



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE, DE BANQUE ET FINANCE

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

19^{ème} Promotion (2007-2008)

MEMOIRE DE TROISIEME CYCLE

**THEME: EVALUATION DE LA MAITRISE DES
RISQUES LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR
APPEL D'OFFRES: CAS DE L'UNFPA AU
SENEGAL**

Bibliothèque du CESAG



108578

Présenté par:

Mlle Ramata NIMAGA

Sous la direction de:

M. Abdou SAGNA

DEDICACES

Dans la vie d'une personne, il y a des instants qui semblent déterminer une part décisive de son destin. Les personnes ci-après sont intervenues efficacement pendant ces instants.

Nos parents

Qui n'ont cessé de nous soutenir et encourager pendant nos études.

Que Dieu vous accorde la chance de récolter le profit de cet investissement!

Nos frères et sœurs, cousins et cousines

Qui ont mis les moyens nécessaires à notre disposition pour l'atteinte de nos objectifs. Recevez ici toute notre reconnaissance.

Que Dieu vous récompense!

Nos oncles et tantes

Qui nous ont toujours prodigué des conseils pour notre réussite.

Recevez notre reconnaissance.

Ce mémoire est dédié à la famille NIMAGA.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne serait pas réalisé sans l'aide incessante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur disponibilité et leurs conseils, nous ont apporté tout leur soutien. Nous les en remercions et nous nous excusons de ne pouvoir toutes les citer.

Nous exprimons toute notre gratitude:

- ✓ à la Coopération Française en Guinée pour nous avoir donné les moyens financiers de mener à bien cette formation;
- ✓ au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) de la République de Guinée qui n'a ménagé aucun effort pour appuyer notre demande auprès de la Coopération Française;

Tous nos remerciements à notre cher professeur et Directeur de mémoire Monsieur Abdou SAGNA qui n'a jamais cessé de nous apporter d'une part son aide tant morale que financière ainsi que ses remarques pertinentes et des directives. Et, d'autre part, pour nous avoir aidé à trouver un lieu de stage. Qu'il trouve ici le témoignage de notre reconnaissance, gratitude, admiration et remerciement.

A tout le corps professoral du CESAG, nous vous prions d'accepter nos remerciements pour votre enseignement de qualité et votre écoute.

Toute notre gratitude et notre reconnaissance à Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour sa disponibilité à répondre à toutes nos demandes durant ce cursus.

Tous nos remerciements au personnel de l'UNFPA au Sénégal pour nous avoir reçu et facilité ce travail.

A tous nos camarades de la 19^{ème} promotion du DESS audit et contrôle de gestion pour les échanges d'idées et les encouragements.

Nous remercions Monsieur Mady BATHILY et toute la famille BATHILY pour l'accueil qu'ils nous ont réservé.

A toute la communauté Guinéenne au CESAG, pour son soutien fraternel.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD: Agence Française de Développement

Ag: Assemblée générale

AO: Appel d'Offres

BM: Banque Mondiale

CA: Conseil d'Administration

CEE: Communauté Economique Européenne

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CFA: Communauté Financière Africaine

CI : Contrôle Interne

CIPD : Conférence Internationale sur la Population et le Développement

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRC: Comité de Revue des Contrats

FNUAP: Fonds des Nations Unies en matière de la Population

GATT: General Agreement on Tariffs and Trade

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

NU : Nations Unies

OEC : Ordre des Experts Comptables de la France

OM: Operations Manager

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG: Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PV : Procès Verbal

