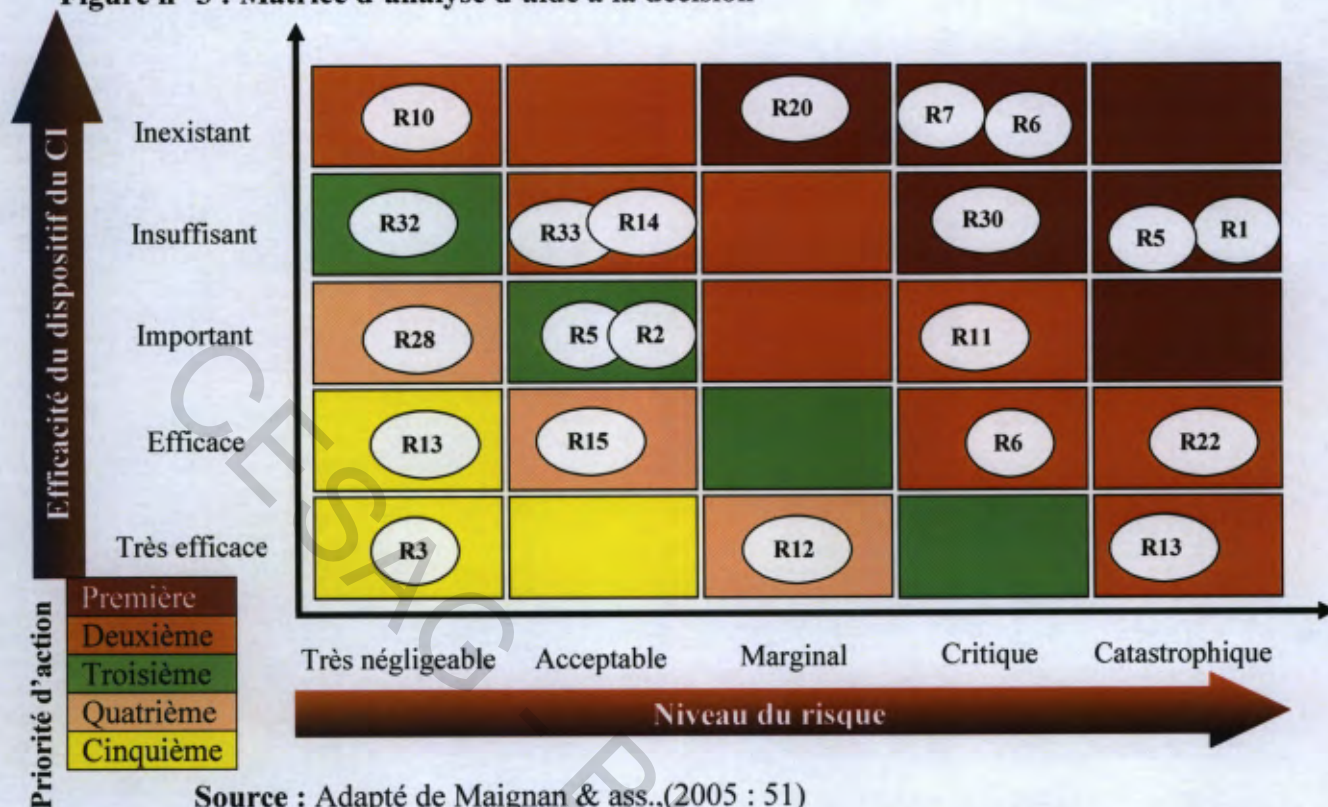
### 2.3.4. Restitution/aide à la décision

Après l'identification et l'évaluation, les risques sont hiérarchisés et classés pour une prise de décision par le management ce qui permettrait d'entreprendre certaines actions. Ainsi, un niveau de priorité d'actions doit être pris face à chaque risque opérationnel. Celui-ci est déterminé par une matrice de l'efficacité des dispositifs par rapport à l'importance du risque.

Après l'évaluation, les risques sont classifiés et hiérarchisés en affectant un code couleur à chaque risque suivant son poids de probabilité et de gravité d'impact. La couleur "jaune" pour le niveau de criticité (1), la couleur "orange claire" pour le niveau de criticité (2), la couleur "verte claire" pour le niveau de criticité (3), la couleur "orange foncée" pour le niveau de criticité (4) et la couleur "rouge" pour le niveau de criticité (5).



Figure n° 3 : Matrice d'analyse d'aide à la décision



Source : Adapté de Maignan & ass.,(2005 : 51)

## 2.4. Dispositif de management des risques

Après l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques, un dispositif de maîtrise de ces risques est mis en place par le management. C'est un élément important pour les dirigeants de l'entreprise leur permettant de mieux réagir face à chaque risque identifié. Ainsi, le dispositif de maîtrise mis en place par le management des risques doit être performant. Le dispositif de maîtrise des risques est composé de deux étapes : le traitement des risques opérationnels et le financement (COSO in codex TINI, 2008).

### 2.4.1. Traitement des risques opérationnels

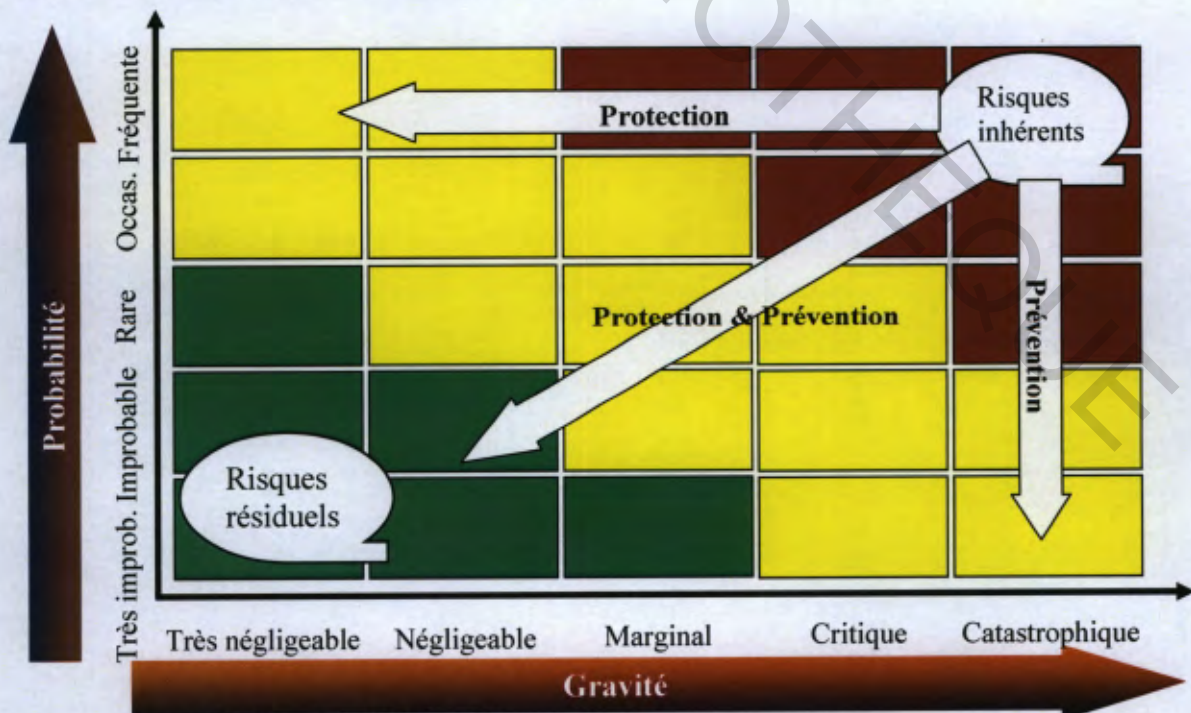
Une fois les risques potentiels connus et évalués, il est désormais possible de déterminer les risques opérationnels qui nécessitent un traitement (Moncelet, 2005 : 48). En effet, les risques réputés majeurs devront être traités tout comme les risques inacceptables. En effet, le traitement des risques s'en suivra avec la réduction de la gravité et/ou de la survenance mais également par le transfert total ou partiel du risque vers l'extérieur (outsourcing), (Nguéna, 2008 :87). Face à chaque risque, Renard, chevassu, Noirot & al proposent quatre alternatives, à savoir :



- a)- *l'acceptation* qui consiste à laisser l'occurrence et l'impact du risque tels qu'ils sont si la mise en œuvre de leur traitement est coûteuse pour l'entreprise et s'il peut prendre une longue durée ;
- b)- *le partage (transfert)*, est une forme d'externalisation du risque qui consiste pour l'entreprise à signer un contrat avec une société d'assurance en vue de se partager les charges afférentes au risque et moyennant des conditions préalablement définies entre les deux parties ;
- c)- *l'évitement*, ou la suppression pure et simple de l'activité qui est porteuse du risque ;
- d)- *la réduction* ou la diminution du poids du risque qui consiste à utiliser des mesures préventives et protectrices pour diminuer respectivement la réalisation du risque et son impact au cas où il se produirait, Renard (2006 :144-145) ; Chevassu (2008 :38) et Noiroit & al (2009 :55). C'est ce que Dupont (2007 : 410) appelle « précaution ».

Ainsi, les dirigeants dresseront des stratégies de prévention, de protection, de l'élimination et de transfert des risques en fonction des ressources disponibles et en tenant compte des priorités d'action définies dans la matrice d'analyse d'aide à la décision, l'objectif étant de rendre les risques supportables.

Figure n° 4 : Illustration du traitement du risque



Source : A partir de Nguéna (2008 : 88)



Le management de l'entreprise doit traiter les risques encourus pour que ceux-ci ne lui empêchent pas d'atteindre ses objectifs, en tenant compte des paramètres suivants :

- la prévention qui interviendra lorsque les actions entreprises réduiront la survenance. Ce qui déplacera le risque traité vers le bas dans le diagramme ci-dessus ;
- la protection sera de cité lorsque la gravité du dommage sera réduite suite au respect de certaines mesures. Dans ce cas, le risque traité se déplacera vers la gauche dans le diagramme (Nguéna : 2008 : 88).

Lorsque le risque sera traité simultanément par prévention et précaution, il se déplacera vers la zone dévolue aux risques résiduels.

Le traitement des risques nécessite l'efficacité des dispositifs mis en place et les ressources financières disponibles de l'entreprise, car chaque risque possède un coût c'est-à-dire la totalité des dépenses courantes e futures engendrées par le risque (COSO II, 2009 : 148).

#### **2.4.2. Financement**

La hiérarchisation graphique des risques fait apparaitre plusieurs zones qui exigent des traitements différents : réduction, rétention, rétention avec transfert et transfert ou élimination pure et simple. La mise en œuvre de ces opérations de traitement requiert un financement. Ainsi, le financement du traitement des risques dépend de l'option à prendre selon que l'on a décidé de l'opportunité d'éliminer ou de réduire un risque (Nguéna, 2008 : 139).

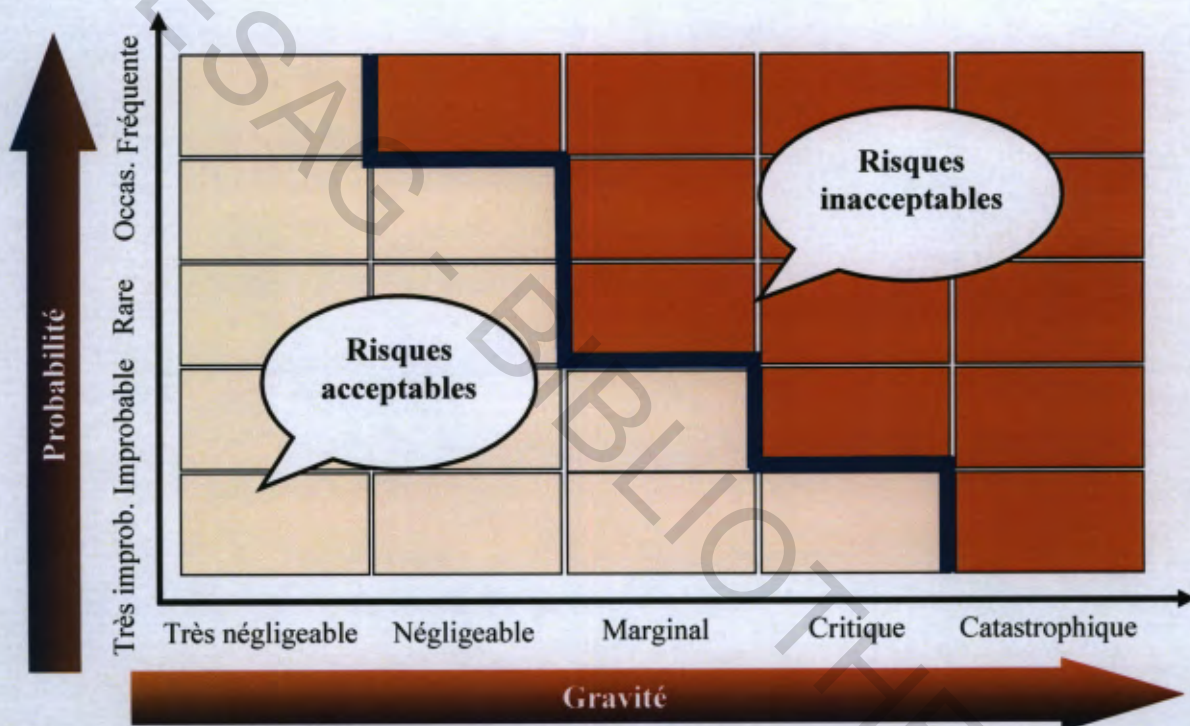
Le financement du traitement des risques peut provenir :

- des provisions pour risques que l'entreprise peut constituer afin de couvrir les risques de sinistre ;
- des lignes de crédit prévues dans le budget de l'entreprise lui permettant de faire face aux dépenses de mise en œuvre des actions de prévention et de protection ou de précaution ;
- de la budgétisation des frais d'assurance suite à la souscription d'une police d'assurance des biens et des personnes (transfert de risque) par l'entreprise (COSO II, 2009 : 240).

Le management doit ainsi analyser les coûts de traitement des risques, car la quasi-totalité des actions de traitement de risques implique des coûts directs ou indirects qui sont à rapprocher des bénéfices qu'ils procurent (COSO II, 2007 : 234). La finalité du choix des modalités de

traitement est de ramener les risques résiduels en deçà du niveau d'appétence pour le risque défini par le management de l'entreprise conformément aux objectifs. Ainsi, le management doit déterminer le seuil de tolérance pour le risque. La connaissance de la limite d'acceptabilité du risque fractionnera le diagramme gravité-probabilité en deux parties : l'une regroupant les risques jugés acceptables et l'autre regroupant les risques jugés inacceptables, (Nguéna, 2008 : 75). Nous l'illustrons dans la figure ci-après.

Figure n° 5 : La limite d'acceptabilité du risque



Source : Nguéna, (2008 : 75)

#### 2.4.3. Evaluation des risques résiduels

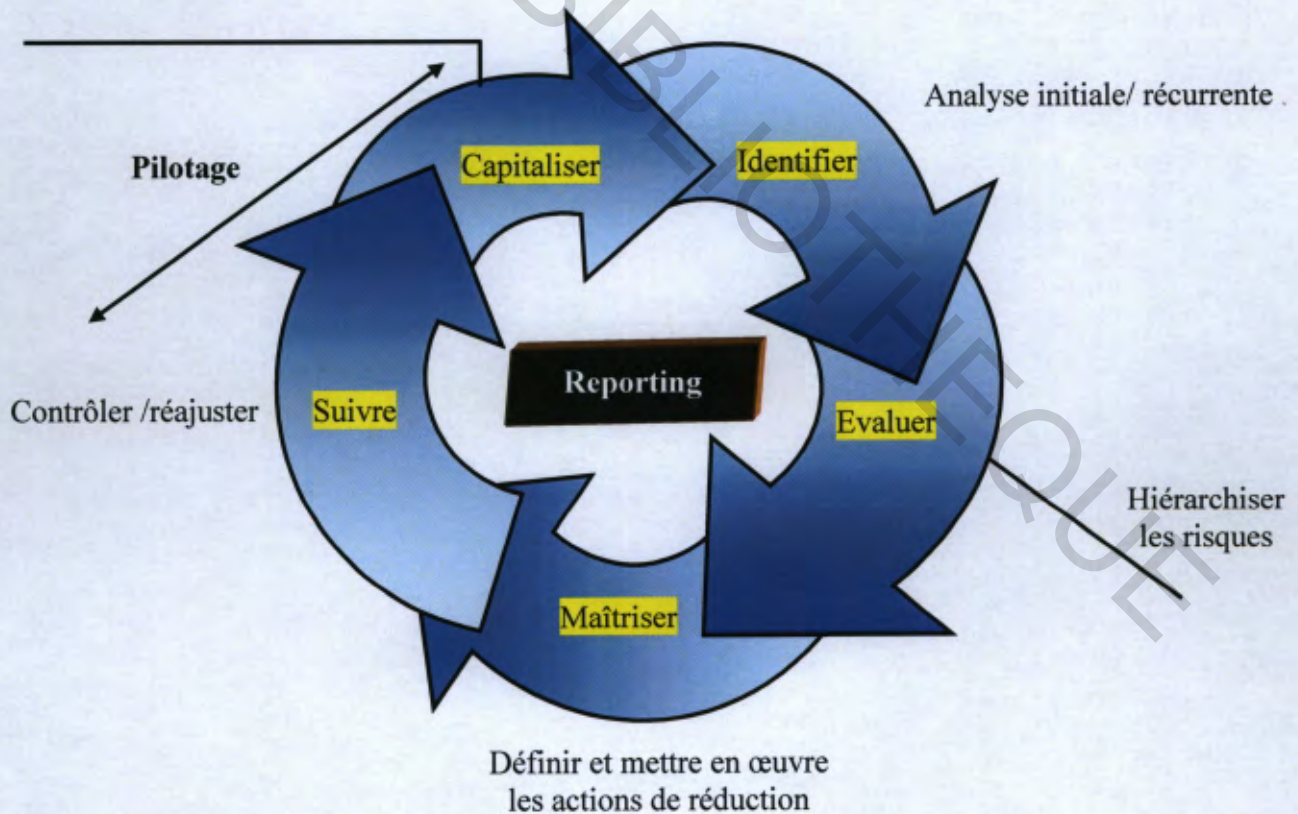
La maîtrise des risques opérationnels dépend de l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise et du pilotage des modalités de traitement des risques ayant été retenues. Ainsi, l'objectif de l'évaluation des risques résiduels est de les ramener en deçà du seuil souhaité par la direction, (COSO II, 2008 : 229). De ce fait, les mêmes approches et mesures sont retenues pour leur évaluation.



## 2.5. Pilotage

Pour le pilotage de la gestion des risques, le management de l'entreprise doit faire appliquer et veiller au respect (capitaliser) des nouvelles modalités de traitement des risques retenues, nouvelles procédures par exemple. Pour cela, il doit être mis en place un suivi continu des risques avec reporting au niveau central et au niveau des processus élémentaires ou des centres de gestion (par des rapports périodiques). Et, il doit être élaboré un tableau de bord non seulement pour la visualisation de l'évolution de la cartographie des risques mais aussi pour le suivi régulier de la situation globale de l'entreprise incorporant les risques majeurs couplés avec les facteurs aggravants d'une part et les facteurs réducteurs d'autre part, (Nguéna, 2008 : 141). Ce tableau de bord aiderait l'entreprise à mettre en place un programme complet de gestion des risques tant au niveau opérationnel que stratégique. Nous pouvons ainsi schématiser le processus de maîtrise de risques dans la figure ci-dessous.

Figure n° 6 : Schéma du processus de maîtrise des risques



Source : A partir de De Lagarde (2005 : 80)

L'évaluation des risques opérationnels est une action très importante qui permet aux entreprises de se faire une idée du niveau de maîtrise des risques inhérents à leur activité en vue de les traiter selon leur niveau de gravité et de probabilité d'occurrence. Ce qui permettrait à l'entreprise d'atteindre efficacement ses objectifs. De ce point de vue, l'évaluation pratique des risques opérationnels liés au processus d'AO, dans le cadre de notre étude, se fera à l'aune de cette démarche ainsi décrite.

Ayant compris la démarche d'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'AO, nous allons présenter dans le chapitre suivant, la méthodologie de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Après la description du processus d'achat par appel d'offres et celle de la démarche d'évaluation des risques dans les chapitres précédents, nous allons, dans le cadre de ce chapitre, décrire l'approche méthodologique de notre étude. Elle constituera l'ensemble des procédés et outils de collecte et d'analyse des données nous permettant de réaliser cette étude. Pour cela, nous avons articulé ce chapitre en deux sections dont la première présente notre modèle d'analyse et la deuxième présente les outils de collecte et d'analyse des données.

### **3.1. Modèle d'analyse**

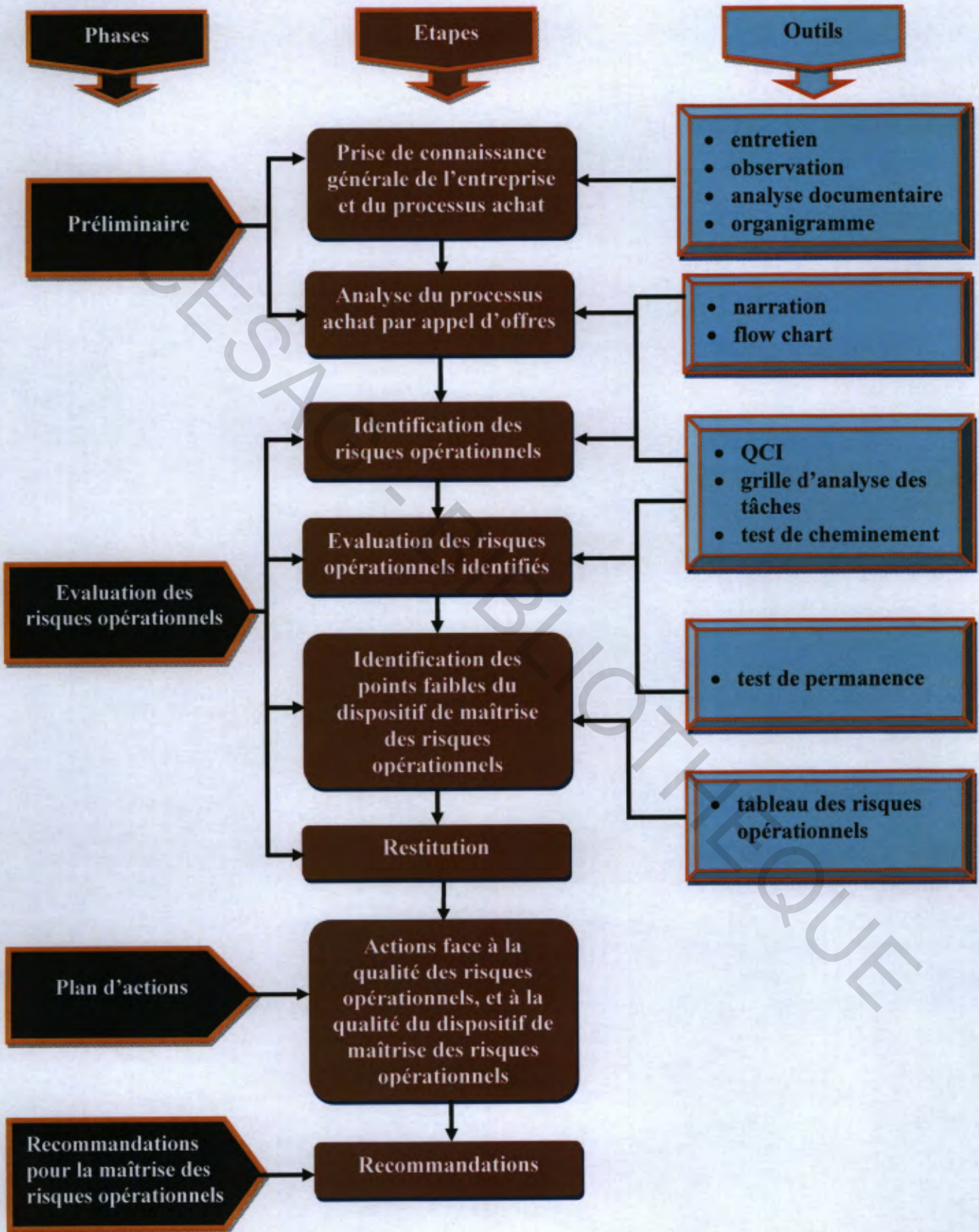
Le modèle d'analyse est la représentation schématique de la démarche d'évaluation des risques opérationnels que nous proposons, démarche établie à partir de celle qu'utilise l'auditeur lors de l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise. Dans cette démarche, nous allons utiliser l'approche par les risques au regard de ses avantages. En effet, cette approche permet d'identifier les risques, d'orienter nos contrôles à effectuer, et facilitera l'identification des points faibles des dispositifs.

#### **3.1.1. Démarche de notre étude**

Notre démarche est décomposée en quatre phases (préliminaire, évaluation des risques opérationnels, plan d'actions, recommandations pour l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT). Ces phases se décomposent en huit étapes, à savoir : la prise de connaissance générale de l'entreprise et du processus d'achat par appel d'offres, l'analyse du processus d'achat par appel d'offres, l'identification des risques opérationnels, l'évaluation des risques opérationnels identifiés, l'identification des points forts et des points faibles du dispositif de management des risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT, la restitution ou l'aide à la décision, les actions face à la qualité des risques et à la qualité du dispositif de maîtrise des risques et les recommandations. Toute cette démarche est schématisée dans le modèle d'analyse ci-dessous.



Figure n° 7 : Schéma du modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

### **3.2. Outils de collecte et d'analyse des données**

Les outils de collecte et d'analyse des données sont nombreux, ils sont utilisés selon la nécessité et le choix de l'utilisateur. Dans le cadre de notre analyse, nous utiliserons les outils suivants :

#### **3.2.1. Outils de collecte de données**

Les outils à utiliser pour la collecte des données sont les suivants :

##### **3.2.1.1. L'analyse documentaire**

C'est l'acquisition des connaissances concernant l'entreprise à auditer, par l'exploitation des documents qui contiennent des informations sur cette entreprise. Dans le cadre de cette étude, nous exploiterons les documents relatifs à l'activité de mise en concurrence des fournisseurs pour analyser ce processus, notamment le DAO, les contrats ou les lettres de commande, etc. Selon la disponibilité de ces documents, nous procéderons par un échantillon de 3 à 4 dossiers. En outre, l'exploitation peut se faire par la consultation des coupures de journaux, des différents ouvrages professionnels et juridiques pour mieux cerner les recommandations à formuler.

##### **3.2.1.2. L'entretien**

L'entretien avec le personnel, permet de mieux connaître les problèmes internes et externes de l'entreprise. « L'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle ». (Maders & al, 2006 :55) Il se décompose en trois phases, à savoir : la préparation, l'entretien à proprement parler et la suite de l'entretien, (Valin & al, 2006 :176). Pour bien analyser les procédures et les dispositifs de sécurité mis en place pour maîtriser les risques du processus d'achats par AO, nous allons nous entretenir avec les acteurs clés de ce processus après avoir pris connaissance de l'organigramme de l'entité.



### **3.2.1.3. L'observation**

Il existe deux types d'observation, à savoir : l'observation physique et l'observation directe, (Valin & al, 2006 :178). Qu'elle soit physique ou directe, l'observation permet de comprendre les procédures des cycles ou processus mis en place par l'entreprise ; de s'apercevoir si, dans les explications (au cours de l'entretien) une partie de la procédure a été omise. Elle permet aussi de vivre le travail à la place des opérationnels (Guerrero, 2008 : 25) et de valider les entretiens que l'auditeur a eus avec les agents de l'entreprise, car « une mission d'audit qui se bornerait à faire des interviews, pourrait être considérée comme une enquête d'opinion, ce ne serait pas une mission d'audit interne », Renard (2007 : 342). Pour s'assurer que les activités menées par les opérationnels corroborent nos interviews, nous allons combiner les deux types d'observation en assistant par exemple à la préparation du DAO, en participant aux séances de dépouillement et à bien d'autres activités.

### **3.2.2. Outils d'analyse des données**

Après la collecte des données il faut les analyser. Cela nécessite d'autres outils pour le faire. Les outils d'analyse des données sont aussi nombreux, mais nous utiliserons les outils ci-après.

#### **3.2.2.1. La narration**

C'est la description simple des fonctions du cycle ou processus d'activité. En effet, il existe deux types de narrations : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. Dans le cadre de notre étude, nous allons utiliser ces deux types, notamment lors de nos entretiens ou observations. Ce qui va nous permettre d'avoir la bonne compréhension de l'ensemble des opérations du processus. Toutefois, cet outil ne permet pas de décrire rigoureusement le processus, (Valin & al, 2006 :178). Il sera donc plus judicieux d'utiliser des diagrammes auxquels on ajoutera des narratifs.

#### **3.2.2.2. Le flow-chart**

Le flow-chart ou diagramme de circulation est un descriptif normalisé synthétique et schématique d'un circuit d'informations. Il s'agit d'un outil de visualisation, synthèse, de concision et précision à l'aide de symboles au sens communément admis. Il permet, selon

Renard (2007 : 351), « de représenter la circulation des documents entre différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports ». L'objectif est de présenter graphiquement les flux de traitement des données afin d'identifier les éventuelles ruptures dans les flux des opérations et/ou tâches. Il permet aussi de mettre en évidence les principales forces et faiblesses du management de l'entité à auditer, dans la circulation de l'information en évaluant les points de contrôle stigmatisés dans le schéma (signatures, séparation des tâches, contrôles arithmétiques, etc.). En résumé, le diagramme viendra corroborer l'entretien et confirmer la compréhension que nous aurons du processus achats de l'entité à auditer.

### **3.2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne**

Composé de questions-types élaborées spécifiquement pour une mission d'audit ou après succession des missions, ou trouvées dans différents ouvrages d'audit, le QCI a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes dans le fonctionnement de l'entreprise (Valin & al, 2006 : 179). La réponse « oui » indique la force apparente et la réponse « non » indique la faiblesse apparente. Ces réponses sont à confirmer sur le terrain par des tests de conformité ou des tests de permanence, ceci pour éviter des conclusions hâtives de la part de l'auditeur. Nos QCI seront administrés aux agents de l'entité après avoir fait la sélection des acteurs clés du processus d'achats par AO.

### **3.2.2.4. La grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches sert à s'assurer que les fonctions fondamentalement incompatibles ne sont pas exercées par une seule et même personne, qui ne doit pas autoriser, exécuter et contrôler les opérations ou tâches du processus achats. C'est un outil qui complète totalement les autres outils descriptifs (Valin & al, 2006 : 184). En effet, il permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure, d'un côté et de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches, (Renard, 2007 : 348), de l'autre. Ainsi, sur la base des interviews ou entretiens à mener, le diagramme de circulation des documents à faire et bien d'autres documents, nous allons élaborer la grille d'analyse des tâches. Elle va être présentée comme suit : en ordonnée les tâches effectuées et en abscisse, les acteurs (directions, services et sections).

### **3.2.2.5. Tests de cheminement**

Appelé encore tests d'existence ou de conformité, les tests de cheminement fournissent des éléments probants qui confirment la compréhension du déroulement effectif des opérations, sa compréhension de la conception des contrôles identifiés (Hamzaoui, 2008 : 196). Ainsi, Ils vont nous permettre de vérifier si l'on a bien compris le système décrit par le diagramme de circulation des documents ou flow-chart, interview ou contenu dans le manuel de procédures. Il ne sert pas à prouver l'application des procédures mais d'en contrôler uniquement l'existence. Il permet de s'assurer de l'application du dispositif de management des risques, ou que la description du flow-chart est conforme à la réalité, donc de vérifier par la piste d'audit. Pour ce faire, nous allons procéder par sondage en utilisant un échantillon de documents ou d'opérations qui constituent le processus d'achat par appel d'offres, sans perdre de vue la délimitation de notre étude.

### **3.2.2.6. Test de permanence**

Ce test permet de s'assurer que les points forts théoriques (forces) ont fonctionné permanemment (Valin & al, 2006 : 172), tel que décrit lors des entretiens ou dans le manuel de procédures administratives ou d'achat. Pour s'assurer du fonctionnement effectif et permanent des forces théoriques, nous utiliserons la même approche retenue pour les tests d'existence.

### **3.2.2.7. Tableau des risques**

Le tableau des risques sera utilisé dans l'étape d'identification des risques opérationnels du processus d'achat par appel d'offres. Ce tableau sera établi conformément à celui élaboré par Renard Jacques. Le tableau comprendra six colonnes dans lesquelles vont figurer de gauche à droite : les tâches, car le processus est découpé en tâches, devant chaque tâches figurera son objectif, devant l'objectif figureront les risques encourus, devant chaque risque figurera son évaluation, devant l'évaluation figurera le dispositif que nous estimons adéquat, devant le dispositif le constat de l'existence de ce dispositif, (Renard, 2007 : 224).

La méthodologie de l'étude décrite dans ce chapitre avec toutes ses phases, étapes et outils à utiliser reste notre référentiel ou notre fil conducteur. Ainsi, nos travaux, dans le cadre de cette étude, seront réalisés en suivant cette approche.

## **Conclusion de la première partie**

La première partie de cette étude consacrée à la revue de la littérature, nous a permis de documenter les bonnes pratiques de management relatives au processus d'achat par appel d'offres, au premier chapitre. Ici, nous avons présenté l'appel d'offres comme levier d'action stratégique de croissance d'une entreprise vu la garantie de sécurité juridique qu'il présente. Le deuxième chapitre de cette partie a décrit la démarche d'évaluation des risques. Ainsi, l'évaluation du dispositif de management des risques sera faite suivant les étapes de cette démarche. L'approche méthodologique à utiliser et le modèle d'analyse décrits dans le troisième chapitre, nous permettront d'atteindre les objectifs de cette étude.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

Pour faire suite à la première partie consacrée au cadre théorique de notre étude, cette partie est consacrée à la mise en pratique de l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la Délégation Générale des Grands Travaux (DGGT). Nous utiliserons, de ce fait, la démarche décrite au deuxième chapitre de la première partie suivant notre modèle d'analyse pour atteindre les objectifs assignés à cette étude.

Pour y arriver, après la présentation de la DGGT, entité au sein de laquelle nous avons réalisé notre étude, nous allons présenter le dispositif de maîtrise de risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT. Ce dispositif présenté fera l'objet d'un diagnostic de notre part, et suite aux risques opérationnels qui seront identifiés, évalués et aux faiblesses constatées, nous formulerons des recommandations pour l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT.

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA DELEGATION GENERALE DES GRANDS TRAVAUX**

Ce chapitre nous permet de présenter la Délégation Générale des Grands travaux, cadre de notre étude. En effet, la DGGT est l'organe administratif et technique de négociation et de passation des marchés et contrats de l'Etat ainsi que des entreprises d'Etat relevant du seuil de passation des marchés publics défini par les textes en vigueur.

Il est nécessaire de signaler ici que la période pendant laquelle nous passons notre stage, est la période de transition de la Délégation Générale des Grands Travaux qui passe de l'ancien cadre juridique au nouveau cadre le régissant. Régie auparavant par les décrets n° 82-329 du 22 avril 1982, n°2002-371 du 03 décembre 2002 et 2003-62 du 07 mai 2003 qui portent respectivement code des marchés publics, création, attributions, organisation et réorganisation de la Délégation Générale des Grands Travaux, la DGGT est aujourd'hui régie par les textes ci-après : le décret n°2009-156 du 20 mai 2009 portant code des marchés publics et le décret n°2009-158 du 20 mai 2009 portant réorganisation de la DGGT. Mais, disons que la nouvelle réglementation n'étant pas encore applicable de manière effective pendant notre stage, nous avons travaillé sous l'empire des anciens textes, c'est-à-dire la loi du 20 avril 1982 et du décret du 07 mai 2003 précités. Ce qui nous permet de présenter l'historique, la mission, les activités, les ressources et la structure organisationnelle de la DGGT.

### **4.1. Historique de la DGGT**

Dans le souci de moderniser la République du Congo dans son ensemble, le Président de la République, par décret n°2002-371 du 03 décembre 2002, a créé l'organe technique et administratif de négociation et de passation des marchés et contrats de l'Etat, des projets structurants d'équipement et d'aménagement du territoire qui a un seuil de passation des marchés de F CFA 500 millions. Cet organe est la Délégation Générale des Grands Travaux (DGGT).

### **4.2. Mission et objectifs DGGT**

La mission et les objectifs de la Délégation Générale des Grands Travaux sont définis par le texte portant sa création.

#### **4.2.1. Mission**

Suivant le décret n°2002-371 du 03 décembre 2002 portant création, attributions et organisation de la Délégation Générale des Grands Travaux, elle a pour mission la

négociation et la passation des marchés et contrats de l'Etat, des projets structurants d'équipement et d'aménagement du territoire.

#### **4.2.2. Objectifs**

La Délégation Générale des Grands Travaux, suivant le texte ci-dessus cité, a pour objectifs de :

- procéder à l'appel à la concurrence auprès des entrepreneurs ;
- dépouiller les offres portant exécution des grands travaux ;
- rédiger les contrats et marchés ayant trait aux grands travaux en liaison avec les départements techniques ;
- apprécier, sous l'angle technique, les devis descriptifs et estimatifs des marchés ainsi que les décomptes relatifs à leur exécution ;
- assurer la maîtrise d'ouvrage délégué, la gestion, le suivi technique et financier des grands travaux, organiser et procéder à la réception des ouvrages.

#### **4.3. Activités de la DGGT**

Pour accomplir sa mission et atteindre ses objectifs à elle assignés, la DGGT réalise les activités suivantes :

- publication d'avis d'appel d'offres, mise au point du cahier des charges et des prescriptions techniques propres à chaque projet ;
- organisation des séances de dépouillement et d'examen des offres ;
- participation, aux côtés du ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire, de l'intégration et du ministère des finances, du budget et du portefeuille public, à la programmation budgétaire des projets relevant de sa compétence ;
- faire la réalisation des études de faisabilité.

#### **4.4. Ressources de la DGGT**

Les ressources de la Délégation Générale des Grands Travaux sont d'ordre humain, matériel et financier.

##### **4.4.1. Ressources humaines**

L'effectif total de la Délégation Générale des Grands travaux en novembre 2009 était de 178 agents dont 158 hommes, 20 femmes et 07 stagiaires.



#### **4.4.2. Ressources matériels**

La DGGT dispose d'un patrimoine riche des biens meubles et immeubles dont nous n'avons pu avoir les statistiques y relatives.

#### **4.4.3. Ressources financières**

Les ressources financières de la Délégation générale des Grands Travaux sont constituées par :

- la dotation de l'Etat et l'inscription spéciale au titre de marché, exprimée en pourcentage du montant total des travaux ;
- les prestations issues de la vente des dossiers de consultation des entreprises et des dossiers de marchés.

#### **4.5. Structure organisationnelle de la DGGT**

C'est le décret n°2003-62 du 07 mai 2003 qui réorganise la Délégation Générale des Grands Travaux. Suivant ce texte, la DGGT est dirigée et animée par un Délégué Général des Grands Travaux nommé par décret présidentiel. En effet, outre le secrétariat de direction et le service informatique, la DGGT comprend : la direction de la coordination technique ; la direction de l'administration générale et des finances et la direction de l'expertise des marchés.

Signalons aussi qu'à côté de la DGGT, il y a la commission centrale des marchés et contrats de l'Etat qui statue sur la conclusion, l'attribution et l'exécution des marchés publics et contrats de l'Etat.

##### **4.5.1. Le secrétariat de direction et le service informatique**

Ces deux services, dirigés et animés par des chefs de services, sont rattachés à la délégation générale.

###### **4.5.1.1. Le secrétariat de direction**

Le secrétariat de direction est chargé des travaux ci-après :

- la réception et l'expédition du courrier ;
- l'analyse sommaire des correspondances et autres documents administratifs et de toute autre tâche confiée par le délégué général.

#### **4.5.1.2. Le service informatique**

Le service informatique dirigé et animé par un chef de service est chargé entre autres de :

- gérer l'ensemble du matériel informatique ;
- élaborer la banque des données techniques et économiques des projets ;
- promouvoir l'utilisation de la cartographie et de la télédétection dans les projets structurants.

#### **4.5.2. La direction de la coordination technique :**

La DCT, dirigée et animée par un directeur est chargée notamment de :

- suivre et contrôler l'exécution des projets ;
- établir les décomptes des travaux, particulièrement en matière de construction d'infrastructure ou d'équipement public.

Elle comprend les services ci-après :

- le service du contrôle des travaux d'infrastructures de transports ;
- le service du contrôle des travaux hydrauliques, énergétiques et des télécommunications ;
- le service du contrôle des travaux du bâtiment et autres équipements.

#### **4.5.3. La direction de l'administration générale et des finances**

La direction de l'administration générale et des finances, dirigée et animée par un directeur est chargé entre autres de :

- gérer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au fonctionnement de la DGGT ;
- élaborer et adopter la réglementation des marchés en fonction de la conjoncture économique ;
- tenir le fichier des marchés ainsi que celui des entrepreneurs et fournisseurs ;
- examiner les projets des marchés et des conditions de financement ou de préfinancement des marchés en accord avec le ministère en charge des finances et rédiger les contrats de marchés.

Cette direction comprend deux services, à savoir : le service de la réglementation, du contentieux et du fichier et le service administratif et financier.

#### **4.5.4. La direction de l'expertise des marchés**

La direction de l'expertise des marchés (DEM) est la direction où nous avons été affectés pour mener notre étude. Dirigée et animée par un directeur, la DEM est chargée notamment de :

- réaliser les études de faisabilité des projets des grands travaux ;
- assurer la rédaction des cahiers de charges ;
- mettre au point les dossiers de consultation des entreprises ;
- élaborer les pièces contractuelles des marchés ;
- assurer l'analyse de la sélection et du dépouillement des offres.

Elle comprend trois (03) services, à savoir : le service des études des infrastructures de transports, le service des études du bâtiment et autres infrastructures et équipements et le service de passation des marchés.

Après cette présentation sommaire de la DEM, nous allons à présent, décrire l'organisation et le fonctionnement de ses services.

##### **4.5.4.1. Le service des études des infrastructures de transports (SEIT)**

Ce service dirigé et animé par un chef de service est chargé de :

- l'élaboration des termes de référence des projets relatifs au secteur des infrastructures de transports et la réalisation des études de faisabilité ;
- la participation aux séances de dépouillement et d'analyse des offres consécutives à un appel à la concurrence des bureaux d'études ou entreprises ;
- l'appréciation technique des devis descriptifs et estimatifs des projets ;
- l'analyse et la proposition d'éventuelles modifications des projets ayant un impact financier sur les ouvrages et la participation à la réception des ouvrages ;
- la mise à disposition des informations à la banque des données.