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

UE: Union Européenne

UNFPA: United Nations Fund for Population Activities

UNICEF: United Nations International Children's Emergency Fund

VIH : Virus de l'Immunodéficience Humaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: phases et acteurs du processus d'achat-----	19
Tableau 2: synthèse des étapes du processus d'AO -----	23
Tableau 3: démarche d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels -----	30
Tableau 4: risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres -----	36
Tableau 5: échelle de cotation de la gravité du risque-----	39
Tableau 6: échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque -----	39
Tableau 7: identification des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO-----	47
Tableau 8: échelle d'évaluation de l'efficacité des contrôles -----	49
Tableau 9: répartition des ressources du 6 ^e programme de l'UNFPA au Sénégal (2007-2011) -----	64
Tableau 10: identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la présélection des fournisseurs-----	73
Tableau 11: identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la réalisation du dossier d'AO -----	74
Tableau 12: identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la publication/ retrait du DAO -----	75
Tableau 13: identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la réception et conservation des offres-----	76
Tableau 14: identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la comparaison des offres et attribution du marché au fournisseur-----	78
Tableau 15 : résultat du test de conformité des procédures de présélection des fournisseurs -	79

Tableau 16: résultat du test de conformité des procédures de réalisation du dossier d'appel d'offres -----	80
Tableau 17 : résultat du test de conformité des procédures de publication et de retrait du DAO -----	80
Tableau 18: résultat du test de conformité des procédures de réception et de conservation des offres-----	80
Tableau 19 : résultat du test de conformité des procédures de dépouillement des offres et d'attribution du marché à un fournisseur-----	81
Tableau 20: résultat du test de permanence des procédures de présélection des fournisseurs-----	82
Tableau 21 : résultat du test de permanence des procédures de présélection des fournisseurs	83
Tableau 22 : résultat du test de permanence des procédures de publication et de retrait du DAO -----	83
Tableau 23: résultat du test de permanence des procédures de réception et de conservation des offres-----	83
Tableau 24 : résultat du test de permanence des procédures de dépouillement des offres et d'attribution du marché à un fournisseur-----	84
Tableau 25: proposition d'échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque-----	87
Tableau 26: proposition d'échelle d'évaluation de l'impact des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres -----	88
Tableau 27: évaluation de la probabilité de survenance et de l'impact des risques opérationnels -----	88
Tableau 28: proposition de critères d'évaluation de l'adéquation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels -----	93
Tableau 29: proposition de critères d'évaluation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels -----	94
Tableau 30: proposition de critères d'évaluation globale du dispositif de maîtrise des risques opérationnels -----	94

Tableau 31: évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels -----95

Tableau 32: proposition de fiche standard d'enregistrement des offres à la réception ----- 104

LISTE DES FIGURES

Figure 1: la place du service achats dans l'entreprise----- 13

Figure 2: exemple de matrice de criticité des risques opérationnels -----40

Figure 3: exemple d'analyse des lacunes dans le cas d'une usine -----49

Figure 4: modèle d'analyse de l'évaluation de la maîtrise des risques -----53

Figure 5: poids des risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres -----91

Figure 6: matrice d'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres -99

TABLE DES MATIERES

<i>DEDICACES</i>	<i>i</i>
<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>ii</i>
<i>SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	<i>iii</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>iv</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>vi</i>
<i>TABLE DES MATIERES</i>	<i>vii</i>
<i>INTRODUCTION GENERALE</i>	<i>1</i>
<i>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE</i>	<i>9</i>
<i>CHAPITRE I : LE PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES</i>	<i>12</i>
1.1 Processus d'achat	13
1.1.1 Place du service achats et importance des achats dans l'entreprise	13
1.1.1.1 La place du service achats dans l'entreprise	13
1.1.1.2 Importance des achats dans l'entreprise	14
1.1.1.3 Ethique et missions de l'acheteur	14
1.1.2 Procédures d'achats et outils de performance	15
1.1.2.1 Procédures d'appel d'offres	15
1.1.2.2 Outils d'évaluation des achats et des acheteurs	16
1.1.2.2.1 Outils d'évaluation des achats	16
1.1.2.2.2 Outils d'évaluation de l'acheteur	16
1.1.3 Etapes et acteurs du processus d'achat	17
1.1.3.1 Elaboration de la politique des achats	17
1.1.3.2 Phases et acteurs du processus d'achat	18
1.2 Présentation du processus d'appel d'offres	20
1.2.1 Définitions et objectif de l'appel d'offres	20
1.2.2 Typologie d'appel d'offres	21
1.2.2.1 Appel d'offres ouvert au meilleur prix	21
1.2.2.2 Appel d'offres ouvert au mieux disant	22
1.2.2.3 Appel d'offres restreint au meilleur prix	22
1.2.2.4 Appel d'offres restreint au mieux disant	22