##### **4.5.4.2. Le service des études du bâtiment et autres infrastructures et équipements**

Ce service dirigé et animé par un chef de service est chargé notamment de :

- élaborer les termes de référence des projets qui relèvent de son secteur ;
- réaliser ou superviser les études de faisabilité ;
- analyser, suivre et approuver les études ;

- participer au dépouillement et à l'analyser des offres consécutives à un appel à la concurrence des bureaux d'études ou entreprises ;
- analyser et approuver d'éventuelles modifications des projets ayant un impact financier sur les ouvrages et participer à la réception des ouvrages ;

#### **4.5.4.3. Le service de passation des marchés**

Le SPM est le service dans lequel nous avons réalisé notre étude. Dirigé et animé par un chef de service, il est chargé notamment de :

- étudier et analyser des prix unitaires par nature des travaux en vue d'élaborer un bordereau de prix unitaires avec détermination des coefficients géographiques ;
- préparer les dossiers d'appel d'offres et lancer les appels d'offres ;
- rédiger les procès verbaux de dépouillement et de l'évaluation des offres ;
- rédiger les marchés en collaboration avec la direction de l'administration générale et des finances et mettre à disposition des informations à la banque des données.

Le service de passation des marchés comprend deux (02) bureaux, à savoir : le bureau des analyses et de la rédaction des marchés et le bureau des appels d'offres.

La présentation de la Délégation Générale des Grands Travaux (DGGT) nous a donné un vue générale de cette entité, cadre de notre étude. De ce fait, elle nous permettra de préparer notre étude notamment orienter nos entretiens, nos questionnaires de contrôle interne, nos tests d'audit, etc. Au chapitre suivant nous allons faire la description du dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT.

## **CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DE RISQUES LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES DE LA DGGT**

Pour maîtriser les éventuels événements susceptibles d'affecter les activités opérationnelles, les entreprises mettent en place un dispositif de maîtrise des risques qui couvre l'ensemble des activités afin d'atteindre efficacement les objectifs requis.

Ainsi, dans le cadre de cette étude, nous allons ici présenter le dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la Délégation Générale des Grands Travaux qui nous a été décrite au cours de nos entretiens et de nos analyses documentaires.

### **5.1. Présentation du processus d'achat par appel d'offres de la DGGT**

Régie par les décrets n°82-329 du 22 avril 1982, n°2002-371 du 03 décembre 2002 et 2003-62 du 07 mai 2003, respectivement texte portant création, attributions, organisation et réorganisation de la DGGT, la DGGT dispose de deux grandes phases préalables d'achat par appel d'offres. Il s'agit de : la programmation et le processus d'achat proprement dit.

#### **5.1.1. La programmation**

Pilotée par le ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, la programmation des projets se fait dans le cadre d'un plan de développement socioéconomique global ou sectoriel. Les ministères sectoriels concernés et la DGGT collaborent dans la préparation de cette programmation.

Après la promulgation de la loi de finances, le budget d'investissement est publié, dans lequel apparaissent les projets relevant de la compétence de la DGGT.

#### **5.1.2. Le processus d'achat par appel d'offres proprement dit**

Après la programmation des projets par le gouvernement congolais, le processus d'achat par appel d'offres de la DGGT se présente comme suit :

### **5.1.2.1. La présélection des entreprises**

Lorsqu'il s'agit d'une consultation restreinte, la direction de l'expertise des marchés par son service de passation des marchés choisit quelques entreprises qui ont l'habitude de travailler avec la DGGT en leur faisant parvenir un avis à manifestation d'intérêt pour un marché donné. Dans le choix des entreprises, elle ne dispose pas de fichier fournisseurs mais elle tient compte de l'expérience de l'entreprise, du respect du planning au regard des travaux antérieurs, occupation actuelle de l'entreprise et l'organisation de l'entreprise. Le chef de service de passation des marchés initie la lettre à manifestation d'intérêt et la fait signer par le DEM. Les entreprises ayant manifesté l'intérêt de participer à l'appel d'offres, retirent le dossier d'appel d'offres relatif à ce marché moyennant un prix.

### **5.1.2.2. La préparation du dossier d'appel d'offres**

Maître d'ouvrage délégué, la DGGT, par la DEM, élabore le DAO en tenant compte des spécifications exprimées par le ministère bénéficiaire du projet. Le faisant en collaboration avec le bénéficiaire au lancement de l'AO, ils procèdent de la manière suivante :

- la vérification de la ligne budgétaire et la mise en place d'un comité ;
- la désignation par le bénéficiaire (ministère) d'une personne en charge du dossier ;
- la définition des caractéristiques du bâtiment ou de l'ouvrage faisant l'objet d'AO.

Outre les indications qu'ils apportent sur la nature les travaux ou études à réaliser, les termes de référence précisent la liste des documents à produire par les entreprises dans le cadre de la consultation. Après avoir reçu le cahier des charges du bénéficiaire, le DAO est préparé par le chef de SPM avec son équipe en collaboration avec la personne chargée du dossier désignée par le bénéficiaire. Le DAO comprend les pièces suivantes : l'avis d'AO ; le règlement d'AO; le modèle de soumission ; le modèle de l'attestation de visite des lieux ; le modèle du sous détail des prix unitaires ; le modèle de caution bancaire. S'y ajoutent le cahier des prescriptions spéciales (projet de marché) ; le cahier général des charges ; le cahier des prescriptions techniques contenant, à son tour : la description et la consistance des travaux ; l'organisation des travaux ; la provenance, la qualité et la préparation des matériaux ; le contrôle de qualité des matériaux. La liste s'étend au mode d'exécution des travaux et à certaines dispositions complémentaires notamment liées au contrôle et à la réception des travaux, comme le bordereau des prix unitaires ; le devis quantitatif et estimatif et le dossier technique comprenant tous les rapports c'est-à-dire le rapport géotechnique ; les plans type d'ouvrages, etc.

### 5.1.2.3. Publication de l'avis d'appel d'offres

Après expression du besoin par le gouvernement pour le compte d'un ministère et inscription dans le budget, la direction d'expertise des marchés de la délégation générale des grands travaux par le bureau du courrier publie l'avis d'appel public à la concurrence signé par le délégué général des grands travaux dans les médias et sur internet c'est-à-dire dans les journaux de la place et dans son site web ([www.dggt-congo.net](http://www.dggt-congo.net)) et celui du Ministère de l'économie, des finances et du budget<sup>1</sup> ([www.mefb-cg.net/avis](http://www.mefb-cg.net/avis) et AO/sommaire). Cette opération au niveau de la presse est effectuée par le chef de bureau du courrier et au niveau du site internet par la cellule de communication. Après avoir pris connaissance de l'avis d'appel d'offres, les candidats intéressés retirent le DAO dont ils doivent déposer leurs propositions dans les 30 jours qui suivent, à compter de la date indiquée dans l'avis. Les chambres consulaires de Brazzaville et de Pointe-Noire ainsi que les autorités départementales sont également informées des appels d'offres. L'avis d'appel d'offres informe sur la nature du projet, sa localisation ainsi que sur les conditions d'acquisition du dossier. Le règlement d'AO, contenu dans le dossier, instruit les soumissionnaires sur la présentation des offres, la procédure et les critères d'évaluation.

Il est aussi indiqué que les soumissionnaires doivent présenter leurs offres sous double enveloppe :

- une enveloppe extérieure cachetée à la cire portant la mention « *A n'ouvrir qu'en séance de dépouillement* » qui contient : les pouvoirs habilitant le soumissionnaire, les références du soumissionnaire (statuts de la société ; bilans financiers ; référence en travaux ou prestations similaires ; adresses, le certificat de moralité fiscale ; l'agrément ; l'attestation de la visite des lieux (site du projet) ; la liste du personnel et les C.V ; la liste du matériel ; l'organisation des travaux ; la sous-traitance éventuelle; les suggestions éventuelles; l'enveloppe intérieure) ;
- une enveloppe fermée contenant : la soumission remplie, datée et signée; le détail ou devis estimatif ; la caution de soumission.

---

<sup>1</sup> Après la publication de la nouvelle équipe gouvernementale, ce ministère est devenu le ministère des finances, du budget et du portefeuille public.

#### 5.1.2.4. Réception et conservation des propositions des candidats

Le chef de service de passation des marchés reçoit les offres des candidats soumissionnaires et inscrit sur une fiche de réception des offres que nous illustrons dans ce tableau ci-après :

Tableau n° 11 : Fiche de réception des offres de la DGGT

Numéro d'ordre	Date et heure de réception	Nom du soumissionnaire ou n° tél.	Offre réceptionnée par :	Nombre de paquets	observation

Cette fiche est remplie et signée par le chef de service de passation des marchés en inscrivant à la première colonne le numéro d'ordre, à la deuxième la date et l'heure de réception de l'offre, à la troisième le nom du soumissionnaire ou de son représentant, à la quatrième il porte son nom (celui qui a reçu l'offre), à la sixième est porté le nombre de paquets que composent l'offre déposée. Cette fiche est suivie du récépissé produit en deux exemplaires dont un exemplaire est remis au déposant et l'autre est gardé au service de passation des marchés. A la date et heure limites indiquées dans le DAO, le chef de service de passation des marchés dresse un PV de réception qu'il signe. Les offres reçues sont gardées au bureau du chef de service de passation des marchés.

#### 5.1.2.5. Ouverture, dépouillement, comparaison des offres et attribution du marché

##### a) Ouverture des plis :

L'ouverture des offres, dont la date et le lieu sont indiqués dans l'avis et le règlement de l'appel d'offres, se fait en présence des représentants : du cabinet du Premier ministre ; du ministère bénéficiaire du projet ; des ministères du Plan, de l'Aménagement du Territoire, de l'Intégration Economique et du NEPAD, de l'Economie, des Finances et du Budget ; du Ministère de l'Administration du Territoire ; du Département concerné géographiquement; des différents soumissionnaires et de la presse.

Le chef de service de passation des marchés établit une fiche récapitulative des offres reçues en faisant le rapprochement avec la première fiche. Cette fiche est signée par le président de séance sous le tableau suivant :



**Tableau n° 12 : Récapitulatif des offres reçues**

Numéro de l'enveloppe	Date et heure de réception	Nom du soumissionnaire	Nombre d'exemplaires	Offre reçue avant la date limite	Décision

Source : Service de passation des marchés de la DGGT

A ce tableau récapitulatif des offres reçues, à la première colonne, on reporte la numéro porté sur l'enveloppe lors de la réception, à la deuxième la date et l'heure, à la troisième le nom du soumissionnaire ou de son représentant, à la quatrième le nombre d'exemplaires des offres, à la cinquième la mention "Ok" si l'offre est déposée avant la date limite indiquée dans le DAO et à la sixième l'appréciation sur la recevabilité ou non de l'offre. Cette séance d'ouverture des offres est sanctionnée par un procès verbal signé par tous les participants, qui fait état de la recevabilité des offres, de leur présentation, de leur contenu et, éventuellement, des observations ou réserves des participants. Le délégué général des grands travaux désigne une commission de dépouillement et d'évaluation des offres.

*b) Dépouillement et comparaison des offres*

Après l'ouverture, il est mis en place une commission d'évaluation et d'analyse des offres composée des représentants de la D.G.G.T. et de chaque structure impliquée. Travaillant à huis clos, cette commission procède au dépouillement et à l'évaluation des offres d'abord techniques puis financières. L'évaluation des offres techniques permet de classer celles-ci en plusieurs catégories. Seules les enveloppes contenant les offres financières des meilleures offres techniques sont ouvertes et examinées. Ce faisant, les membres de la commission utilisent la grille d'évaluation et de comparaison des offres pour les classer. A l'issue de l'évaluation, la commission dresse un PV signé par tous les membres avec la proposition d'attribution. La proposition d'attribution peut alors être faite de plusieurs manières. Le choix est porté sur l'offre la moins disante c'est-à-dire, la moins chère parmi les meilleures offres techniques ; celle qui obtient le meilleur record après une pondération qui prend en compte les notes attribuées aux offres techniques et les différents coûts proposés.

Avant de procéder à l'évaluation des offres, la commission doit d'abord vérifier la conformité administrative des offres on s'appuyant sur les éléments contenus dans le tableau suivant :

**Tableau n° 13 : Vérification de la conformité des offres de la DGGT**

Pièces	OFFRE	OFFRE	OFFRE	OFFRE	OFFRE	OFFRE
	F/SS 1	F/SS 2	F/SS 3	F/SS 4	F/SS 5	F/SS 6
Pouvoir habilitant du soumissionnaire						
Références du soumissionnaire						
Statuts						
Certificat de moralité fiscale de l'année en cours						
Bilan financier de l'année						
Référence des travaux similaires exécutés						
Attestation de visite des lieux						
Liste des adresses au Congo						
Liste et CV du personnel d'encadrement et copie des diplômes						
Agrément						
Enveloppe intérieur						

Source : Service de passation des marchés de la DGGT

Lorsque l'élément cité dans ce tableau existe dans le dossier de l'offre, on marque "OK" dans la cellule correspondante ; lorsqu'il n'existe pas, on marque "NON". Ainsi, les offres qui contiennent tous ces éléments sont jugées recevables pour l'évaluation. Ensuite, l'évaluation de ces offres est faite sur la base des critères et la notation (sur un total de 100 points) énoncés dans le règlement d'appel d'offre, suivant le modèle ci-après :

**Tableau n° 14 : Tableau d'évaluation des offres techniques de la DGGT**

Pièces	Points	OFFRE	OFFRE	OFFRE	OFFRE	OFFRE	OFFRE
		F/SS 1	F/SS 2	F/SS 3	F/SS 4	F/SS 5	F/SS 6
Expérience du soumissionnaire dans les travaux similaires	25						
Organisation des travaux et planning	35						
Compétence du personnel affecté aux travaux	30						
Appréciation des équipements et moyens logistiques affectés aux prestations	30						
Total	100						

Source : Service de passation des marchés de la DGGT

Les offres qualifiées sont celles qui atteignent et/ou dépassent le score technique minimal prévu dans le règlement d'appel d'offres (généralement 70 points).

Après vérification du contenu des enveloppes financières des offres techniques ayant eu un score minimum de 70 points, une évaluation finale est faite en appliquant la pondération suivante :

Score total :  $0.70 \times st + 0.30 \times sf$  ; avec  $st$  = score technique ;  $sf$  = score financier où

**$sf = 100 \times Fm/F$**        $Fm$  = proposition la moins disante

$F$  = montant de la proposition considérée

A la fin de l'évaluation finale des offres, la commission dresse un PV avec proposition d'attribution. Ce PV dont tous les folios sont paraphés par chaque membre de la commission, est envoyé au délégué général pour avis et compétence.

Après la proposition d'adjudication, la Commission Centrale des Marchés et Contrats de l'Etat est saisie. En cas d'avis de non objection, l'adjudicataire est informé que son offre a été retenue et qu'il doit se rapprocher de l'administration pour négocier les termes du marché. Le projet de marché rédigé est soumis à la signature de l'attributaire, du délégué général des grands travaux, du Président de la commission centrale des marchés et contrats de l'Etat et du Président de la République.

La description du dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT ainsi faite nous permet de faire un diagnostic afin d'apprécier l'efficacité de ce dispositif. Les faiblesses qui seront constatées feront l'objet des recommandations.

## **CHAPITRE 6 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES DE LA DGGT**

La fonction achats qui paraît aujourd'hui comme un levier stratégique très efficace de l'entreprise pour améliorer sa compétitivité et sa rentabilité expose l'entreprise à beaucoup de risques qui peuvent impacter sur l'atteinte des objectifs. Ainsi, les activités relatives aux achats, comme le jeu de mise en concurrence des fournisseurs (AO), sont sujettes aux risques notamment les risques opérationnels.

Suivant notre méthodologie de travail et notre démarche référentielle décrites aux précédents chapitres de la première partie de cette étude, nous allons, dans ce présent chapitre, identifier les risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT, les évaluer et évaluer le dispositif de leur maîtrise mis en place. Ce qui nous permettra d'élaborer un plan d'action pour la maîtrise des risques y relatifs et de faire des recommandations à la DGGT.

## **6.1. La phase préliminaire**

Conformément à notre méthodologie décrite dans le troisième chapitre de la première partie, la phase préliminaire est celle qui permet de faire la prise de connaissance générale de la DGGT, du processus d'achat notamment le processus d'achat par appel d'offres ainsi que l'analyse de ce processus. Pour ce faire, nous avons utilisé les outils suivants : l'entretien, l'observation, l'analyse documentaire et l'organigramme.

### **6.1.1. Analyse du processus achat par AO**

Dans le cadre de l'analyse de ce processus, nous avons utilisé les outils prévus dans notre modèle d'analyse au chapitre 3 de la première partie, notamment la narration et le diagramme de circulation des documents (le flow chart) qui figure en annexe n°9. Cette analyse nous a permis de procéder à l'évaluation des risques liés à ce processus.

## **6.2. Evaluation des risques opérationnels liés processus d'achat par AO**

L'évaluation des risques opérationnels est la phase ultime de notre étude. Elle consiste à identifier les risques opérationnels, évaluer et hiérarchiser ces risques identifiés, identifier les points forts et les points faibles du dispositif mis en place ainsi que faire la restitution ou aide à la décision.

### **6.2.1. Identification des risques opérationnels du processus d'achat par AO de la DGGT**

Pour l'identification des risques opérationnels du processus d'achat par AO de la DGGT, nous avons utilisé la technique d'identification par tâches élémentaires avec le tableau des risques de Renard Jacques (Renard, 2006 : 220-224). Ce tableau consiste à découper l'activité, fonction ou processus à auditer en tâches élémentaires. Il peut avoir, selon Renard, six (06) colonnes :

- à la première colonne nous avons les tâches exécutées ;
- à la deuxième colonne nous avons les objectifs du contrôle assignés à l'auditeur ;
- à la troisième colonne nous avons les risques opérationnels encourus en cas de dysfonctionnement ;

- ➔ à la quatrième colonne du tableau, l'auditeur fait l'évaluation sommaire de ces risques selon trois (03) niveaux, à savoir : risque import (i), risque moyen (m), risque faible (fa) ;
- ➔ à la cinquième colonne du tableau nous avons le ou les dispositifs de CI que l'on devrait en bonne logique normalement trouver pour faire échec au risque identifié ;
- ➔ à la sixième colonne l'auditeur indique si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non).

**Tableau n° 15 : Identification des risques opérationnels liés au processus d'achat par AO de la DGGT.**

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de CI	Constat
<b>La présélection des fournisseurs</b>	s'assurer que plusieurs fournisseurs sont présélectionnés	1. risque de n'en tirer que peu de renseignements sur les fournisseurs	i	Existence d'un fichier fournisseurs	non
	s'assurer que les fournisseurs présélectionnés sont à même de répondre aux critères prérequis pour l'achat à réaliser	2. risque de ne pas avoir des informations fiables sur le prix du marché pratiqué ;	m	Etudes du marché	non
		3. sélection des fournisseurs moins performants à réaliser l'achat ;	m	Existence d'une politique d'évaluation de performance des fournisseurs potentiels ou habituels	non
		4. achat non conforme aux besoins de l'entreprise ;	i		
		5. présélection des fournisseurs incomparables	i	Existence d'une politique d'agrément (homologation) des entreprises	non
		6. mise en concurrence des mêmes fournisseurs ;	i		
		7. mauvaise définition des critères de présélection	fa	Existence d'un responsable/ service chargé de définir les	oui



		<p>8. non utilisation de la grille de présélection ;</p> <p>9. traiter avec des fournisseurs indécidés ;</p> <p>10. collusion entre le service acheteur et le fournisseur</p>	<p>i</p> <p>m</p> <p>fa</p>	<p>critères de présélection</p> <p>Utilisation de la grille de présélection des fournisseurs</p>	<p>non</p>	
<p><b>Préparation du DAO</b></p>	<p>s'assurer de la fiabilité, de l'exhaustivité et de la pertinence de l'information contenue dans le DAO</p>	<p>11. avoir un DAO non fiable et incomplet ou équivoque ;</p> <p>12. DAO non conforme aux besoins exprimés par le demandeur;</p>	<p>fa</p> <p>fa</p>	<p>Existence d'un responsable/ service nommé désigné chargé de préparer le DAO</p>	<p>oui</p>	
	<p>s'assurer de la qualité de l'information contenue dans le DAO</p>	<p>13. ambiguïté du cahier de charges;</p> <p>14. inégalité des candidats face à l'information ;</p> <p>15. distorsion dans la demande des informations complémentaires ;</p>	<p>fa</p> <p>fa</p> <p>fa</p>	<p>Envoi du courrier à tous les candidats en cas de complément d'information</p>	<p>oui</p>	
		<p>16. cahier des charges élaboré à la taille d'un fournisseur ;</p>	<p>m</p>	<p>Cahier des charges élaboré conjointement avec le bénéficiaire</p>	<p>oui</p>	
		<p>17. incompétence de l'acheteur à élaborer le DAO.</p>	<p>fa</p>	<p>Agents opérationnels formés</p>	<p>oui</p>	

<b>L'envoi/publication du dossier d'appel d'offres</b>	Envoyer l'avis d'AO à temps aux fournisseurs présélectionnés	18. absence d'une large diffusion de l'avis d'AO ;	i	Avoir un éventail de canaux de publication	non
	Faire une large publication de l'avis d'AO	19. oubli d'envoi d'avis d'AO à l'un des fournisseurs du panel;	m		
		20. envoi/publicité tardive d'avis d'AO ;	m	Existence d'un service de contrôle de procédures	non
		21. modifications des date et heure limites de remise des offres ;	fa	Respect du règlement d'AO	oui
		22. appel d'offres infructueux ;	fa	Existence des fournisseurs habituels	oui
23. publication de l'avis d'AO dans des revues, journaux de presse, sites web mal connus	m	Existence d'une politique d'étude du marché de presse	non		
<b>Réception et conservation des propositions des candidats</b>	s'assurer de la réception des propositions des offres aux date et heures limites indiqué dans le DAO par un responsable/service nommé désigné ;	24. réception des offres au-delà des date et heure indiquées dans l'avis d'AO ;	fa	Existence de responsable chargé de la réception des offres ;	oui
		25. confusion des offres avec le courrier ordinaire;	fa	Existence de bureau/service de réception des offres.	oui
	s'assurer que les offres reçues sont bien conservées	26. risque de vol ;	m	Existence d'un coffre-fort ignifuge ou armoire métallique bien sécurisée pour la conservation des offres	non
		27. Risque d'inondation	fa		
28. risque de perte ;	m				

		29. risque d'incendie ;	fa	Installation d'extincteurs	oui
		30. risque juridique	fa	Existence d'un service juridique	oui
<b>Dépouillement, comparaison, analyse des offres et attribution du marché</b>	s'assurer que le dépouillement se fait de façon transparente et les offres sont analysées de façon objective	31. non respect de la procédure de comparaison des offres ;	m	Existence d'un manuel de procédures	non
		32. non maîtrise du DAO par les membres de la commission d'évaluation et d'examen des offres ;	fa	Existence de la grille d'évaluation des offres	oui
		33. mauvaise pondération des éléments techniques du DAO ;	m	Existence des critères de pondération	oui
		34. évaluation et examen superficiel et subjectif des offres au profit d'un candidat ;	m	Existence d'une sous-commission d'évaluation et d'examen des offres	oui
		35. Refus du choix du fournisseur répondant aux critères du marché.	m	Existence d'une grille de classement des offres	oui

(i) = important ; (m) = moyen ; (fa) = faible

Source : A partir de Selmer (2006 : 243) ; Renard (2006 : 220)

Après l'identification des risques, nous avons mis en œuvre les tests de permanence et de cheminement.