1.2.2.5 Appel d'offres négocié avec mise en concurrence -----	22
1.2.3 Etapes du processus d'appel d'offres-----	23
1.2.4 Les composants d'un appel d'offres -----	26
CHAPITRE II: EVALUATION DE LA MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS	
LIES AU PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES -----	27
2.1 Motivations et démarche générale de l'évaluation de la maîtrise des risques	
opérationnels -----	28
2.1.1 Motivations et facteurs clés de succès de l'évaluation de la maîtrise des risques	
opérationnels-----	28
2.1.2 Démarche d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels-----	30
2.2 Risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres -----	31
2.2.1 Notion de risque -----	31
2.2.2 Risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres -----	35
2.2.2.1 Définition du risque opérationnel spécifique au processus d'AO -----	35
2.2.2.2 Identification des risques opérationnels spécifiques au processus d'appel	
d'offres-----	35
2.2.2.3 Analyse des risques opérationnels -----	37
2.2.2.4 Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels -----	38
2.2.2.4.1 Evaluation des risques opérationnels-----	38
2.2.2.4.2 Hiérarchisation des risques opérationnels -----	40
2.3 Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO -----	41
2.3.1 Définition et objectifs de contrôle interne du processus d'AO -----	41
2.3.1.1 Définition du contrôle interne -----	41
2.3.1.2 Objectifs du contrôle interne du processus d'appel d'offres -----	42
2.3.2 Dispositifs de contrôle interne du processus d'appel d'offres -----	43
2.3.2.1 Objectifs -----	43
2.3.2.2 Moyens mis en œuvre pendant le processus d'appel d'offres -----	44
2.3.2.3 Systèmes d'information et de pilotage -----	44
2.3.2.4 Organisation du processus d'appel d'offres -----	45
2.3.2.5 Méthodes et procédures d'appel d'offres -----	45
2.3.2.6 Supervision-----	46
2.3.3 Dispositifs de contrôle interne spécifiques au processus d'appel d'offres -----	46

2.4 Evaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO-----	48
CHAPITRE III: MODELE D'ANALYSE ET DE COLLECTE DES DONNEES-----	52
3.1 Modèle d'analyse-----	52
3.2 Outils de collecte et d'analyse des données -----	54
3.2.1 Narration-----	54
3.2.2 Interview (guide d'entretien) -----	54
3.2.3 Analyse documentaire -----	55
3.2.4 Questionnaire de contrôle interne -----	55
3.2.5 Organigramme fonctionnel -----	55
3.2.7 Grille d'analyse des tâches-----	55
3.2.8 Tableau d'identification des risques -----	56
DEUXIEME PARTIE: MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION DE LA MAÎTRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES DE L'UNFPA AU SENEGAL-----	57
CHAPITRE IV: PRESENTATION DE L'UNFPA AU SENEGAL ET DESCRIPTION DE SON DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'AO -----	59
4.1 Présentation générale de l'UNFPA-----	59
4.1.1 Définition, objectifs et missions de l'UNFPA -----	59
4.1.1.1 Définition et missions de l'UNFPA -----	60
4.1.1.2 Objectifs de l'UNFPA -----	61
4.1.2 Organisation générale de l'UNFPA -----	62
4.1.2.1 Organisation de l'UNFPA à l'échelle internationale-----	62
4.1.2.2 Organisation de l'UNFPA au Sénégal -----	63
4.2 Description des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'appel d'offres de l'UNFPA au Sénégal -----	64
4.2.1 Généralités sur les achats de l'UNFPA au Sénégal -----	65
4.2.2 Description des procédures d'achat par appel d'offres de l'UNFPA au Sénégal ---	67
4.2.2.1 Procédures de pré qualification ou présélection des fournisseurs -----	68
4.2.2.2 Procédures de préparation ou réalisation du DAO -----	68
4.2.2.3 Procédures de publication et de retrait du dossier d'appel d'offres -----	69
4.2.2.4 Procédures de réception des offres -----	69

4.2.2.5 Procédures de comparaison des offres et d'attribution du marché au fournisseur	70
4.2.3 Identification des dispositifs de maîtrise et risques liés au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal	71
4.2.3.1 Identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la présélection des fournisseurs	73
4.2.3.2 Identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la réalisation du dossier d'AO	74
4.2.3.3 Identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la publication/ retrait du DAO	75
4.2.3.4 Identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la réception et conservation des offres	76
4.2.3.5 Identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la comparaison des offres et attribution du marché au fournisseur	76
4.2.4 Tests de conformité et de permanence	79
4.2.4.1 Test de conformité	79
4.2.4.2 Test de permanence	81

CHAPITRE V: EVALUATION DE LA MAÎTRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES DE L'UNFPA AU SENEGAL-----85

5.1 Evaluation des risques opérationnels liés au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal	86
5.1.1 Evaluation de la probabilité de réalisation des risques opérationnels	86
5.1.2 Evaluation de l'impact des risques opérationnels	87
5.2 Evaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal	92
5.2.1 Evaluation de l'adéquation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal	92
5.2.2 Evaluation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal	93
5.2.3 Evaluation globale de la qualité du dispositif de maîtrise des risques	94
5.2.4 Analyse des résultats de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO de l'UNFPA	100
5.3 Recommandations	100

5.3.1	Recommandations relatives à la supervision des tâches et au manuel de procédures	101
5.3.2	Recommandations relatives à la maîtrise des risques opérationnels importants du processus achats par appel d'offres	102
5.3.2.1	Recommandations relatives à la présélection des fournisseurs	102
5.3.2.2	Recommandations relatives à la réalisation du DAO	103
5.3.2.3	Recommandations relatives à la publication et au retrait du DAO	103
5.3.2.4	Recommandations relatives à la réception et conservation des offres	104
5.3.2.5	Recommandations relatives à la comparaison des offres	105
CONCLUSION GENERALE		106
BIBLIOGRAPHIE		108
ANNEXES		113

INTRODUCTION GENERALE

Les scandales financiers (plus récemment la Société Générale en France), les faillites retentissantes de certaines sociétés phares comme ENRON aux USA et VIVENDI en France, l'instabilité de l'environnement, la démultiplication des facteurs de risques ont fait de ceux-ci une préoccupation déterminante pour les acteurs des entreprises et organisations. Cette situation fait, que de nos jours, le risque est devenu l'une des variables principales de la réflexion stratégique et organisationnelle des dirigeants des entreprises et organisations.

Face à cette perpétuelle menace, les dirigeants ont besoin de prévenir, d'identifier, d'évaluer et de piloter l'ensemble des risques opérationnels liés à la nature des activités de l'entreprise de manière globale et systématique.

Pour répondre à ce besoin, la mise en place des dispositifs performants de gestion des risques opérationnels devient indispensable. Dans cette perspective de recherche d'outils et de moyens efficaces, et pour atteindre leurs objectifs que les entreprises et organisations mettent en place des dispositifs de contrôle interne (CI) pour prévenir, identifier, évaluer, superviser les risques opérationnels susceptibles d'affecter leurs activités afin de les atténuer. L'évaluation de ces dispositifs est assurée par les auditeurs.

A cet environnement imprévisible et très évolutif, le processus d'achat, autrefois relégué au second plan est en train de devenir, petit à petit, un processus stratégique dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Selon Bouvier (1990:25), «la fonction achats est chargée de répondre aux demandes qui lui parviennent et donc théoriquement est responsable de tous les contacts extérieurs impliquant une dépense de l'entreprise en vue d'obtenir des biens ou des services ». Un processus qui lie l'environnement extérieur à celui interne à l'organisation.