### 6.2.2. Les tests de cheminement et de permanence

L'évaluation de la probabilité de survenance, l'impact des risques et l'identification des points forts et des points faibles du dispositif de management des risques s'appuient sur les tests d'audit, à savoir : le test de cheminement et le test de permanence. Tel que décrit dans le

troisième chapitre de la première partie de cette étude, le premier permet de contrôler l'existence des procédures et le deuxième permet de s'assurer que les points forts théoriques (forces) ont fonctionné permanemment, tel que décrit lors des entretiens. Ainsi, nous avons affecté les poids à chaque risque par rapport à ces tests. Les résultats de ces tests sont présentés dans les tableaux ci-après.

**Tableau n° 16 : Résultats du test de cheminement**

Opérations	Nature du document	Constats	Commentaires
Présélection des fournisseurs	Fichier fournisseurs	Non	-
	Grille de présélection	Non	-
	Critères de présélection	Non	-
Rédaction d'avis d'appel d'offres	Avis d'appel d'offres	Oui	AAO n°008/PR-CAB-DGGT/S, visé par le DEM et signés par le DG
Publication d'avis d'appel offres	Cahier courriers départ du service courrier ; pages web du site de la DGGT (www.dggt-congo.net) et celui du ministère des finances de la Rép.C (www.mefb-cg.net/avis et AO/sommaire)	Oui	L'avis est publié par le bureau du courrier de la DGGT
Préparation du DAO	DAO : Règlement d'appel d'offres (modèle de soumission, modèle de contrat, etc.).	Oui	DAO n°001/PR-CAB-DGGT/W-08, préparé par le SPM en collaboration avec le bénéficiaire sous la supervision du DEM
Retrait du DAO, réception des offres des candidats et conservation des offres	Fiche de retrait du dossier d'appel d'offres; fiche de réception des offres du 19/9/8 ; récépissé de dépôt des offres	Oui	Tous ces documents sont signés par le chef de SPM
	Mention « A n'ouvrir qu'à la séance de dépouillement »	Oui	sur pli fermé
	Coffre-fort ignifuge/armoire métallique	Non	-
Dépouillement des offres	Procès-verbal d'ouverture des plis	Oui	La séance d'ouverture des plis est publique et le PV est signé par tous les participants
	Note de service portant désignation des membres de la sous-commission d'analyse et d'évaluation des offres	Oui	Cette note est signée par le DGGT
	PV d'évaluation des appels d'offres	Oui	Le PV n°04/PR-CAB-DGGT/W-08 du 24/06/08, signé par tous les membres de la sous-commission.
Conclusion du contrat	La lettre de commande	Oui	Lettre de commande n°2573/PR-CAB-DGGT-DEM du 12/10/ 2007 et un projet de contrat de marché, visée le DEM et signé par le DGGT.

Source : Service passation des marchés de la DGGT

Tableau n° 17 : Résultats du test de permanence

Libellé	Référence de la pièce des AO (Trois DAO)			Existence de la pièce			Etablissement /réception			Approbation (visa et signature)												
	D.n°2002- 371 du 03 /12/ 2002	D.n°2002 -371 du 03 /12/ 2002	D.n°2002 -371 du 03 /12/ 2002	oui	oui	oui	SPM			DEM			DG			CCMCE			Président			
Seuil de passage de marché par AO				oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	oui	oui	oui
Fichier fournisseurs	-	-	-	non	non	non	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Critères de présélection	-	-	-	non	non	non	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Service de présélection	D.2003-62 du 07/05/ 2003	D.2003- 62 du 07/05/ 2003	D.2003- 62 du 07/05/ 2003	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	oui	oui	oui
Grille de présélection	-	-	-	non	non	non	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Identification des nouveaux fournisseurs	-	-	-	non	non	non	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Evaluation des performances des entreprises	-	-	-	non	non	non	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Homologation des nouvelles entreprises	-	-	-	non	non	non	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Etude prospective du marché	-	-	-	non	non	non	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liste des journaux de publication et sites web	-	-	-	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-
Service chargé de préparer l' Avis et le DAO	D.2003-62 du 07/05/ 2003	D.2003- 62 du 07/05/ 2003	D.2003- 62 du 07/05/ 2003	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	oui	oui	oui
Bureau chargé de publier l' AAO	D.2003-62 du 07/05/ 2003	D.2003- 62 du 07/05/ 2003	D.2003- 62 du 07/05/ 2003	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	oui	oui	oui

*Evaluation des risques liés au processus d'achat par appel d'offres : cas de la DGGT*

Supervision hiérarchique	AAO n°008/PR-CAB-DGGT/S du 10/10/08	AAO n°04/PR-CAB-DGGT/S du 24/05/08	AAO n°01/PR-CAB-DGGT/S du 24/5/08	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-
Bureau de retrait du DAO	DAO n°004/PR-CAB-DGGT/W-08	DAO n°02/PR-CAB-DGGT/W-08	DAO n°008/P R-CAB-DGGT/W-08	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-
Date et heure limites de dépôt des offres	DAO n°004/PR-CAB-DGGT/W-08	DAO n°02/PR-CAB-DGGT/W-08	DAO n°008/P R-CAB-DGGT/W-08	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-
Participation des soumissionnaires au dépouillement	PV du 16/11/09	PV du 04/02/10	-	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-
PV de d'évaluation	PV du 03/02/09	PV du 24/05/08	PV du 18/09/08	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-
Désignation de la sous-commission	Note de service n°2909 du 18/09/08	-	-	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-
Critères de comparaison des offres	DAO n°004/PR-CAB-DGGT/W-08	DAO n°02/PR-CAB-DGGT/W-08	DAO n°008/P R-CAB-DGGT/W-08	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-
Lettre de commande	LC n°2573 du 12/10/07	LC n°0976 du 11/04/08	LC n°0337 du 08/02/08	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-	-	-	-
Contrat de marché	M. n°0214 du 23/01/08	M.n°086 8 du 29/03/08	M.n°3350 du 17/10/08	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	non

**Source** : nous-mêmes



### 6.2.3. Evaluation des risques opérationnels identifiés

Après le travail d'identification des risques opérationnels liés au processus d'achat par AO, il est à présent question d'évaluer ces risques identifiés. En effet, évaluer les risques consiste à déterminer dans quelle mesure les événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Il existe donc une relation entre chaque risque identifié et les objectifs de maîtrise des risques. Chaque risque ayant une probabilité d'occurrence et un impact lorsqu'il se réalise, nous allons affecter à chaque risque un poids afin d'apprécier le degré de probabilité d'occurrence et de gravité d'impact. Ce qui nous permettrait d'identifier les événements ou zones à risque, les causes et les conséquences de ces événements ; connaître la limite d'acceptabilité des risques afin d'identifier les actions à entreprendre pour les gérer. C'est par ces deux éléments (probabilité et impact) que nous allons faire une évaluation qualitative des risques identifiés.

#### 6.2.3.1. Mesure de la probabilité du risque opérationnel

La mesure de la probabilité du risque se fait en affectant une cotation de 1 à 5 à l'échelle de la probabilité d'occurrence (Très faible, Faible, Moyenne, Forte, Très forte) en appréciant les caractéristiques des dispositifs.

**Tableau n° 18 : Echelle d'évaluation de la probabilité du risque opérationnel**

Cotation	Probabilité	Description des caractéristiques des dispositifs
5	Très forte	Les dispositifs sont extrêmement inefficaces
4	Forte	Les dispositifs sont peu efficaces
3	Moyenne	Les dispositifs sont efficaces
2	Faible	Les dispositifs sont assez efficaces
1	Très faible	Les dispositifs sont très efficaces

**Source** : nous-mêmes

Pour ce qui est de la probabilité des risques opérationnels liés au processus d'achat par AO de la DGGT, nous allons appliquer cette méthode de mesure de la probabilité dans ce tableau à quatre colonnes ci-dessous.

**Tableau n° 19 : Probabilité d'occurrence des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel de la DGGT**

Risques opérationnels	Cotation	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs
1. risque de n'en tirer que peu de renseignements sur les fournisseurs	5	Très forte	Non tenue du fichier fournisseur
2. risque de ne pas avoir des informations fiables sur le prix du marché pratiqué	4	Forte	inexistence d'étude de marché/pas de bordereau de prix
3. présélection des fournisseurs moins performants à réaliser l'achat	3	Moyenne	inexistence de procédures d'évaluation de la performance des entreprises /Pas d'étude et prospection du marché des entreprises
4. achat non conforme aux besoins de l'entreprise	1	Très faible	Besoin exprimé par le bénéficiaire avec des spécifications techniques (données particulières) de l'AO
5. présélection des fournisseurs incomparables	5	Très forte	inexistence de procédures d'évaluation des performances des entreprises potentielles ou habituelles
6. mise en concurrence des mêmes fournisseurs	5	Très forte	Pas d'homologation des nouveaux fournisseurs, d'études et prospection du marché des entreprises
7. mauvaise définition des critères de présélection	1	Très faible	Existence d'un service nommé désigné pour préparer le DAO en collaboration avec le bénéficiaire
8. non utilisation de la grille de présélection	5	Très forte	Inexistence de procédures et/ou d'outils de présélection des entreprises
9. traiter avec des fournisseurs indécidés	2	Faible	Mise en concurrence des mêmes fournisseurs
10. collusion entre le service acheteur et le fournisseur	3	Moyenne	Mise en concurrence des mêmes fournisseurs
11. avoir un DAO non fiable et incomplet ou équivoque	1	Très faible	DAO élaboré par le service de passation des marchés, des services techniques et le bénéficiaire sous la supervision du DEM
12. DAO non conforme aux besoins exprimés par le demandeur	1	Très faible	Les données particulières (spécifications techniques) de l'AO sont élaborées par le bénéficiaire et le DAO est élaboré par le SPM, services techniques en collaboration avec le fournisseur sous la supervision du DEM

13. ambiguïté du cahier de charges	2	Faible	Cahier des charges élaboré par les services du bénéficiaire ensuite analysé par le SPM
14. inégalité des candidats face à l'information	2	Faible	Existence d'un service/bureau de retrait des DAO et envoi des courriers à tous les candidats ayant retiré le DAO en cas d'information complémentaire
15. distorsion dans la demande des informations complémentaires	1	Très faible	Envoi du courrier à tous les candidats ayant retiré le DAO en cas d'information complémentaire par le SPM
16. cahier des charges élaboré à la taille d'un fournisseur	1	Très faible	Cahier des charges élaboré par les services du bénéficiaire ensuite analysé par le SPM
17. incompétence de l'acheteur à élaborer le DAO	2	Faible	Agents opérationnels du SPM formés chargé d'élaborer le DAO en collaboration des services techniques sous la supervision du DEM
18. absence d'une large diffusion de l'avis d'AO	2	Faible	L'avis d'AO est publié dans les journaux de bonne presse nationale et dans les sites web de la DGGT et du ministère des finances
19. oubli d'envoi d'avis d'AO à l'un des fournisseurs du panel	4	Forte	Non tenue du fichier des fournisseurs
20. envoi/publicité tardive d'avis d'AO	3	Moyenne	Calendrier de passation de passation de marché non écrit/Inexistence du manuel de procédures
21. modifications des date et heure limites de remise des offres	3	Moyenne	Procédures non écrites
22. appel d'offres infructueux	1	Très faible	Large diffusion de l'avis d'AO
23. publication de l'avis d'AO dans des revues, journaux de presse, sites web mal connus	1	Très faible	Existence de la politique de qualification des journaux de presses
24. réception des offres au-delà des date et heure indiquées dans l'avis d'AO	2	Faible	Existence de la fiche de réception des offres
25. confusion des offres avec le courrier ordinaire	1	Très faible	Existence d'un service/bureau de réception des offres
26. risque de vol	4	Forte	Inexistence d'un coffre-fort et/ou d'une armoire métallique bien sécurisée
27. Risque d'inondation	2	Faible	Cadre de travail (bureau de conservation des offres) bien disposé
28. risque de perte	4	Forte	Inexistence d'un coffre-fort et/ou

			d'une armoire métallique bien sécurisée, bureau accessible à tous
29. risque d'incendie	2	Faible	Installation d'extincteurs
30. risque juridique	4	Forte	Inexistence de la police d'assurance incendie
31. non respect de la procédure de comparaison des offres	1	Très faible	Existence de la grille de comparaison et d'analyse des offres
32. non maîtrise du DAO par les membres de la commission d'évaluation et d'examen des offres	2	Faible	La commission est tripartite : la DGGT, les représentants du bénéficiaire et ceux du plan
33. mauvaise pondération des éléments techniques du DAO	1	Très faible	Existence d'une cotation
34. évaluation et examen superficiel et subjective des offres au profit d'un candidat	2	Faible	Utilisation des méthodes et outils d'examen et analyse des offres par des cadres spécialisés
35. Refus du choix du fournisseur répondant aux critères du marché.	3	Moyenne	Le PV de la commission d'évaluation est soumis à l'approbation du DGGT

Source : nous-mêmes

Le tableau de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT ainsi élaboré en se basant sur l'échelle de cotation de cette probabilité, il est à présent question de présenter ci-suit la mesure de l'impact du risque opérationnel.

### 6.2.3.2. Mesure de l'impact du risque opérationnel

Suivant la méthode qualitative d'évaluation des risques choisie, la mesure de l'impact du risque opérationnel se présente de la manière que celle de la probabilité en affectant une cotation de 1 à 5 à l'échelle du degré de gravité de l'impact du risque (très négligeable, négligeable, marginal, critique et catastrophique). Elle se présente ainsi qu'il suit.

**Tableau n°20 : Mesure de l'impact du risque opérationnel**

Cotation	Gravité de l'impact	Description du degré de gravité
5	Catastrophique	La réparation du dommage causé par le risque est très coûteuse pour le patrimoine, perte très élevée de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, non respect des lois et règlements, efficacité et efficience lamentables des opérations.
4	Critique	La réparation du dommage causé par le risque est très coûteuse pour le patrimoine, perte élevée de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, non respect des lois et règlements, efficacité et efficience critique des opérations.

3	Marginale	Perte causée par le risque est modérée sur patrimoine, sur la fiabilité et de l'intégrité de l'information, sur le respect des lois et règlements, l'efficacité et l'efficience des opérations.
2	Négligeable	Dégâts causés par le risque sont négligeables sur le patrimoine, sur la fiabilité et de l'intégrité de l'information, sur le respect des lois et règlements, l'efficacité et l'efficience des opérations.
1	Très négligeable	Dégâts causés par le risque sont très négligeables sur le patrimoine, sur la fiabilité et de l'intégrité de l'information, sur le respect des lois et règlements, l'efficacité et l'efficience des opérations.

Source : nous-mêmes

Se référant à cette échelle, nous pouvons alors présenter le tableau de gravité de l'impact des risques opérationnels identifiés liés au processus d'achat par appel d'offres.

**Tableau n° 21 : Tableau de gravité de l'impact des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres**

Risques opérationnels	Cote	Gravité de l'impact	Description des dégâts
1. risque de n'en tirer que peu de renseignements sur les fournisseurs	4	Critique	Perte due à la non tenue du fichier fournisseur
2. risque de ne pas avoir des informations fiables sur le prix du marché pratiqué	4	Critique	Perte financière élevée, achat au prix exorbitant due à l'inexistence d'étude de marché, du manque de bordereau de prix
3. présélection des fournisseurs moins performants à réaliser l'achat	2	Négligeable	Perte modérée de temps, relance du processus d'AO.
4. achat non conforme aux besoins de l'entreprise	4	Critique	Pertes financières, achat non utile pour le bénéficiaire, perte de l'efficacité des opérations, réception de l'ouvrage de mauvaise qualité, modification de l'ouvrage
5. présélection des fournisseurs incomparables	1	Très Négligeable	Perte financière très négligeable, non respect des lois et règlements non significatif
6. mise en concurrence des mêmes fournisseurs	2	Négligeable	Perte d'efficacité des opérations, non découverte des nouveaux candidats
7. mauvaise définition des critères de présélection	5	Catastrophique	Perte financière, perte d'efficacité, irrégularité et non fiabilité de l'information, réalisation des travaux de mauvaise qualité.
8. non utilisation de la grille de présélection	5	Catastrophique	Perte financière très élevée due au choix du fournisseur inapte à réaliser les travaux, irrégularité et non fiabilité de l'information.
9. traiter avec des	4	Critique	Perte financière élevée, choix du

fournisseurs indécis			fournisseur ne reflétant pas les résultats de l'évaluation des offres, mauvaise qualité des travaux ou inachevés.
10. collusion entre le service acheteur et le fournisseur	5	Catastrophique	Perte financière lamentable, baisse de la performance, le jeu de la concurrence biaisé, réception des biens de mauvaise qualité, non respect des lois et règlements.
11. avoir un DAO non fiable et incomplet ou équivoque	4	Critique	Perte financière élevée due à un avenant, non fiabilité de l'information, retard dans la livraison de l'ouvrage.
12. DAO non conforme aux besoins exprimés par le demandeur	3	Marginale	Réception des ouvrages non souhaités, réception des biens de mauvaise qualité et non atteinte des objectifs fixés.
13. ambiguïté du cahier de charges	3	Marginale	Réception des ouvrages non souhaités, réception des biens de mauvaise qualité et non atteinte des objectifs fixés.
14. inégalité des candidats face à l'information	1	Très négligeable	Perte très négligeable, information non fiable et non respect des lois et règlements.
15. distorsion dans la demande des informations complémentaires	1	Très négligeable	Perte très négligeable, information non fiable et non respect des lois et règlements.
16. cahier des charges élaboré à la taille d'un fournisseur	3	Marginale	Achat non efficient, mauvaise exécution des travaux, réception des biens de mauvaise qualité.
17. incompétence de l'acheteur à élaborer le DAO	5	Catastrophique	Perte financière très élevée due au choix non pertinent du fournisseur apte à réaliser les travaux ou prestations intellectuelles requises, information du DAO non fiable et irrégulière.
18. absence d'une large diffusion de l'avis d'AO	2	Négligeable	Perte négligeable, avoir peu d'informations sur les entreprises
19. oubli d'envoi d'avis d'AO à l'un des fournisseurs du panel	1	Très négligeable	Perte très négligeable due à la non tenue du fichier fournisseurs, manque d'information d'un fournisseur.
20. envoi/publicité tardive d'avis d'AO	2	Négligeable	Perte liée au temps, bouleversement du planning, réception tardive du bien.
21. modifications des date et heure limites de remise des offres	2	Négligeable	Perte liée au temps, bouleversement du planning, réception tardive du bien.
22. Appel d'offres infructueux	2	Négligeable	Perte liée au temps, bouleversement du planning, reprise des opérations d'AO.
23. Publication de l'avis d'AO dans des revues, journaux de presse, sites web mal connus	1	Très négligeable	Perte financière non significative, pas assez de candidats soumissionnaires, pertes très négligeable de l'efficacité et efficacité des opérations.
24. Réception des offres au-delà des date et heure indiquées dans l'avis d'AO	2	Négligeable	Perte négligeable due au non respect des lois et règlements, retard dans la réalisation des opérations.
25. Confusion des offres	4	Critique	Perte financière élevée due à la perte des



avec le courrier ordinaire			offres, au contentieux.
26. Risque de vol	5	Catastrophique	Perte financière et des biens très élevée due à la réparation du dommage causé aux candidats, au contentieux et retard dans l'exécution des opérations.
27. Risque d'inondation	5	Catastrophique	Perte financière et des biens très élevée due à la réparation du dommage causé aux candidats, au contentieux et retard dans l'exécution des opérations.
28. risque de perte	5	Catastrophique	Perte financière et des biens très élevée due à la réparation du dommage causé aux candidats, au contentieux et retard dans l'exécution des opérations.
29. risque d'incendie	5	Catastrophique	Perte financière et des biens très élevée due à la réparation du dommage causé aux candidats, au contentieux et retard dans l'exécution des opérations.
30. risque juridique	5	Catastrophique	Perte financière très élevée due au contentieux, retard dans l'exécution des opérations.
31. non respect de la procédure de comparaison des offres	4	Critique	Perte financière élevée due au choix du fournisseur ne répondant aux TDR, réception du bien de mauvaise qualité
32. non maîtrise du DAO par les membres de la commission d'évaluation et d'examen des offres	4	Critique	Perte financière élevée, examen des offres moins pertinent et attributaire inapte à réaliser les travaux selon les spécifications du cahier des charges, mauvaise qualité du travail.
33. mauvaise pondération des éléments techniques du DAO	4	Critique	Perte financière élevée, information non fiable pour examen des offres faussé, non respect des lois et règlements, mauvaise qualité du travail.
34. évaluation et examen superficiel et subjective des offres au profit d'un candidat	5	Catastrophique	Perte financière élevée, perte d'efficacité choix du fournisseur inapte à réaliser les travaux selon les spécifications contenues dans RAO, mauvaise qualité du bien.
35. Refus du choix du fournisseur répondant aux critères du marché.	4	Critique	Perte financière élevée liée aux travaux inachevés, aux travaux de mauvaise qualité, reprise des opérations.