L'augmentation du volume des achats dans le patrimoine de l'entreprise, l'intérêt de régulièrement diversifier les sources d'approvisionnements dans le monde, le souci de répondre aux exigences des utilisateurs des biens et services, ainsi que l'évolution de la technologie ont fait des achats une activité d'une importance capitale.

Le processus d'achat part de la définition de la politique générale des achats au paiement de la facture en passant par l'enregistrement comptable. Pour l'entreprise, il est devenu un instrument essentiel dans la conquête des marchés, notamment par la stratégie de domination par les coûts. Une telle stratégie amène l'entreprise à être plus compétitive que ses concurrents sur le marché, et à se positionner en tant que leader.

En général, dans les entreprises et organismes africains, le processus d'achat manque d'organisation et d'une bonne politique d'acquisition de biens et/ ou de services. Les achats sont souvent effectués par les services demandeurs eux-mêmes, ce qui expose ce processus aux détournements de fonds. Aussi, le processus d'achat peut être source de corruption et de malversations, devenir complexe et risqué lorsqu'il implique la mise en concurrence des fournisseurs. La mise en concurrence des fournisseurs intervient à partir d'un seuil fixé par l'entreprise ou organisme, au-delà duquel tout achat se fait par un appel d'offres (AO).

En outre, les directives et procédures d'achats diffèrent d'une entité à une autre. Ainsi, elles sont édictées soit par l'Etat ou les entreprises publiques d'une part, soit par les bailleurs de fonds et les autres structures d'autre part. Il n'existe à ce jour aucune procédure commune. Dans les entreprises et structures Africaines (et ailleurs) où des directives et procédures d'achats existent, il n'est pas rare de constater que ces achats sont parfois l'objet et l'occasion de détournements de fonds commis par des chefs d'entreprises, des coordonnateurs de projets et parfois de dirigeants politiques (par exemple en contrepartie des montants versés par les fournisseurs). Dès lors, les seules normes et références qui valent sont les directives données par tous les acteurs corrompus impliqués dans la chaîne du processus d'achat.

En conséquence, les critères de sélection du fournisseur sont contournés et celui-ci est souvent mis en situation favorable de monopole entraînant de fait une augmentation des charges et une diminution de la rentabilité de l'entreprise. Des risques résiduels s'accumulent et à long terme, peuvent entraîner la faillite de ces entreprises et autres structures et augmenter le niveau du chômage.

Par ailleurs, l'UNFPA est un organisme de développement international qui œuvre en faveur du droit à la santé et de l'égalité des chances pour chaque femme, homme et enfant. Dans le cadre de ses opérations d'achats, l'UNFPA promeut et encourage la concurrence et la

diversification de ses sources d'approvisionnement dans les pays bénéficiaires de ses programmes d'assistance, ainsi que la mise en œuvre des procédures d'achats par appel d'offres transparentes. La diversification des sources d'approvisionnement parfois dans des pays différents est source de risques variés : économiques, politiques, culturels, environnementaux et sociaux qui peuvent influencer le processus d'achat par appel d'offres.

Ainsi, réduire les marchés de gré à gré ou d'urgence, respecter le principe d'une mise en concurrence des fournisseurs transparente et efficiente dans un environnement multidimensionnel et très complexe, prévenir et éviter les risques des pays des fournisseurs; sont des problèmes auxquels l'UNFPA est confronté.

A ces problèmes ci-dessus soulevés, et aux différents risques qu'ils génèrent, l'UNFPA ne peut manquer d'apporter des solutions qui lui assureront transparence, efficacité, efficience et économie dans ses opérations d'achats.