Source : Nous-mêmes

L'évaluation des risques opérationnels inhérents identifiés nous permet de les hiérarchiser par rapport à leur probabilité d'occurrence et à leur gravité d'impact en affectant un code couleur à chaque risque suivant sa criticité. La couleur "jaune" pour le niveau de criticité (1), la couleur "orange claire" pour le niveau de criticité (2), la couleur "verte claire" pour le niveau de criticité (3), la couleur "orange foncée" pour le niveau de criticité (4) et la couleur "rouge" pour le niveau de criticité (5).

### 6.2.3.3. Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la probabilité d'occurrence

En se référant à la mesure de la probabilité et de l'impact des risques opérationnels réalisée ci-haut, nous allons à présent procéder à la hiérarchiser de ces risques. Cette hiérarchisation peut être faite dans un tableau à deux (02) colonnes dont la première représente les risques opérationnels et la deuxième représentant la probabilité est subdivisée en deux sous-colonnes (cotation et catégorie).

**Tableau n° 22 : Hiérarchisation des risques opérationnels inhérents par rapport à la probabilité**

Risques opérationnels	Probabilité d'occurrence	
	cotation	Catégorie
1. risque de n'en tirer que peu de renseignements sur les fournisseurs	5	Très forte
5. présélection des fournisseurs incomparables	5	Très forte
6. mise en concurrence des mêmes fournisseurs	5	Très forte
8. non utilisation de la grille de présélection	5	Très forte
2. risque de ne pas avoir des informations fiables sur le prix du marché pratiqué	4	Forte
19. oubli d'envoi d'avis d'AO à l'un des fournisseurs du panel	4	Forte
26. risque de vol	4	Forte
30. risque juridique	4	Forte
28. risque de perte	4	Forte
3. présélection des fournisseurs moins performants à réaliser l'achat	3	Moyenne
10. collusion entre le service acheteur et le fournisseur	3	Moyenne
20. envoi/publicité tardive d'avis d'AO	3	Moyenne
21. modifications des date et heure limites de remise des offres	3	Moyenne
35. Refus du choix du fournisseur répondant aux critères du marché	3	Moyenne
9. traiter avec des fournisseurs indéclicats	2	Faible
13. ambiguïté du cahier de charges	2	Faible
14. inégalité des candidats face à l'information	2	Faible
17. incompétence de l'acheteur à élaborer le DAO	2	Faible
18. absence d'une large diffusion de l'avis d'AO	2	Faible
24. réception des offres au-delà des date et heure indiquées dans l'avis d'AO	2	Faible
27. Risque d'inondation	2	Faible
29. risque d'incendie	2	Faible
32. non maîtrise du DAO par les membres de la commission d'évaluation et d'examen des offres	2	Faible
34. évaluation et examen superficiel et subjective des offres au	2	Faible



profit d'un candidat		
4. achat non conforme aux besoins de l'entreprise	1	Très faible
7. mauvaise définition des critères de présélection	1	Très faible
11. avoir un DAO non fiable et incomplet ou équivoque	1	Très faible
12. DAO non conforme aux besoins exprimés par le demandeur	1	Très faible
15. distorsion dans la demande des informations complémentaires	1	Très faible
16. cahier des charges élaboré à la taille d'un fournisseur	1	Très faible
22. appel d'offres infructueux	1	Très faible
23. publication de l'avis d'AO dans des revues, journaux de presse, sites web mal connus	1	Très faible
25. confusion des offres avec le courrier ordinaire	1	Très faible
31. non respect de la procédure de comparaison des offres	1	Très faible
33. mauvaise pondération des éléments techniques du DAO	1	Très faible

Source : nous-mêmes

#### 6.2.3.4. Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la gravité de l'impact

Après la hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la probabilité d'occurrence, nous passons à la hiérarchisation des risques par rapport à l'impact en utilisant le même type de tableau.

Tableau n° 23 : Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à l'impact

Risques opérationnels	Impact	
	Cotation	Gravité
7. mauvaise définition des critères de présélection	5	Catastrophique
8. non utilisation de la grille de présélection	5	Catastrophique
10. collusion entre le service acheteur et le fournisseur	5	Catastrophique
17. incompétence de l'acheteur à élaborer le DAO	5	Catastrophique
26. Risque de vol	5	Catastrophique
27. Risque d'inondation	5	Catastrophique
28. risque de perte	5	Catastrophique
29. risque d'incendie	5	Catastrophique
30. risque juridique	5	Catastrophique
34. évaluation et examen superficiel et subjective des offres au profit d'un candidat	5	Catastrophique
1. risque de n'en tirer que peu de renseignements sur les fournisseurs	4	Critique
2. risque de ne pas avoir des informations fiables sur le prix du marché pratiqué	4	Critique
4. achat non conforme aux besoins de l'entreprise	4	Critique
9. traiter avec des fournisseurs indécents	4	Critique
11. avoir un DAO non fiable et incomplet ou équivoque	4	Critique



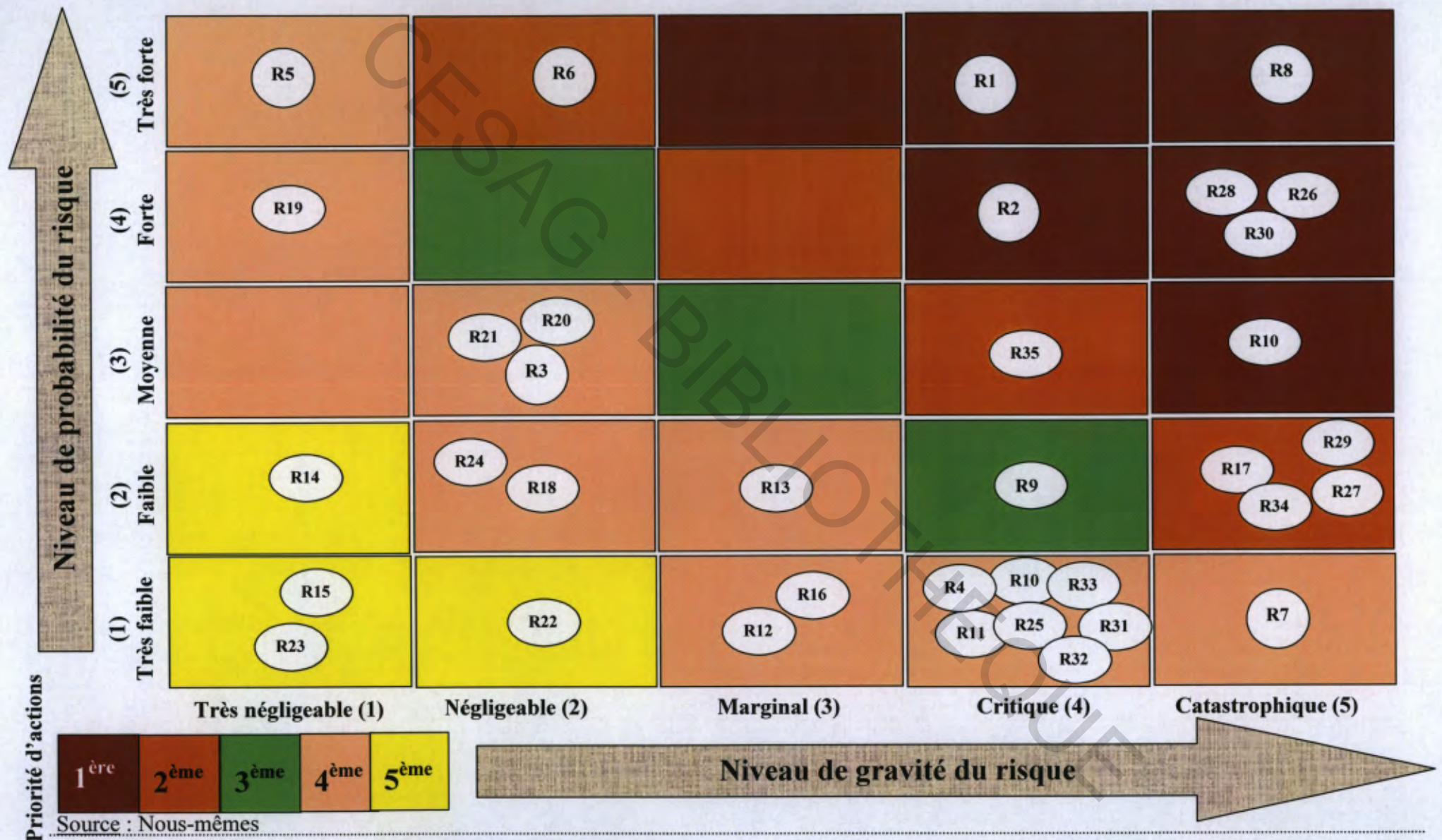
25. Confusion des offres avec le courrier ordinaire	4	Critique
31. non respect de la procédure de comparaison des offres	4	Critique
32. non maîtrise du DAO par les membres de la commission d'évaluation et d'examen des offres	4	Critique
33. mauvaise pondération des éléments techniques du DAO	4	Critique
35. Refus du choix du fournisseur répondant aux critères du marché.	4	Critique
12. DAO non conforme aux besoins exprimés par le demandeur	3	Marginale
13. ambiguïté du cahier de charges	3	Marginale
16. cahier des charges élaboré à la taille d'un fournisseur	3	Marginale
3. présélection des fournisseurs moins performants à réaliser l'achat	2	Négligeable
6. mise en concurrence des mêmes fournisseurs	2	Négligeable
18. absence d'une large diffusion de l'avis d'AO	2	Négligeable
20. envoi/publicité tardive d'avis d'AO	2	Négligeable
21. modifications des date et heure limites de remise des offres	2	Négligeable
22. Appel d'offres infructueux	2	Négligeable
24. Réception des offres au- delà des date et heure indiquées dans l'avis d'AO	2	Négligeable
5. présélection des fournisseurs incomparables	1	Très Négligeable
14. inégalité des candidats face à l'information	1	Très négligeable
15. distorsion dans la demande des informations complémentaires	1	Très négligeable
19. oubli d'envoi d'avis d'AO à l'un des fournisseurs du panel	1	Très négligeable
23. Publication de l'avis d'AO dans des revues, journaux de presse, sites web mal connus	1	Très négligeable

Source : nous-mêmes

La maîtrise des risques opérationnels liés aux fonctions, activités ou processus d'une entreprise passe par la hiérarchisation de ces risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact. Cette hiérarchisation aide à la bonne prise de décisions afin d'atteindre les objectifs assignés. Le graphique ci-après représente cette hiérarchisation.



Figure n° 8 : Hiérarchisation des risques opérationnels liés au processus d'achat par AO de la DGGT



Source : Nous-mêmes

Le dispositif de management des risques fait l'objet d'un pilotage qui repose sur l'évaluation de l'existence et du fonctionnement de ses éléments (COSO II, 2009 : 265). Ainsi, après avoir évalué les risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT, il est nécessaire de procéder à l'évaluation des dispositifs de management de ces risques suivant les résultats des tests d'audit mis en œuvre afin d'identifier les points forts et les points faibles.

### 6.3. Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de management des risques

L'étape d'identification des risques opérationnels du processus d'achat par appel d'offres nous a permis de constater l'existence des dispositifs de management de ces risques que la DGGT a mis en place pour les maîtriser. C'est par l'utilisation des différents outils tels que le flow-chart, les QCI, la grille de séparation des tâches, les tests de cheminement, tests de permanence, etc., que nous y sommes parvenus.

Pour l'évaluation de ces dispositifs, nous avons élaboré une échelle d'appréciation qui figure dans ce tableau à trois colonnes dont la première représente les critères d'appréciation des dispositifs, la deuxième représente la cotation de 1 à 5 affectée au degré de l'efficacité des dispositifs et la troisième représente la qualité des dispositifs suivant leurs critères. (Renard, 2007 : 305).

**Tableau n° 24 : Echelle d'appréciation des dispositifs de management des risques**

Critères d'appréciation	Cote (CI)	Qualité des dispositifs
Dispositif ne présente pas de lacune et est systématiquement appliqué	5	Très efficace
Dispositif est systématiquement appliqué mais présente quelques lacunes	4	Satisfaisant
Dispositif ne présente pas de lacune mais n'est pas toujours appliqué	3	Acceptable
Dispositif présente des lacunes mais n'est pas toujours appliqué	2	Pas efficace
Pas de dispositif ou parfois application aléatoire	1	Inexistant

Source : A partir de Renard, (2007 : 305)



Suivant cette échelle d'appréciation, nous pouvons, ci- après, présenter l'identification des points forts et points faibles des dispositifs de management des risques liés au processus d'achat par rapport d'offres de la DGGT dans le tableau n°25.

**Tableau n° 25 : l'identification des points forts et points faibles des dispositifs de management des risques de la DGGT**

Risques opérationnels	Cote (CI)	Qualité des dispositifs	Critères d'appréciation
1. risque de n'en tirer que peu de renseignements sur les fournisseurs	1	inexistant	Pas de tenue du fichier fournisseur par la direction de l'expertise des marchés
2. risque de ne pas avoir des informations fiables sur le prix du marché pratiqué	1	inexistant	Inexistence d'étude de marché, du bordereau de prix
3. présélection des fournisseurs moins performants à réaliser l'achat	2	Pas efficace	Pas d'évaluation des performances des fournisseurs, procédures d'homologation des nouveaux fournisseurs non écrites
4. achat non conforme aux besoins de l'entreprise	5	Très efficace	Besoin exprimé par le bénéficiaire avec des spécifications techniques (données particulières), élaboration d'un cahier des charges de l'AO.
5. présélection des fournisseurs incomparables	1	Inexistant	Inexistence de procédures d'évaluation des performances des entreprises potentielles ou habituelles
6. mise en concurrence des mêmes fournisseurs	2	Pas efficace	Procédures d'identification et de prospection du marché des entreprises quasi-inexistantes et non écrites
7. mauvaise définition des critères de présélection	3	Acceptable	Procédures non écrites et existence du service de passation des marchés chargé de définir les critères et de préparer la présélection en collaboration avec le bénéficiaire
8. non utilisation de la grille de présélection	2	Pas efficace	Outils de présélection des entreprises quasiment non utilisés
9. traiter avec des fournisseurs indécis	5	Très efficace	Mise en concurrence des fournisseurs habituels
10. collusion entre le service acheteur et le fournisseur	3	Acceptable	Implication de plusieurs parties (bénéficiaire, le service de passation des marchés et la DEM)
11. avoir un DAO non fiable et incomplet ou équivoque	4	Efficace	DAO élaboré par le service de passation des marchés, des services techniques et le bénéficiaire sous la supervision du DEM
12. DAO non conforme aux besoins exprimés par le demandeur	5	Très efficace	Les spécifications techniques de l'AO sont élaborées par le bénéficiaire et le DAO est élaboré par le SPM en collaboration avec les services techniques sous la supervision du DEM

13. ambiguïté du cahier de charges	5	Très efficace	Cahier des charges élaboré par les services du bénéficiaire avec les TDR ensuite analysé par le SPM
14. inégalité des candidats face à l'information	5	Très efficace	Existence d'un service/bureau de retrait des DAO et envoi des courriers à tous les candidats ayant retiré le DAO en cas d'information complémentaire
15. distorsion dans la demande des informations complémentaires	5	Très efficace	Contrôle et envoi du courrier à tous les candidats ayant retiré le DAO en cas d'information complémentaire par le SPM
16. cahier des charges élaboré à la taille d'un fournisseur	5	Très efficace	Cahier des charges élaboré par les services du bénéficiaire ensuite analysé par le SPM sous la supervision du DEM
17. incompétence de l'acheteur à élaborer le DAO	4	Efficace	Agents opérationnels du SPM formés chargé d'élaborer le DAO en collaboration avec les services techniques de la DGGT sous la supervision du DEM
18. absence d'une large diffusion de l'avis d'AO	4	Efficace	L'avis d'AO est publié dans les journaux de bonne presse nationale et dans les sites web de la DGGT et du ministère des finances
19. oubli d'envoi d'avis d'AO à l'un des fournisseurs du panel	2	Pas efficace	Pas de tenue du fichier fournisseurs
20. envoi/publicité tardive d'avis d'AO	3	Acceptable	Procédures non écrites, pas de suivi régulier
21. modifications des date et heure limites de remise des offres	3	Acceptable	Procédures non écrites, les date et heure limites ne sont pas toujours respectées
22. appel d'offres infructueux	5	Très efficace	Existence des fournisseurs habituels et large diffusion
23. publication de l'avis d'AO dans des revues, journaux de presse, sites web mal connus	4	Efficace	Existence de la politique de qualification des journaux de presses, publication d'AAO dans les journaux de bonne presse
24. réception des offres au-delà des date et heure indiquées dans l'avis d'AO	3	Acceptable	Tenue de la fiche de réception des offres et signée par le chef de service de passation des marchés et le récapitulatif des offres signé par le président de séance d'ouverture des plis
25. confusion des offres avec le courrier ordinaire	5	Très efficace	Existence d'un service/bureau de réception des offres
26. risque de vol	2	Pas efficace	Inexistence d'un coffre-fort ou d'une armoire métallique bien sécurisée
27. risque d'inondation	5	Très efficace	Cadre de travail (bureau de conservation des offres) bien disposé
28. risque de perte	2	Pas efficace	Inexistence d'un coffre-fort ou d'une armoire métallique bien sécurisée, bureau accessible à tous
29. risque d'incendie	2	Pas efficace	Inexistence d'un coffre-fort ignifuge, Pas assez d'extincteurs

30. risque juridique	3	Acceptable	Existence du service juridique et du contentieux, pas de police d'assurance incendie
31. non respect de la procédure de comparaison des offres	5	Très efficace	Existence de la grille de comparaison et d'analyse des offres
32. non maîtrise du DAO par les membres de la commission d'évaluation et d'examen des offres	3	Acceptable	La commission est tripartite : la DGGT, les représentants du bénéficiaire et ceux du ministère plan
33. mauvaise pondération des éléments techniques du DAO	5	Très efficace	Application de la cotation, respect du règlement d'AO
34. évaluation et examen superficiel et subjective des offres au profit d'un candidat	5	Très efficace	Utilisation des méthodes et outils d'examen et analyse des offres par les membres de la sous-commission, le PV d'évaluation soumis à l'approbation du DGGT
35. Refus du choix du fournisseur répondant aux critères du marché.	5	Très efficace	Contrôle et analyse des résultats de l'évaluation par le DGGT pour avis.

Source : Nous-mêmes

Après cette identification des points forts et points faibles et l'évaluation des dispositifs de management des risques d'achat par appel d'offres de la DGGT, il est à présent possible de hiérarchiser l'efficacité de ces dispositifs suivant les cotes affectées au dispositif de management des risques.

#### 6.4. Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs de management des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT

Nous allons présenter ci-après cette hiérarchisation dans ce tableau n°26.