Il ressort que ces problèmes peuvent trouver leur origine par:

- ✓ la publicité du dossier d'AO dans des journaux non agréés et non renommés, le recours à une procédure d'urgence ou de gré à gré,
- ✓ l'objet du marché ou variantes non précisés, le fractionnement de l'objet au dessous des seuils d'AO, l'application de critères non formalisés mais connus de l'un des fournisseurs,
- ✓ l'absence de motivation de l'acheteur pour choisir ou rejeter un fournisseur,
- ✓ la modification des offres par un fournisseur après avoir pris connaissance de celles de la concurrence, etc. (Pons, 2007:65),

En outre, la culture du pays du fournisseur peut aussi accroître la probabilité de réalisation de ces problèmes ainsi que les risques liés. Un fournisseur peut avoir une domiciliation bancaire et ne pas avoir un siège social et par conséquent vivre de la sous-traitance.

De nos jours, l'UNFPA au Sénégal est confronté aux problèmes cités ainsi qu'aux risques opérationnels qu'ils entraînent. Ces risques sont d'origines externe et interne, et sont liés à chaque étape du processus d'achat par appel d'offres. Les risques d'origine externe peuvent

provoquer les risques d'origine interne si aucune prospection n'est faite pour les détecter et s'ils ne sont pas pris en compte par le management.

Les risques de l'UNFPA au Sénégal peuvent être rencontrés quotidiennement dans ses activités, leur mauvaise ou non identification entraîne leur non maîtrise. Ils ont pour conséquence la création de charges supplémentaires, d'achat de biens non-conformes à la demande d'une part, la mauvaise réputation de l'UNFPA, la remise en cause des structures bénéficiaires des services de l'UNFPA au Sénégal et la non-atteinte de l'objectif de ce dernier d'assurer le développement durable¹ d'autre part. Dans le souci d'atteindre cet objectif, l'UNFPA met en place des politiques et procédures pour tenter de les maîtriser.

La maîtrise ou la gestion des risques opérationnels est un processus de limitation et d'anticipation des risques que les organisations intègrent aujourd'hui dans leur gestion opérationnelle et stratégique. "Bien acheter", tout au plus "acheter le moins techniquement disant" amène l'UNFPA à disposer de tous les outils nécessaires pour mieux maîtriser les risques opérationnels liés à son processus d'achat par appel d'offres. Pour réduire au maximum la réalisation de tels risques, l'UNFPA a ainsi édicté un guide de principes et un manuel de politiques et procédures d'achats destinés aux différents protagonistes du processus d'achat. Et il y veille aussi, à travers son service d'audit interne au strict respect de ce manuel de politiques et procédures d'achats.

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

- ✓ désigner un responsable ou une équipe chargée de la gestion des risques ayant la formation en audit par l'approche par les risques,
- ✓ mettre en place un service d'audit interne,
- ✓ faire la synthèse des meilleures pratiques actuelles en matière de maîtrise des risques et répondant aux préoccupations des dirigeants ou faire le benchmarking,

¹ « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (MADERS, 2006 : 21).

- ✓ cartographier les risques opérationnels liés au sous processus d'AO,
- ✓ développer la culture de bonnes pratiques dans l'entreprise en responsabilisant les opérationnels à surveiller les risques et à remonter les informations à la hiérarchie,
- ✓ évaluer quotidiennement l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au sous processus d'AO.

Ainsi, l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat, plus particulièrement à celui effectué par AO, sera la solution retenue dans cette étude. Ce choix semble opportun pour s'assurer de l'adéquation et de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés à ce sous processus en vue de le sécuriser. Pour arriver à bien maîtriser les risques opérationnels, y compris ceux liés au processus d'achat par appel d'offres, l'engagement et la participation des dirigeants, la responsabilisation des personnes chargées des opérations deviennent prioritaires. La mise en place des dispositifs de maîtrise des risques, leur évaluation continue par les auditeurs internes, aideront les dirigeants de l'UNFPA au Sénégal à atteindre de façon continue les objectifs de performance et donc l'atteinte de leur mandat et ce de façon durable.

A travers la solution retenue, il en découle la question principale suivante:

Quelle est l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de l'UNFPA au Sénégal?

En d'autres termes et de manière plus spécifique:

- ✓ quels sont les risques opérationnels liés au sous processus d'appel d'offres du processus d'achat de l'UNFPA au Sénégal?
- ✓ comment les évaluer?
- ✓ quels sont les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au sous processus d'appel d'offres² mis en place par l'UNFPA au Sénégal?

² Pour le reste de l'étude et pour avoir une bonne connotation, nous appellerons processus d'appel d'offres à la place de sous processus d'appel d'offres qui se trouve un peu plus long.

- ✓ comment évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de l'UNFPA au Sénégal?

Le choix du thème: "Evaluation de la maîtrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres: cas de United Nations Fund for Population Activities au Sénégal" nous semble pouvoir contribuer à résoudre ces questions.

A travers cette étude, notre objectif principal est d'apprécier l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par AO de l'UNFPA au Sénégal en vue de les apporter éventuellement les solutions d'amélioration. L'idéal qu'on se serait fixé au terme de ce travail, est d'atteindre les objectifs spécifiques ci-dessous:

- ✓ identifier les risques opérationnels liés au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal,
- ✓ évaluer les risques opérationnels identifiés,
- ✓ identifier les dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'appel d'offres mis en place par l'UNFPA au Sénégal,
- ✓ évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal.

Cependant, en raison du volume important des achats effectués par l'UNFPA au Sénégal et de la diversité dans leur nature, nous ne traiterons pas l'intégralité des achats. Nous nous intéresserons aux achats effectués conformément à ses procédures d'achats par appel d'offres. Ces procédures ne s'appliquant pas aux achats effectués par l'UNFPA sur demande du gouvernement Sénégalais et des organisations non gouvernementales (ONG), ces achats ne seront pas couverts par ce mémoire. L'évaluation que nous mènerons couvrira aussi et surtout l'étape appel d'offres du processus d'achat qui nous paraît être l'élément clé de ce processus. Les autres étapes ne feront pas l'objet d'une étude approfondie dans ce mémoire. De plus, notre étude se limitera à la phase attribution du marché du processus d'AO.

Intérêt du sujet

a) Pour l'UNFPA au Sénégal

L'intérêt de cette étude sera pour lui de:

- ✓ maximiser l'économie et d'améliorer l'efficience dans ses achats, plus particulièrement ceux effectués par appel d'offres,
- ✓ posséder et parfaire son dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO,
- ✓ réaliser les objectifs de son mandat, et assurer de façon continue le développement durable de la population bénéficiaire de ses programmes d'assistance à travers la maîtrise des essentiels risques opérationnels.

b) Pour le CESAG

Cette étude sera d'autant plus utile pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour la documentation bibliographique dans le domaine des achats et plus particulièrement, l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres. Cette recherche attirera les bénéficiaires de ses services à consulter ce mémoire, et les amènera à s'intéresser davantage à ce processus très complexe et très stratégique dans les entreprises surtout au contexte africain.

c) Pour nous mêmes

A nous autres, elle nous donnera l'opportunité de comprendre les points à risques du processus d'appel d'offres dans un organisme de développement international, multiculturel et multilingue comme l'UNFPA où les bonnes pratiques semblent être appliquées. Aussi, elle nous permettra d'identifier les dispositifs mis en place par ses dirigeants pour maîtriser les risques opérationnels liés à ce processus. Enfin, elle nous servira à appliquer notre démarche référentielle théorique d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels.

Ce travail s'articulera autour de deux parties essentielles:

- ✓ la première sera consacrée au cadre théorique qui nous servira à mieux comprendre la notion du processus d'appel d'offres et les risques opérationnels y afférents, la démarche

d'évaluation des dispositifs de maîtrise de ces risques ainsi que le modèle d'analyse et de collecte des données.