**Tableau n° 26 : Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs de management des risques**

Risques opérationnels	cote (CI)	Qualité des dispositifs
4. achat non conforme aux besoins de l'entreprise	5	Très efficace
9. traiter avec des fournisseurs indécidés	5	Très efficace
12. DAO non conforme aux besoins exprimés par le demandeur	5	Très efficace
13. ambiguïté du cahier de charges	5	Très efficace
14. inégalité des candidats face à l'information	5	Très efficace
15. distorsion dans la demande des informations complémentaires	5	Très efficace
16. cahier des charges élaboré à la taille d'un fournisseur	5	Très efficace
22. Appel d'offres infructueux	5	Très efficace
25. Confusion des offres avec le courrier ordinaire	5	Très efficace
27. Risque d'inondation	5	Très efficace
31. non respect de la procédure de comparaison des offres	5	Très efficace
33. mauvaise pondération des éléments techniques du DAO	5	Très efficace
34. évaluation et examen superficiel et subjective des offres au profit	5	Très efficace

d'un candidat		
35. Refus du choix du fournisseur répondant aux critères du marché.	5	Très efficace
11. avoir un DAO non fiable et incomplet ou équivoque	4	Efficace
17. incompétence de l'acheteur à élaborer le DAO	4	Efficace
18. absence d'une large diffusion de l'avis d'AO	4	Efficace
23. Publication de l'avis d'AO dans des revues, journaux de presse, sites web mal connus	4	Efficace
7. mauvaise définition des critères de présélection	3	Acceptable
10. collusion entre le service acheteur et le fournisseur	3	Acceptable
20. envoi/publicité tardive d'avis d'AO	3	Acceptable
21. modifications des date et heure limites de remise des offres	3	Acceptable
24. Réception des offres au-delà des date et heure indiquées dans l'avis d'AO	3	Acceptable
30. risque juridique	3	Acceptable
32. non maîtrise du DAO par les membres de la commission d'évaluation et d'examen des offres	3	Acceptable
3. présélection des fournisseurs moins performants à réaliser l'achat	2	Pas efficace
6. mise en concurrence des mêmes fournisseurs	2	Pas efficace
8. non utilisation de la grille de présélection	2	Pas efficace
19. oubli d'envoi d'avis d'AO à l'un des fournisseurs du panel	2	Pas efficace
26. Risque de vol	2	Pas efficace
28. risque de perte	2	Pas efficace
29. risque d'incendie	2	Pas efficace
1. risque de n'en tirer que peu de renseignements sur les fournisseurs	1	inexistant
2. risque de ne pas avoir des informations fiables sur le prix du marché pratiqué	1	inexistant
5. présélection des fournisseurs incomparables	1	Inexistant

Source : nous-mêmes

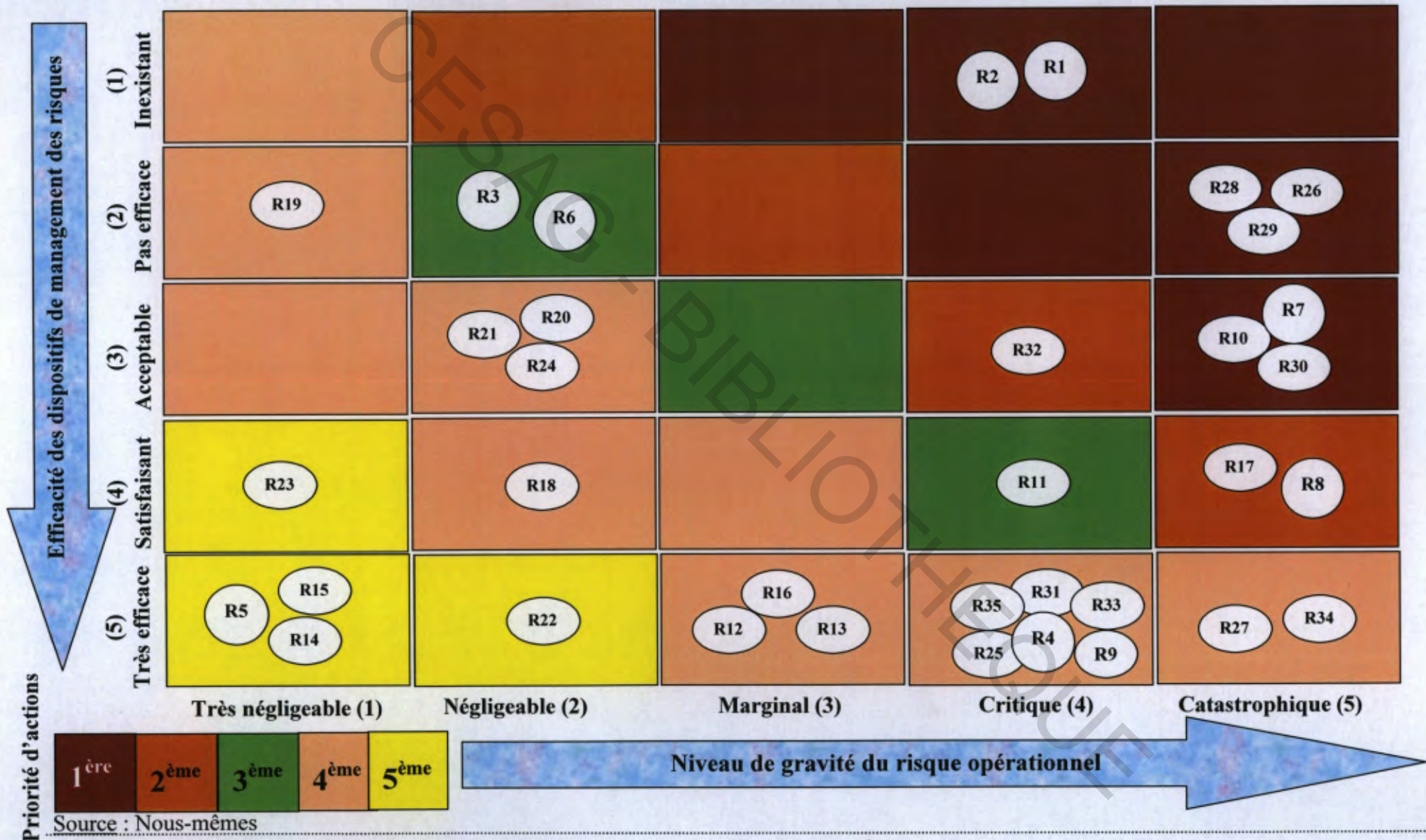
A travers ce tableau de hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs, nous avons désormais une idée de l'appréciation de ces dispositifs. En effet, l'appréciation de ces dispositifs fait ressortir des points forts au niveau des risques 4, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 22, 25, 27, 31, 33, 34, 35, 11, 17, 18, 23, 7, 10, 20, 21, 24, 30, 32 et des points faibles au niveau des risques 3, 6, 8, 19, 26, 28, 29, 1, 2, 5. Cette appréciation aide le management à la bonne prise de décision pour le traitement des risques, et donc pour l'amélioration de l'efficacité des dispositifs.

### 6.5. Restitution ou aide à la décision

Pour la bonne prise de décision par le management de la DGGT, nous allons présenter les risques suivant l'efficacité de leurs dispositifs et leur niveau de gravité (en utilisant les notes affectées lors de l'évaluation des risques), dans la figure ci-suivante. Pour obtenir cette figure, nous avons multiplié la cote de l'efficacité du dispositif par la cote de la gravité de l'impact pour apprécier l'efficacité du dispositif de management face à ces risques. Ce qui permettra au management de prendre une décision idoine de traitement.



Figure n° 9 : Analyse d'aide à la décision



La figure n° 9 : sur l'analyse d'aide à la décision qui a consisté à hiérarchiser les risques opérationnels suivant l'efficacité de leurs dispositifs et leur niveau de gravité permet de prendre des mesures nécessaires de traitement pour la maîtrise de ces risques opérationnels. D'où le plan d'actions que nous proposons pour le traitement des risques opérationnels réputés majeurs tout comme les risques inacceptables afin de les maîtriser.

## **6.6. Plan d'actions**

Après avoir été identifiés et évalués, les risques réputés majeurs et inacceptables doivent être maîtrisés. Pour la maîtrise de ces risques opérationnels, plusieurs politiques de traitement peuvent être entreprises.

En effet, la hiérarchisation des risques opérationnels suivant l'efficacité de leurs dispositifs et leur niveau de gravité aidant, le management pourrait décider soit de la réduction de la survenance du risque (prévention) ou de la conservation du risque en l'état (rétention), soit de la réduction de la gravité de l'impact (protection) ou du transfert total ou partiel du risque vers l'extérieur (outsourcing).

Ainsi, en tenant compte de la figure n°9 sur l'analyse d'aide à la décision, les actions sont à entreprendre immédiatement sur les risques 1, 2, 7, 10, 26, 28, 29, 30 et puis sur les risques 8, 17, 32 et enfin sur 3, 6, 11 (par ordre de priorité). Pour le reste des risques opérationnels, la DGGT peut maintenir sinon renforcer les dispositifs suivant leur efficacité.

Pour une bonne maîtrise des risques opérationnels, nous allons proposer des actions à entreprendre pour renforcer l'efficacité des dispositifs. Ces actions à entreprendre tiennent compte non seulement de la priorité d'actions mais également de l'importance des risques. D'où le tableau ci-dessous de quatre (04) colonnes. La première colonne concerne les risques opérationnels à traiter, la deuxième colonne concerne les dispositifs proposés, la troisième colonne subdivisée en trois sous-colonnes (Priorité, qualité, description) concerne les actions à entreprendre et la dernière colonne concerne les délais d'actions.



**Tableau n°27 : Proposition des actions à entreprendre**

Risques opérationnels	Dispositifs proposés	Actions à entreprendre			Délai
		Priorité	Qualité	Description	
1. risque de n'en tirer que peu de renseignements sur les fournisseurs	Tenue et mise à jour du fichier fournisseurs par la direction de l'expertise des marchés	1 <sup>ère</sup>	Protection et Prévention	Identification et recensement des fournisseurs potentiels	immédiatement
2. risque de ne pas avoir des informations fiables sur le prix du marché pratiqué	Faire une étude annuelle du marché et élaborer un bordereau général des prix	1 <sup>ère</sup>	Protection et Prévention	Consultation d'un cabinet spécialisé sur les études économiques pour une étude du marché	immédiatement
7. mauvaise définition des critères de présélection	Elaborer des procédures de présélection des fournisseurs et utiliser la grille de présélection.	1 <sup>ère</sup>	Protection	Consultation d'un cabinet professionnel de l'élaboration d'un manuel de procédures	immédiatement
10. collusion entre le service acheteur et le fournisseur	Homologation des nouveaux fournisseurs	1 <sup>ère</sup>	Protection et Prévention	Homologation des nouveaux fournisseurs après avoir vulgarisé le code des marchés publics	immédiatement
26. Risque de vol	Disposition du coffre-fort ou d'une armoire bien sécurisée	1 <sup>ère</sup>	Protection et Prévention	Inscription de la dépense dans le prochain budget	immédiatement
28. risque de perte	Disposition du coffre-fort ou d'une armoire bien sécurisée	1 <sup>ère</sup>	Protection et Prévention	Inscription de la dépense dans le prochain budget	immédiatement
29. risque d'incendie	Disposition du coffre-fort ignifuge ou d'une police d'assurance incendie	1 <sup>ère</sup>	Prévention ou transfert	Souscription de la police d'assurance incendie	immédiatement
30. risque juridique	Avoir l'assurance pour responsabilité civile	1 <sup>ère</sup>	Transfert	Souscription de la police d'assurance pour responsabilité civile	immédiatement

8. non utilisation de la grille de présélection	Mise en place des outils de présélection des fournisseurs	2 <sup>ème</sup>	Protection et Prévention	Elaboration de la grille et utilisation de la grille de présélection des fournisseurs par le service de passation des marchés	Dans les deux mois qui suivent
17. incompétence de l'acheteur à élaborer le DAO	Renforcement des capacités des agents opérationnels de la DEM	2 <sup>ème</sup>	Protection	Participation des agents opérationnels aux séminaires de formation sur l'AO	A partir du juillet 2010
32. non maîtrise du DAO par les membres de la commission d'évaluation et d'examen des offres	Prise de connaissance du DAO par les futurs membres de la commission avant l'examen et évaluation des offres	2 <sup>ème</sup>	Protection et Prévention	Mise à la disposition de la DEM une salle spéciale de consultation des DAO	A partir du juillet 2010
3. présélection des fournisseurs moins performants à réaliser l'achat	Elaboration des procédures d'évaluation des performances des fournisseurs, utilisation de la grille de présélection	3 <sup>ème</sup>	Prévention	Consultation d'un cabinet professionnel pour l'élaboration de ces procédures	Septembre 2010
6. mise en concurrence des mêmes fournisseurs	Elaboration des procédures d'identification et homologation des nouveaux fournisseurs entreprises	3 <sup>ème</sup>	Prévention	Consultation d'un cabinet professionnel pour l'élaboration des procédures et une prospection du marché	Septembre 2010
11. avoir un DAO non fiable et incomplet ou équivoque	Renforcement de l'équipe de la DEM	3 <sup>ème</sup>	Protection	Recrutement du personnel compétent en matière d'AO et renforcement de l'équipe chargée d'élaborer le DAO	Septembre 2010

Source : nous-mêmes

Les risques 4, 5, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 31, 33, 34, 35, peuvent faire l'objet d'une rétention c'est-à-dire que le management de la DGGT peut accepter travailler avec ces risques vu leur nombre et leur coût de traitement qui serait élevé.

### 6.7. Evaluation des risques résiduels

Après l'évaluation des RI et leur traitement suivant ce plan d'action proposé, nous pouvons procéder à l'évaluation des risques résiduels c'est-à-dire les risques auxquels l'entité reste exposé après la mise en œuvre, par le management, des solutions retenues (COSO II, 2009 : 74). Ainsi, l'évaluation des RR ci-dessous est faite en considérant les modalités de traitements proposées. Mais avant cela, il sied d'indiquer que la zone qui couvre les risques jugés mineurs constitue notre seuil de tolérance, c'est-à-dire la zone de couleur "jaune" et "orange claire", suivant la figure n°9. Ainsi, l'évaluation est faite sur les risques traités (1, 2, 7, 10, 26, 28, 29, 30 et puis sur les risques 8, 17, 32).

**Tableau n° 28 : Evaluation des risques résiduels**

Risques	Traitement	Probabilité	Impact
1. risque de n'en tirer que peu de renseignements sur les fournisseurs	Identification et recensement des fournisseurs potentiels	2	2
2. risque de ne pas avoir des informations fiables sur le prix du marché pratiqué	Consultation d'un cabinet spécialisé sur les études économiques pour une étude du marché	1	1
7. mauvaise définition des critères de présélection	Consultation d'un cabinet professionnel pour l'élaboration d'un manuel de procédures et critères de présélection	1	2
10. collusion entre le service acheteur et le fournisseur	Homologation des nouveaux fournisseurs après avoir vulgarisé le code des marchés publics	2	3
26. Risque de vol	Inscription de la dépense dans le prochain budget pour l'achat du coffre-fort	1	2
28. risque de perte	Inscription de la dépense dans le prochain budget pour l'achat du coffre-fort	1	2
29. risque d'incendie	Souscription de la police d'assurance incendie	1	1
30. risque juridique	Souscription de la police d'assurance pour responsabilité civile	2	2
8. non utilisation de la grille de présélection	Elaboration de la grille et utilisation de la grille de présélection des fournisseurs par le service de passation des marchés	1	2
17. incompétence de	Participation des agents opérationnels aux	2	2

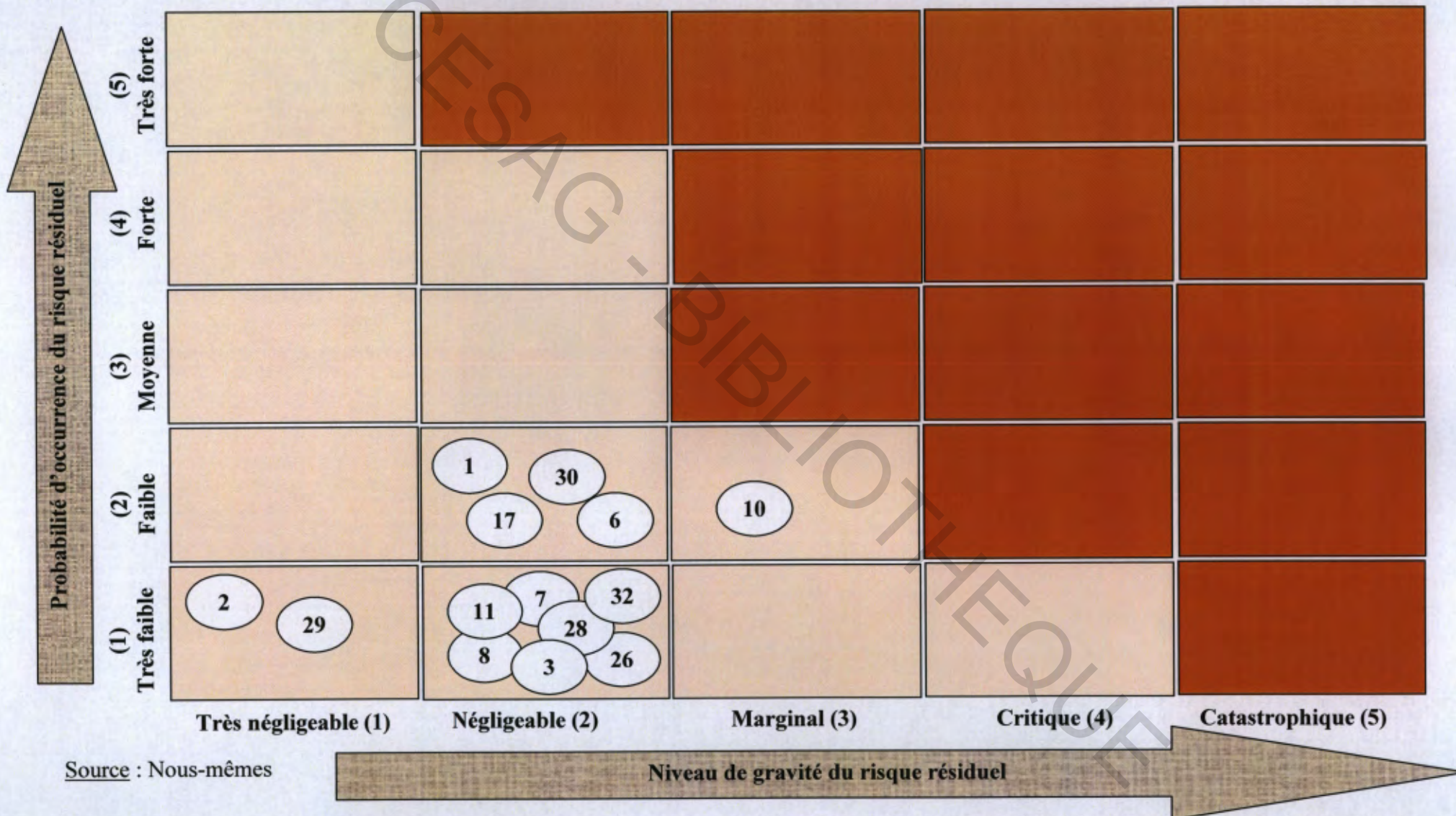
l'acheteur à élaborer le DAO	séminaires de formation sur l'AO		
32. non maîtrise du DAO par les membres de la commission d'évaluation et d'examen des offres	Mise à la disposition de la DEM une salle spéciale de consultation des DAO	1	2
3. présélection des fournisseurs moins performants à réaliser l'achat	Consultation d'un cabinet professionnel pour l'élaboration des procédures d'évaluation des performances des fournisseurs	1	2
6. mise en concurrence des mêmes fournisseurs	Prospection et étude du marché annuelles	2	2
11. avoir un DAO non fiable et incomplet ou équivoque	Recrutement du personnel compétent en matière d'AO et renforcement de l'équipe chargée d'élaborer le DAO	1	2

Source : Nous-mêmes

Après le traitement des risques, nous avons évalué les risques résiduels pour leur adéquation au seuil de tolérance défini par le management. L'ordonnancement (hiérarchisation) de ces risques est représenté dans la figure ci-après.



Figure n°10 : Hiérarchisation des risques résiduels



Source : Nous-mêmes

## **6.8. Recommandations**

Après notre analyse sur l'efficacité du dispositif de management des risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la Délégation Générale des Grands Travaux du Congo Brazzaville, il est significatif de formuler des recommandations. Ces recommandations vont contribuer au renforcement et à l'amélioration de l'efficacité des dispositifs mis en place. Elles sont de deux (02) ordres : les recommandations relatives aux risques jugés majeurs et inacceptables dus à la faiblesse des dispositifs en place notamment les risques 1, 2, 7, 9, 10, 26, 28, 29, 30 et celles relatives à l'organisation administrative.

### **6.8.1. Recommandations relatives à la présélection des fournisseurs**

La DGGT, organe de passation des marchés et contrats pour le compte de l'Etat Congolais et vu son seuil de passation des marchés (F CFA 500 millions), devrait avoir une organisation et des services de qualité pour atteindre efficacement les objectifs à elle assignés. Ainsi, dans le cadre de la présélection des fournisseurs, nous formulons les recommandations ci-après à l'endroit de la DEM. Elle doit :

- avoir un fichier fournisseurs tenu par la DEM qui sera régulièrement mis à jour. Ce fichier doit présenter, pour chacun des fournisseurs, l'organisation administrative, l'expérience, la situation fiscale, l'évolution depuis 3 ans avec bilans certifiés, les activités, qualification du personnel et le plan assurance qualité, car pour bien acheter il faut faire un choix pertinent du fournisseur ;
- faire une étude du marché sur le plan national afin d'élaborer un bordereau de prix avec détermination des coefficients géographiques qui sera mise à jour chaque année ;
- formaliser les procédures de présélection des fournisseurs et utiliser les outils de présélection adaptés (grille de présélection par exemple) ;
- élaborer les procédures d'évaluation des performances des fournisseurs avec lesquels elle a un volant régulier d'activités et avoir une politique d'homologation des nouveaux fournisseurs.

### **6.8.2. Recommandations relatives à la réception et conservation des offres**

Les dispositifs mis en place à la DGGT notamment au service de passation des marchés pour la conservation des offres n'étant pas efficace et au regard des conséquences assez graves des



risques encourus (risque incendie, risque de vol et risque de contentieux), nous formulons des recommandations suivantes :

- la DGGT doit mettre à la disposition du service de passation des marchés un coffre-fort ignifuge pour la conservation des offres. Ce coffre-fort doit être placé dans une salle spécialisée dont la clé est détenue par le chef de service passation des marchés et le code du coffre-fort par le directeur de l'expertise des marchés ;
- la fiche de réception des offres doit être contresignée par le directeur de l'expertise des marchés afin de se parer contre le risque de réception des offres au-delà des date et heure limites indiquées dans le règlement d'appel d'offres ;
- la DGGT doit souscrire une police d'assurance incendie et responsabilité civile. Cette recommandation résulte des conséquences très dommageables du risque incendie dû à l'inefficacité des dispositifs de conservation des offres et du nombre insignifiant des extincteurs de feu.

### **6.8.3. Recommandations relatives à l'analyse des offres**

Pour se parer contre le risque de non maîtrise du DAO par les membres de la commission d'évaluation et d'examen des offres, la DEM doit disposer d'une salle spéciale de consultation qui servirait d'un côté aux membres de la commission ou de la sous-commission à prendre connaissance du DAO avant l'examen des offres et de l'autre, aux membres de la sous-commission d'analyse et d'évaluation des offres à travailler dans la sérénité au lieu d'utiliser la salle de conférence qui est une salle polyvalente et donc, pas toujours disponible.

### **6.8.4. Recommandations relatives à l'organisation administrative de la DGGT**

La prise de connaissance générale de la DGGT nous a donné une vue panoramique de cette entité. Ce qui nous permet d'adresser les recommandations suivantes à la DAGF de la DGGT sur l'organisation administrative. La DAGF doit :

- élaborer des fiches de poste de tous les agents pour se parer contre la confusion des tâches et/ou d'attributions, les conflits de compétence et le cumul de fonctions incompatibles avec toutes ses conséquences ;

- élaborer un plan de formation des agents opérationnels de la DEM pour le renforcement de leur capacité et la performance des services ;
- élaborer le manuel des procédures tant administratives, financières que de passation des marchés ;
- renforcer l'équipe de la direction de l'expertise des marchés ;
- mettre en place, par un cabinet professionnel, le service d'audit interne prévu par le décret n°2009-158 du 20 mai 2009 portant réorganisation de la DGGT. L'absence du service d'audit interne pourrait entraîner le risque d'insuffisance fonctionnelle qui a pour conséquence la mauvaise organisation d'une ou de plusieurs fonctions de l'entreprise (comptabilité, ressources humaines, informatique, etc.), la défaillance du contrôle interne face aux risques encourus ;
- élaborer une cartographie des risques du processus achat par appel d'offres, car la cartographie des risques est un outil essentiel de management des risques dans une entreprise et/ou organisation.

Ce chapitre a constitué l'étape ultime de notre étude. Nous avons mis en pratique l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres. Nous y sommes parvenus en suivant notre méthodologie et notre modèle d'analyse décrit au troisième chapitre de la première partie de notre étude. Après identification et l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel de la DGGT, l'évaluation du dispositif de management des risques encourus est faite. Au regard des points faibles du dispositif de management des risques identifiés, nous avons proposé des actions à entreprendre et formuler des recommandations qui aideraient la DGGT à maîtriser les risques encourus et à renforcer les dispositifs de management afin d'atteindre efficacement les objectifs à elle assignés.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Pour répondre à la problématique de cette étude, nous avons structuré la deuxième partie en trois (03) chapitres. Le premier chapitre a présenté l'organisation administrative de la DGGT à l'aune des documents mis à notre disposition, à savoir : les décrets n° 82-329 du 22 avril 1982, n°2002-371 du 03 décembre 2002 et 2003-62 du 07 mai 2003 portant respectivement code des marchés publics, création, attributions, organisation et réorganisation de la Délégation Générale des Grands Travaux. Le deuxième chapitre a consisté à présenter les dispositifs de maîtrise des risques de la DGGT relatifs à l'appel d'offres. Nous avons, ici, fait la description de l'existant. Cette description nous a permis d'aborder l'étape ultime de notre étude c'est-à-dire le troisième chapitre. Au regard de la description des procédures de management des risques liés au processus d'achat par appel de la DGGT, nous avons pu faire un diagnostic qui nous a permis d'évaluer l'efficacité du dispositif de management des risques pour la maîtrise des risques liés au processus d'appel d'offres de la DGGT, objet de notre étude. A l'issue de cette évaluation, nous avons décelé des points faibles de ce dispositif qui ont fait l'objet d'un plan d'action et des recommandations.

## **CONCLUSION GENERALE**

Evaluer le dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de la délégation Générale des Grands Travaux (DGGT), a été l'objectif principal de cette étude. En outre, pour atteindre de cet objectif, il a été assigné à cette étude les objectifs spécifiques indiqués à l'introduction générale.

Au terme de notre étude, nous pouvons dire que l'objet est atteint, car nous avons, dans la première partie documenté les bonnes pratiques en matière d'achats par appel d'offres et de management des risques, décrit la démarche d'évaluation des risques liés au processus d'achat par appel d'offres. Dans la deuxième partie, nous avons identifié, évalué et hiérarchisé les risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT et évalué les dispositifs de management des risques liés au processus d'achat par appel d'offres de la DGGT, suivant la démarche et la méthodologie de l'étude décrite. Ce qui nous a permis d'apprécier l'efficacité du dispositif de management des risques liés à ce processus.

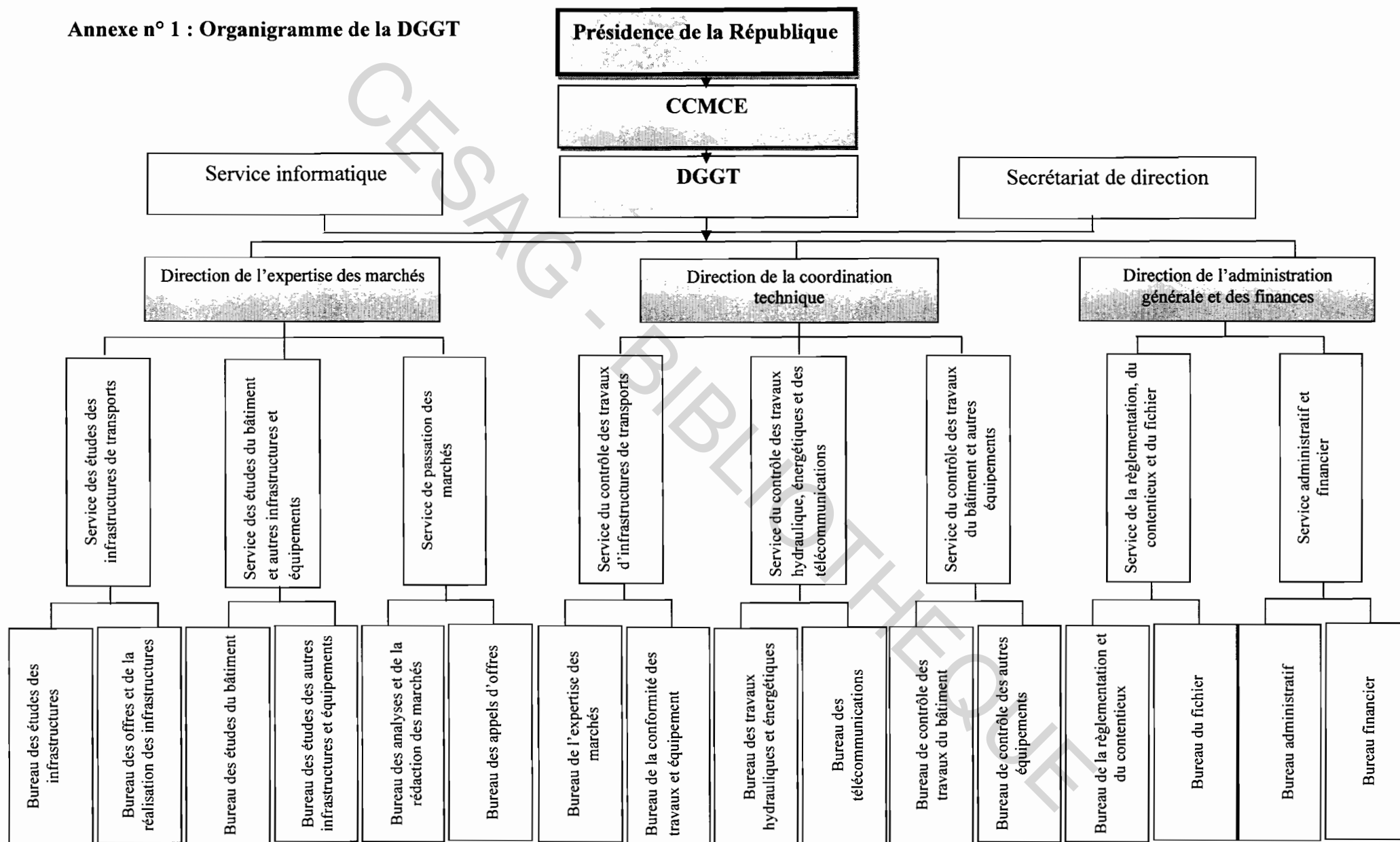
L'évaluation du dispositif faite, nous a permis de déceler les points forts et les points faibles. Pour les points forts, que le management de la DGGT fasse l'amélioration continue. Par contre, pour les points faibles qu'il prenne en compte et suive les recommandations que nous avons formulées après échanges avec certains responsables.

A la fin de notre étude, nous pouvons dire que la satisfaction n'est pas totale. Dans le cadre de la prise de connaissance de la DGGT, notamment pour les entretiens et questionnaires administrés, nous n'avons pas pu totalement les réaliser selon nos prévisions, comme le montrent les annexes n°5 et 6 sur l'échantillon final des entretiens et questionnaires. Ce qui constitue les limites de cette étude.

Notre étude qui s'est limitée à l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques liés à l'appel d'offres, de la présélection des fournisseurs à l'attribution du marché, ne couvre pas tout le processus. Pour l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques de tout le processus de cette entité, ne serait-il pas nécessaire de réaliser une mission d'évaluation des risques liés au contrat de passation de marché par appel d'offres ?

**ANNEXES**

Annexe n° 1 : Organigramme de la DGGT





**Annexe n° 2 : Guide d'entretien**

<b>Question principale</b>	Quelles sont les procédures d'achat par appel d'offres de la DGGT ?
<b>Questions spécifiques</b>	Quelles sont les différentes étapes du processus d'achat par AO ?
	Quels sont les différents intervenants du processus d'achat par d'AO ?
	Quels sont les outils de présélection des fournisseurs ?
	Quels sont les différents éléments du DAO ?
	Quelles sont les procédures de publication d'avis d'AO ?
	Quelles sont les procédures de sélection et de choix des fournisseurs ?
	Quels sont les outils de comparaison et d'évaluation des offres ?

Source : nous-mêmes

**Annexe n° 3 : Questionnaire sur l'environnement général du contrôle interne**

Année : 2009	<b>Questionnaire sur l'environnement général du contrôle interne</b>	Date : 07/09/09
Entité : DGGT		Fait par : Hervé ILOY
		Folio : 1/1

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Existe-t-il un manuel de procédure décrivant le processus d'appel d'offres ?		X	
Cette procédure vous paraît-elle lourde ou contraignante ?			
Existe-t-il un service d'audit interne ?		X	
Existe-t-il un comité d'audit ?		X	
Existe-t-il un organe de contrôle de la conformité des procédures d'appel d'offre ?	X		
Existe-t-il un service des fiches de poste des agents ?		X	
Existe-t-il un organigramme de la DGGT ?	X		
La DGGT fait-elle souvent appel à des audits ponctuels de ses processus ?		X	
La DGGT dispose t-elle d'un plan de formation répondant à ses objectifs stratégiques ?		X	
La DGGT dispose t-elle d'une cartographie des risques ?		X	
La DGGT procède t-elle à l'évaluation des performances des ses agents ?		X	
Existe-t-il un seuil défini par les textes à partir duquel doit-on obligatoirement procéder à l'appel d'offres ?	X		
Existe-t-il un responsable/service nommé désigné pour juger de la fiabilité du seuil de passation des marchés par appel d'offres ?	X		

Source : nous-mêmes

**Annexe n° 4 : Questionnaire du contrôle interne**

Année : 2009	<b>Questionnaire du contrôle interne (Processus achat par AO)</b>	Date : 07/09/09
Entité : DGGT		Fait par : Hervé ILOY
		Folio : 1/5

**Objectif de contrôle :** S'assurer du traitement équitable des entreprises présélectionnées

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Existe-t-il un fichier (liste/panel) des fournisseurs (entreprises) ?	X		
Si oui, ce fichier est-il régulièrement mis à jour ?		X	Pas systématiquement
Existe-t-il des critères de présélection des entreprises à mettre en concurrence ?	X		
Ces critères de présélection des entreprises sont-ils objectifs et clairement définis ?	X		
Si oui, existe-t-il par exemple les critères ci-après : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le plan d'assurance qualité ou la certification ISO<sup>2</sup> de l'entreprise ?</li> <li>• son chiffre d'affaire et ses évolutions (sa taille, son développement) ?</li> <li>• la capacité de la structure de l'entreprise (son actionnariat, son organisation, son implantation, sa stabilité) ?</li> <li>• son positionnement concurrentiel sur le marché ?</li> <li>• son endettement (son indépendance financière) ?</li> <li>• son métier (sa spécialité, son savoir-faire, son niveau d'expertise) ?...</li> </ul>	X X X X X X	X	
Ces critères sont-ils toujours appliqués à chaque présélection des entreprises à mettre en concurrence ?	X		

<sup>2</sup> La certification ISO est une activité par laquelle l'organisation Internationale de normalisation (ISO), donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou, des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans le référentiel ISO.

Un responsable/service est-il nommément désigné pour procéder à la présélection des entreprises à mettre en concurrence ?	X		Elle se fait en collaboration avec le bénéficiaire
Ce responsable/service est-il supervisé par un responsable hiérarchique ?	X		DEM
Si oui, ce responsable/service utilise t-il la grille de présélection des entreprises à mettre en concurrence ?	X		
Existe-t-il une politique de recherche ou d'identification des nouvelles entreprises susceptibles de participer à la concurrence ?	X		Pas formalisée
Ya t-il une politique d'évaluation des performances des entreprises potentielles ou habituelles?	X		Pas formalisée
Si oui, cette évaluation des performances des entreprises habituelles se fait-elle régulièrement?		X	
Existe-t-il une politique d'homologation ou d'agrément des nouvelles entreprises ?	X		
Existe-t-il une procédure d'études et de prospection du marché des entreprises ?	X		Pas formalisée

Source : nous-mêmes

Année : 2009	<b>Questionnaire du contrôle interne</b>	Date : 07/09/09
Entité : DGGT		Fait par : Hervé ILOY
		Folio : 2/5

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

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Les journaux et/ou médias dans lesquels sont publiés les avis d'appel d'offres sont-ils de grande diffusion ?	X		
Ces journaux ou organes de presse sont-ils agréés par un organe habilité ?			
Cet avis d'appel d'offres est-il inséré au journal officiel d'annonces légales de la république du Congo ?		X	
Y a-t-il un responsable/service nommément désigné pour préparer l'avis d'appel d'offres ?	X		
Existe-t-il un responsable/service chargé de publier les avis d'appel d'offres ?	X		
Si oui, ce responsable/service est-il supervisé par un responsable hiérarchique ?	X		DEM
L'avis d'appel d'offres est-il publié dans le site web de la DGGT ?	X		
Si oui, ce site est-il régulièrement mis à jour ?	X		
L'avis d'appel d'offres indique t-il le lieu/bureau de retrait du dossier d'appel d'offres ?	X		

Source : Nous- mêmes

Année : 2009	<b>Questionnaire du contrôle interne</b>	Date : 07/09/09
Entité : DGGT		Fait par : Hervé ILOY
		Folio : 3/5

**Objectif de contrôle :** S'assurer de la fiabilité, de l'exhaustivité et de la pertinence des informations contenues dans le dossier d'appel d'offres

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Y a-t-il un responsable/service nommément désigné pour préparer le dossier d'appel d'offres ?	X		SPM
Si oui, est-il supervisé par un responsable hiérarchique ?	X		DEM
Le dossier d'appel d'offres est-il élaboré conformément au besoin exprimé par le demandeur ou bénéficiaire?	X		
Le dossier d'appel d'offres est-il complet et non équivoque afin d'éviter d'éventuelles demandes d'informations complémentaires de la part des entreprises?	X		
Existe-il un responsable/service chargé de faire un contrôle de conformité du dossier d'appel d'offres avec les spécifications du marché ou produit définies par le bénéficiaire (demandeur)?	X		
Le dossier d'appel d'offres contient-il des éléments ci-après : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la date, l'heure et le lieu/bureau de remise des offres ?</li> <li>• la validité des offres ?</li> <li>• le délai de livraison ou d'exécution?</li> <li>• la quantité ?</li> <li>• la description claire de l'ouvrage à réaliser ou produit à acheter ?</li> <li>• et autres caractéristiques techniques ?</li> <li>• la garantie ?</li> </ul>	X X X X X X X		
La date de dépôt des offres est-elle flexible ?		X	
Les entreprises ayant retiré le dossier d'appel d'offres ont-ils droit aux informations complémentaires s'elles le désirent ?	X		Au plus tard 10 jours avant la date limite du dépôt des offres
Le dossier d'appel d'offre est-il retiré moyennant une caution dont le montant est indiqué ?	X		
Les entreprises ayant retiré le dossier d'appel d'offres peuvent-elles demander un délai supplémentaire de dépôt des offres?			A condition que cela soit justifié et demandé par au moins 2 candidats

Source : Nous- mêmes



Année : 2009	<b>Questionnaire du contrôle interne</b>	Date : 07/09/09
Entité : DGGT		Fait par : Hervé ILOY
		Folio : 4/5

**Objectif de contrôle :** S'assurer que les offres reçues ne sont pas confondues avec les courriers ou dossiers ordinaires et bien conservées

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Existe-il un responsable/bureau spécial chargé de réceptionner les offres ?	X		SPM
Si oui, existe-il un registre d'émargement lors de la remise des offres?	X		
Ce responsable/bureau délivre -t-il un récépissé de dépôt des offres au représentant de l'entreprise soumissionnaire?	X		
A la réception, les offres sont-elles cachetées et enregistrées ?	X		
Les mentions suivantes sont-elles portées sur les offres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la date de réception de l'offre ?</li> <li>• l'heure de réception ?</li> <li>• le nombre de plis ?</li> </ul>	X X X		
Les offres reçues sont-elles gardées dans un coffre-fort ignifuge ou une armoire métallique bien sécurisée ?		X	Dans le bureau du DEM ou du chef de SPM
Si oui, les clés du coffre-fort ou de l'armoire sont-elles détenues par une seule et même personne ?			
Les offres portent-elles la mention ' 'A n'ouvrir qu'à la séance de dépouillement' ' ?	X		
En cas de dépôt d'une offre après la date et l'heure limite de dépôt préalablement indiquées, l'offre est-elle retournée immédiatement à l'entreprise retardataire?	X		
Les propositions techniques sont-elles séparées des propositions financières ?	X		
A la date et l'heure limite de dépôt des offres indiquées dans le dossier d'appel d'offres, le responsable/service de réception des offres dresse t-il un procès-verbal de réception des offres ?	X		
Si oui, ce procès-verbal est-il contresigné par un responsable hiérarchique ?		X	Remis au DEM le même jour

Source : Nous- mêmes

Année : 2009	<b>Questionnaire du contrôle interne</b>	Date : 07/09/09
Entité : DGGT		Fait par : Hervé ILOY
		Folio : 5/5

**Objectif de contrôle :** S'assurer de l'objectivité et de la transparence du dépouillement et du traitement des offres

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Les soumissionnaires participent-ils à la séance de dépouillement des offres ?	X		
Existe-t-il un bordereau de prix unitaires au niveau de la DGGT ?			
Les offres techniques sont-elles séparées des offres financières ?	X		
Un procès-verbal de dépouillement est-il signé à la fin de la séance de dépouillement ?	X		
Si oui, est-il signé par tous les participants à la séance de dépouillement ?		X	Par le président et le secrétaire de séance
Une équipe composée des cadres compétents est-elle nommément désignée pour procéder au dépouillement ?	X		
Les folios qui composent les différentes soumissions sont-ils paraphés ?	X		
Une sous-commission d'analyse et d'évaluation des offres est-elle désignée ?	X		
Ces éléments ci-après sont-ils pris en compte lors du choix d'une entreprise :			
• la présentation des offres?	X		
• la qualité technique / la pertinence des procédés et méthodes ?	X		
• les moyens à mettre en œuvre ?	X		
• la qualification des intervenants (CV) ?	X		
• les délais d'exécution ?	X		
• le prix ... ?	X		

Un responsable/service est-il nommément désigné pour élaborer les critères de comparaison et d'évaluation des offres ?	X		En collaboration avec le bénéficiaire au Lancement de l'AO
Ces critères sont-ils adaptés en fonction des marchés ?	X		
La comparaison des propositions techniques est-elle effectuée en même moment que les propositions financières ?		X	Propositions techniques d'abord, propositions financières ensuite

Source : Nous-mêmes

**Annexe n° 5 : Echantillon final du questionnaire administré aux agents de la DGGT**

Personnes questionnées	Répondants	Prévision	Taux de répondants
Directeurs	0	3	00,00%
Chef de service	2	3	66,67%
Chefs de bureau	2	3	50,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>44,44%</b>

Source : Nous-mêmes

**Annexe n° 6 : Echantillon final des entretiens avec les agents de la DGGT**

Personnes questionnées	Répondants	Prévision	Taux de répondants
Directeurs	2	3	66,67 %
chef de service	3	3	100,00 %
chefs de bureau	2	2	100,00 %
Secrétaires de direction	2	3	66,67 %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>81,81 %</b>

Source : Nous-mêmes

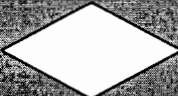














**Annexe n° 7 : Grille de séparation des tâches**

	TACHES	Personnes concernées										
		Nature	Président	CCMCE	DG	Commis.	Coordo.	B. courrier	DEM	SPM	SEBIE	SEIT
1	Préparation de l'avis d'appel d'offres	Ex								X		
2	Publication de l'avis d'appel d'offres	Ex						X				
3	Appréciation de la fiabilité du seuil de passation	Ex							X			
4	Définition des critères de présélection	Ex								X		
5	Approbation des critères de présélection	A							X			
6	Présélection des fournisseurs	Ex								X		
7	Supervision de la présélection des fournisseurs	C							X			
8	Elaboration de la grille de présélection	Ex										
9	Evaluation des fournisseurs	Ex										
10	Homologation des nouveaux fournisseurs	A										
11	Préparation du DAO	Ex								X		
12	Supervision de la préparation du DAO	C							X			
13	Contrôle de conformité du DAO au besoin exprimé	C										
14	Autorisation du délai supplémentaire	A							X			
15	Réception des offres	Ex								X		
16	Délivrance des récépissés de dépôt des offres	Ex								X		
17	Inscription sur les plis	Ex								X		
18	PV de réception des offres	Ex								X		
19	Conservation des offres	Ex								X		
20	Désignation de l'équipe de dépouillement	A			X							
21	Elaboration des critères de comparaison des offres	Ex										
22	Validation du PV d'évaluation des offres				X							
23	Approbation du marché public	A	X	X								
24	signature du contrat de marché	A	X	X	X							

(A) Autorisation ; (EX) Exécution ; (C) Contrôle

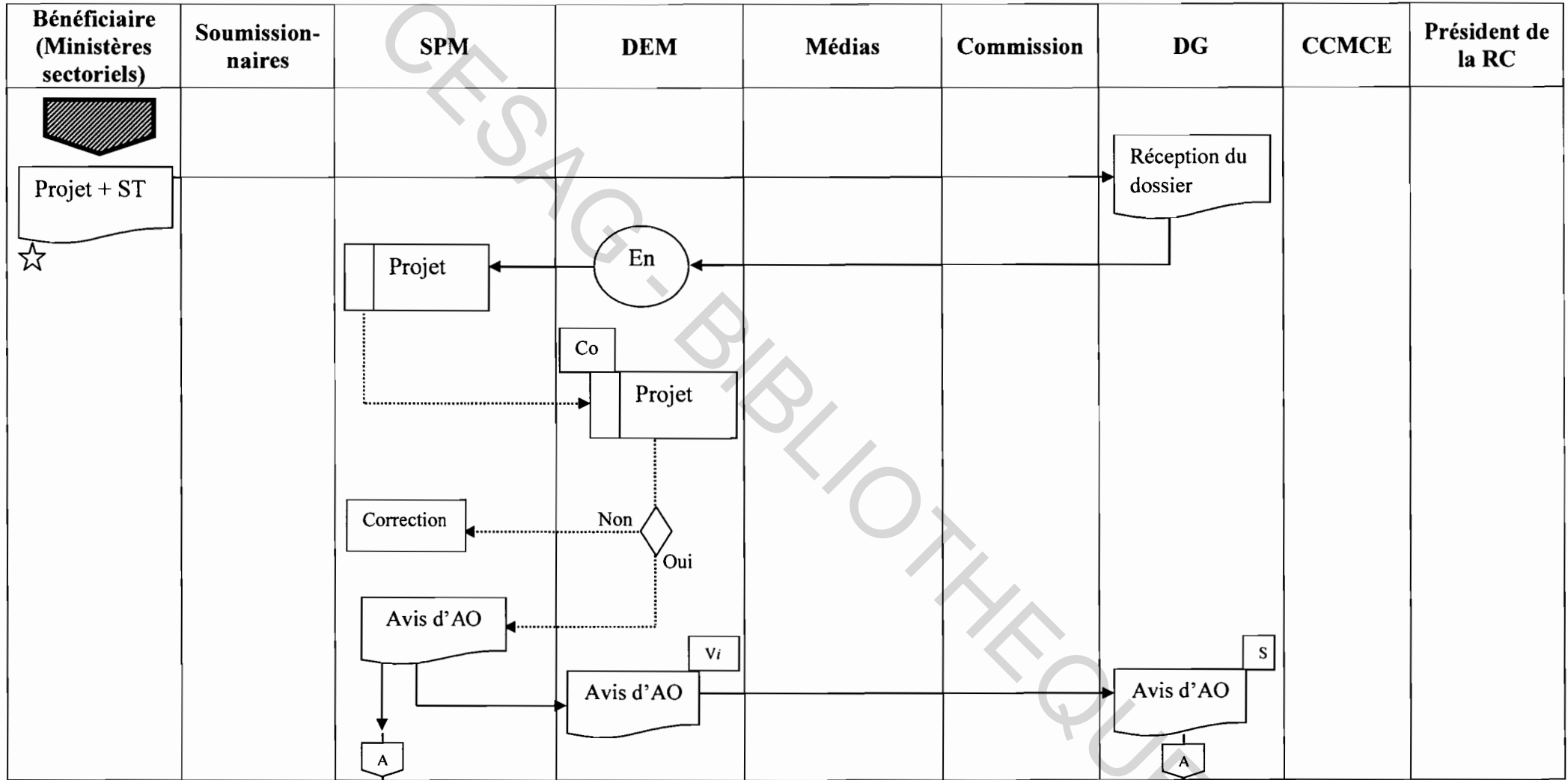
Source : Nous-mêmes

Annexe n° 8 : symboles utilisés dans le flow-chart

Symboles	Interprétation	Opérations	Interprétation
	= Alternative ou décision ; embranchement	<b>ST</b>	= Spécifications techniques
	= Circulation physique d'un document	<b>Vr</b>	= Vérification
	= Renvoie à une autre page, à un symbole identique portant sur la même lettre	<b>Ap</b>	= Approbation
	= Point de départ du circuit	<b>Cs</b>	= Contreseing
	= Sortie du circuit : envoi aux fournisseurs	<b>S</b>	= Signature
	= Classement provisoire	<b>PVR</b>	= PV de réception
	= Classement définitif	<b>Su</b>	= Supervision
	= Opération avec contrôle simple	<b>Vi</b>	= Visa
	= Document joint	<b>FR</b>	= Fiche de retrait
	= Document	<b>Rec</b>	= Récapitulatif
	= Document en trois (03) exemplaires	<b>C</b>	= Classement
	= Renvoie à la description de l'opération	<b>Co</b>	= Contrôle
	= Registre ou fichier	<b>En</b>	= Enregistrement
	= Renvoi en bas de page	<b>A</b>	= classement alphabétique
	= Circulation de l'information	<b>N</b>	= classement numérique

Source : Valin & al (2006 : 181).

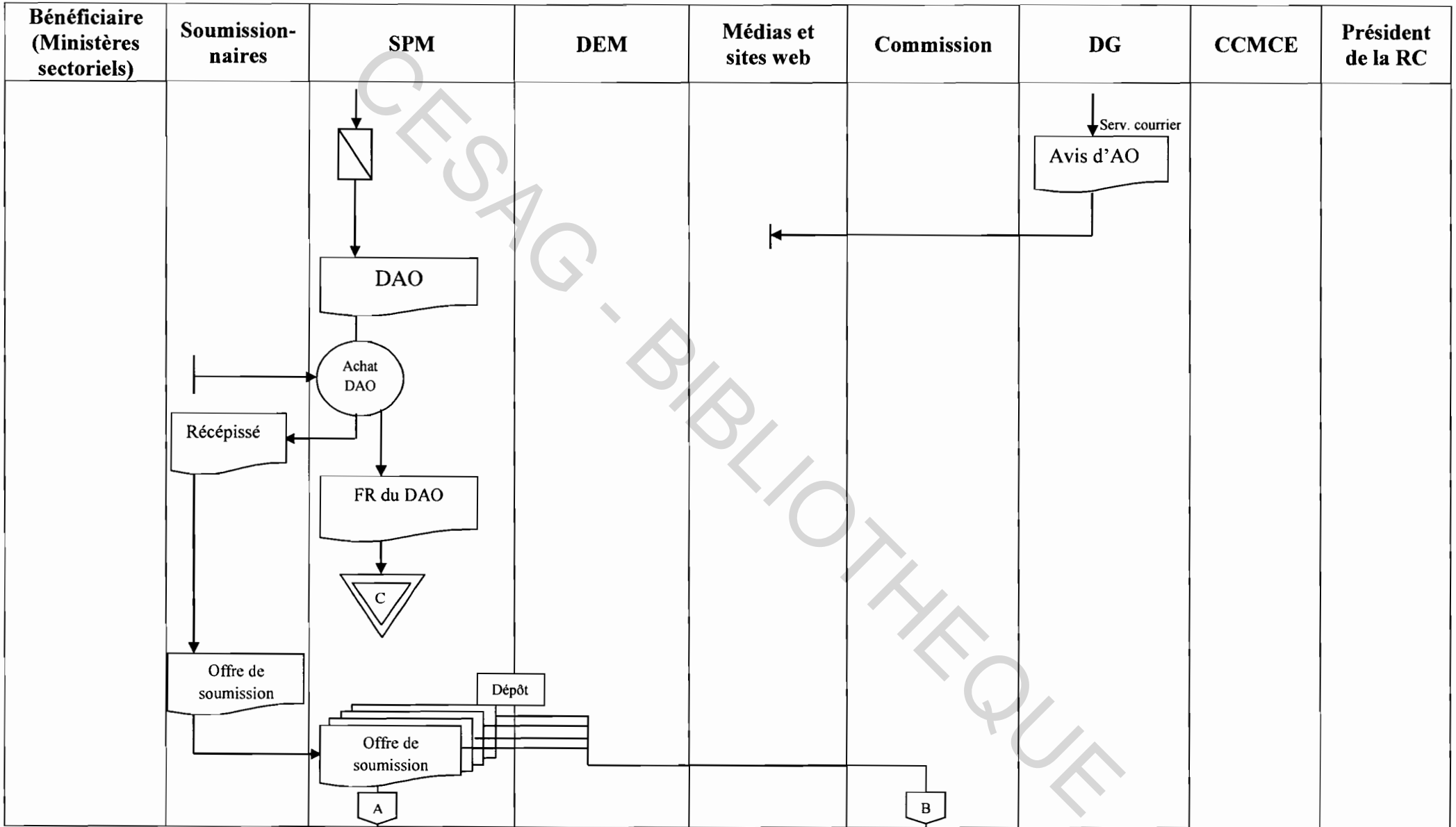
Annexe n° 9 : Diagramme de circulation

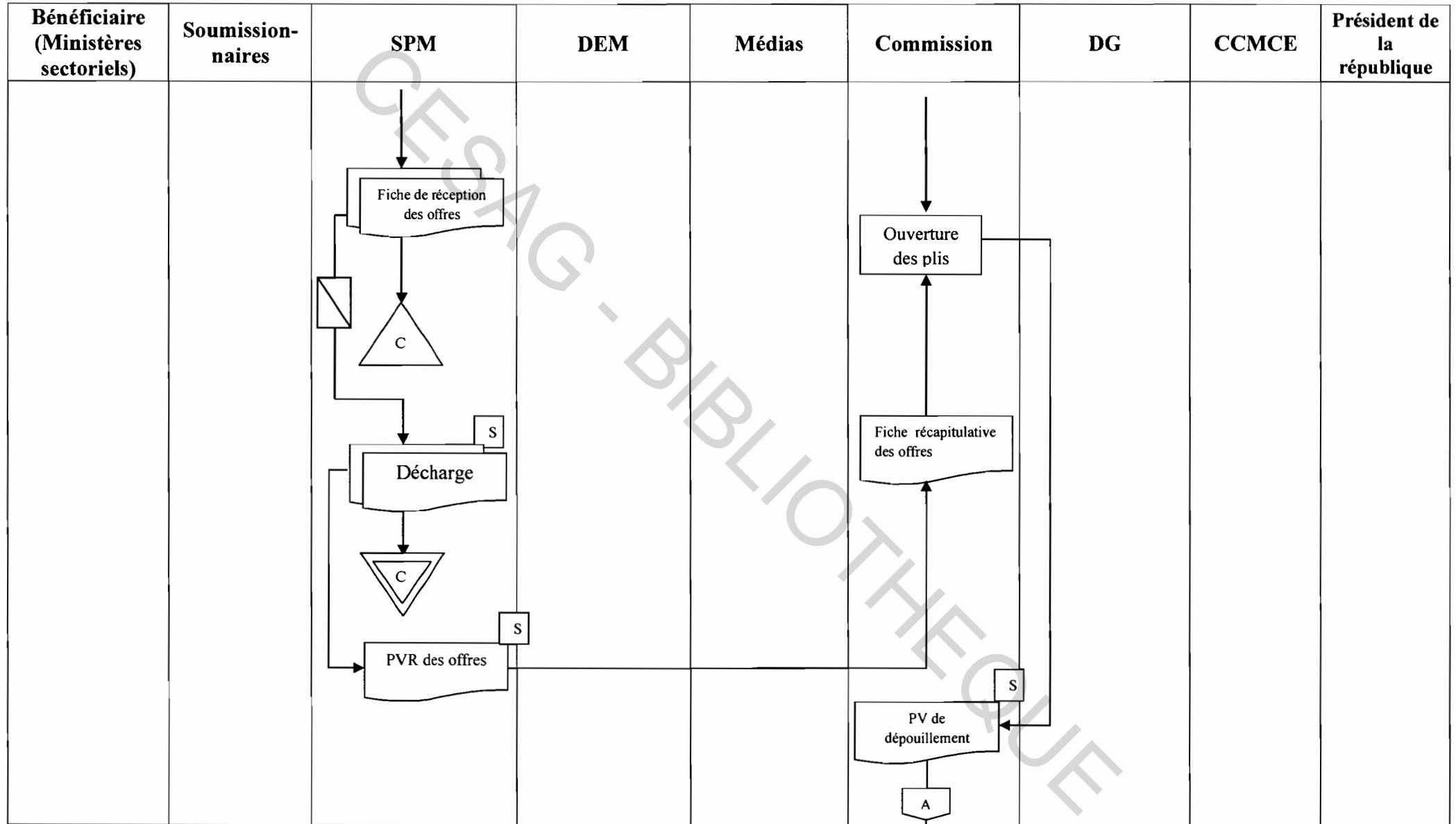


Source : nous- mêmes

☆ Spécifications techniques









## GLOSSAIRE

<b>Adjudicataire :</b>	Soumissionnaire dont l'offre a été retenue par la commission de passation des marchés avant l'approbation du marché.
<b>Coffre-fort ignifuge :</b>	Dispositif de sécurité qui protège contre le risque de combustion accidentelle.
<b>Cahiers des charges ou TDR :</b>	Document établi par le maître d'ouvrage ou maître d'ouvrage délégué et définissant ses exigences, y compris les méthodes à utiliser et moyens à mettre en œuvre, ses préoccupations à prendre ainsi que les résultats qu'il escompte.
<b>Commission d'analyse et d'évaluation :</b>	Commission constituée par le maître d'ouvrage ou maître d'ouvrage délégué pour procéder à l'ouverture et l'évaluation des offres, elle recommande, dans ses conclusions, l'attribution du marché.
<b>Dossier d'appel d'offres :</b>	Document comprenant les renseignements nécessaires pour l'élaboration de la soumission, l'attribution du marché et son exécution.
<b>Maître d'ouvrage délégué :</b>	Organe ou personne mandaté par le maître d'ouvrage pour conclure, en son nom et pour son compte, le contrat de marché public.
<b>Maître d'ouvrage :</b>	Personne morale de droit public pour le compte de laquelle les marchés publics sont conclus.
<b>Offre :</b>	Ensemble des éléments techniques et financiers inclus dans le dossier de soumission.
<b>Pouvoir habilitant :</b>	Représentant du soumissionnaire

## BIBLIOGRAPHIE

### I- Ouvrages et articles :

1. Barry, Mamadou (2009), *Audit contrôle interne*, Editions La Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 pages ;
2. Bouvier, Christian (1990), *Audit des achats*, Edition d'organisation, Paris, 158 pages ;
3. Caverivière, Patrick (2007), *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Editions Demos, Paris, 159 pages ;
4. *Code de marchés publics congolais et textes d'application* (2006), Imprimerie du journal officiel, Brazzaville, 49 pages ;
5. De Lagarde, Olivier (2005), *Piloter les projets par les risques : une nouvelle approche pour l'entreprise d'assurances*, Collection Vuibert, France, 143 pages ;
6. Dictionnaire français encarta 2009 ;
7. Dupont, Yves & associés (2007), *Dictionnaire des risques*, 2<sup>ème</sup> Ed., Editions Armand Colin, Saint-Just-La-Pendue, 527 pages ;
8. Guerrero, Sylvie (2008), *Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines*, Editions Dunod, Paris, 211 pages ;
9. Hassid, Olivier (2005), *La gestion des risques*, 2<sup>ème</sup> Ed., Editions Dunod, France, 150 pages ;
10. Henri-Pierre, Maders & Jean-Luc, Masselin (2006), *Contrôle interne des risques : cibler-Evaluer-Organiser-Piloter-Maitriser*, 2<sup>ème</sup> éd., Editions d'organisation, France, 261 pages ;
11. Jimenez, Christian & associés (2008), *Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue-banque Editions, Paris, 271 pages ;
12. Jouffroy, Marc & associés (2010), L'audit interne intègre les référentiels du développement durable, *revue française de l'audit interne* (198) : 16-17 ;
13. Journal officiel de la République du Congo (2009), *Code des marchés publics et textes d'application*, Vol 2 (Edition spéciale) : 3-25 ;
14. Landwell & Associés (2008), *Management des risques de l'entreprise (COSO II)*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages ;
15. Landwell & Associés (2009), *Management des risques de l'entreprise (COSO II)*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages ;
16. Mohamed, Hamzaoui (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Normes ISA 200, 315, 330 et 500*, 2<sup>ème</sup> éd, Edition Pearson, France, 243 Pages ;

17. Moncelet, Bertrand & associés (2005), Gestion des risques opérationnels, approches traditionnelles insuffisantes, *Revue Banque*, (670) : 46-48
18. Nahum, William & al. (2008), *Bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME*, Cahier de l'académie, 13<sup>ème</sup> éd., Editions Sage, Paris, 97 pages ;
19. Nahum, William & al. (2009), *Guide des bonnes pratiques : maîtrise des risques dans les opérations d'acquisition*, Cahier de l'académie, 16<sup>ème</sup> éd. Editions Sage, Paris, 38 pages ;
20. Nguéna, Jokung, Octave (2008), *Management des risques*, Ellipses Edition Marketing, Paris, 188 pages ;
21. Nicolet, Marie- Agnès & al. (2005), Méthodologie, contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *revue Banque*, (668) : 51-52 ;
22. Noirot, Philippe & associés (2009), *100 questions pour comprendre et agir : le contrôle interne*, Editions AFNOR, Saint-Just-La-Pendue, 163 pages ;
23. Péquignot, Vincent (2007), La gestion du risque, un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit internes, *Revue Banque* (185) : 6-7 ;
24. Perrotin, Roger & associés (2007), *Le manuel des achats : processus-Management-Audit*, 1<sup>ère</sup> éd. Editions d'organisation, Paris, 424 pages ;
25. Petit, Philippe (2008), *Toute la fonction achats : Savoir-être, savoir-faire, savoirs*, Editions DUNOD, Paris, 487 pages ;
26. Quiry, Pascal & Le Fur, Yann (2009), *Finance d'entreprise, Pierre Vernimmen*, 7<sup>ème</sup> Ed., Editions Dalloz, Paris, 1184 pages ;
27. Renard, Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5<sup>ème</sup> éd., Editions d'organisation, Paris, 479 pages ;
28. Renard, Jacques (2007), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> éd., Editions d'organisation, Paris, 479 pages ;
29. Renard, Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> éd., Editions d'organisation, Paris, 469 pages ;
30. Schick, Pierre (2008), *Mémento d'audit interne, Méthode conduite d'une mission*, DUNOD Edition, Paris, 217 pages ;
31. Selmer, Caroline (2006), *Toute la fonction finance : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être*, Editions DUNOD, Paris, 423 pages ;
32. Valin, Gérard & associés (2006), *Controlor & Auditor*, Editions Dunod, Paris, 457 pages ;



33. Wassenhove, Wi, Van & Garbolino, Emmanuel (2008), *Retour d'expérience et prévention des risques : Principes et méthodes*, Editions Lavoisier, Paris, 72 pages ;
34. Weill, Michel (2007), *L'audit stratégique : Qualité et efficacité des organisations*, Editions AFNOR, Saint-Just-La-Pendue, 248 pages ;

## II- Sources internet :

35. Bâle II, Réglementation du comité de Bâle II: les risques opérationnels, <http://www.oboulo.com/reglementation-comite-bale-ii-risques>, consulté le 25 février 2010 ;
36. Cahier de l'académie, la maîtrise des risques dans les opérations d'acquisition, [www.lacademie.info](http://www.lacademie.info), consulté le 12 novembre 2009 ;
37. Cahier de l'académie, les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME, [www.lacademie.info](http://www.lacademie.info), consulté le 05 juillet 2009 ;
38. Chevassu, Jean Gérard (2008), la gestion et la maitrise des risques dans les projets, [www.deptinfo.cnam](http://www.deptinfo.cnam), consulté le 12 mai 2009 ;
39. Délégation Générale des grands travaux, procédures d'appel d'offres, <http://www.dggt-congo.net>, consulté le 30 novembre 2009 ;
40. Délégation Générale des grands travaux, publication d'avis d'appel d'offres, <http://www.dggt-congo.net>, consulté le 08 octobre 2009 ;
41. Euler hermes SFAC, gestion des risques clients, <http://www.eulerhermes.fr/fr/assurance/gestion-risque-client.html>, consulté le 15 février 2010 ;
42. L'OMPI, méthode d'évaluation des risques, [http://www.wipo.int/about-wipo/fr/oversight/audit/risk\\_assessment.html](http://www.wipo.int/about-wipo/fr/oversight/audit/risk_assessment.html), consulté le 12 février 2010 ;
43. Maignan, Michel & al, contrôle interne et gestion des risques opérationnels, [http://www.audisoft-consultants.com/fichier\\_pdf/g66851.pdf](http://www.audisoft-consultants.com/fichier_pdf/g66851.pdf), consulté le 12 février 2010 ;
44. Ministère des finances de la République du congo, Avis d'appel d'offres, [http://www.mefb-cg.net/avis et AO/sommaire](http://www.mefb-cg.net/avis_et_AO/sommaire), consulté le 08 octobre 2009 ;
45. Université de technologie de Compiègne, Mise en place d'une procédure Assurance qualité Fournisseur, [www.utc.fr/mastermq/public/.../travaux.../ha\\_poster.pdf](http://www.utc.fr/mastermq/public/.../travaux.../ha_poster.pdf), consulté le 07 0septembre 2009 ;

46. Wikipédia, Risque opérationnel,

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque\\_opérationnel\\_établissement\\_financier](http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_opérationnel_établissement_financier), consulté le 12 février 2010 ;

### **III- Mémoires :**

47. NIMAGA, Ramata (2008), *Evaluation de la maitrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres : cas de l'UNFPA au Sénégal*, 129 pages ;

48. TCHIVENDAIS, Jean, Claude, Roger (2008), *Maitrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles : Cas du COSEC*, 150 pages.