- ✓ la deuxième sera uniquement consacrée à la connaissance du processus d'achat par appel d'offres à l'UNFPA au Sénégal, l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels et les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION

L'évolution de l'environnement économique, politique et social entraîne naturellement celle de l'entreprise, et en particulier les différents processus qui la composent. Cette évolution se répercute également, et avec acuité, sur le processus d'achat. En effet, l'organisation de ce processus doit s'adapter à l'évolution de l'entreprise pour tenir compte de l'ensemble des facteurs externes et internes pouvant affecter son fonctionnement. La maîtrise des risques liés aux achats passe donc nécessairement par l'existence d'une bonne organisation du processus d'achat en général et celui de l'appel d'offres en particulier. Selon Fayolle (in Renard, 2006 :160) « on ne contrôle que ce qui est organisé » bien entendu pour ce dernier « contrôle » veut dire « maîtrise ».

Mais l'effort que les chefs d'entreprise accordent à l'organisation de tel ou tel autre processus, n'est il pas proportionnel à l'importance qu'ils donnent à celui-ci? De nos jours, bon nombre de dirigeants portent une attention particulière à l'organisation du processus d'achat qui, au fil des années, a connu un développement fulgurant au point de constituer aujourd'hui un centre névralgique au sein des activités de l'entreprise. Bien évidemment, leur objectif étant de satisfaire les attentes des actionnaires et autres bénéficiaires de l'entreprise, les dirigeants n'ont d'autre perspective que de maintenir une compétitivité sur les marchés pour garantir leur poste et leur survie au sein de l'entreprise.

La maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat est l'un des éléments essentiels des dispositifs de CI. Et l'existence de bons dispositifs de CI facilite l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés à ce processus d'achat et particulièrement au processus d'AO.

Pour aboutir à cet objectif de maîtrise de ces risques liés au processus d'AO, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise, de son environnement externe et interne, de ses processus, des risques inhérents à la nature de ses activités, ainsi que des dispositifs en place destinés à assurer la maîtrise de ces risques. Il en est de même pour l'agence de développement UNFPA pour laquelle nous chercherons à déterminer dans la deuxième partie du mémoire la démarche à suivre pour atteindre cet objectif.

La première partie du présent mémoire nous aidera à résoudre les problèmes soulevés. Ainsi, nous aborderons tout d'abord dans le premier chapitre le processus d'achat par appel d'offres de façon générale. Ensuite, nous traiterons l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par AO dans le second chapitre, avant de développer dans le troisième chapitre le modèle d'analyse et de collecte des données que nous aurons élaboré, et qui nous servira pour suivre et aborder le cadre pratique de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : LE PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES

L'une des stratégies commerciales privilégiées par les entreprises, est celle de la domination par les coûts qui les amène à vendre leur production à un prix compétitif et à avoir de façon continue une grande part de marché. Dans cette optique, la gestion efficace de l'ensemble des processus en général et celui des achats en particulier s'avère nécessaire, et oblige l'entreprise à être performante et à rester leader devant ses concurrents. «Pour bon nombre d'entreprises, l'amélioration de la compétitivité se joue maintenant dans les achats» (Baglin, 2001:519).

Pour Caverivière (2007: 1), «si le bon achat résulte d'une négociation efficace, il s'appuie aussi et surtout sur la mise en œuvre de pratiques adaptées à chacune des dix étapes du processus d'achat ». En effet, maîtriser ce processus d'achat amène les dirigeants à porter une attention particulière sur chacune de ses dix étapes dont celle de l'appel d'offres. Selon Bouvier (1990 :83), « le but d'un appel d'offres est d'obtenir le meilleur prix, grâce à une mise en concurrence sérieuse et efficace ». Cet objectif ne saurait être atteint sans qu'il n'ait été défini par l'entreprise, les missions et les comportements que l'acheteur doit posséder ou travailler pour atteindre les objectifs assignés au service achats.

En outre, au delà des missions assignées au service achats (ou à l'acheteur en l'absence d'un service achats), le responsable de l'entreprise pourrait établir les règles sur un certain nombre de thèmes traitant de la politique produits, fournisseurs, ressources humaines, communications,...etc. Selon Perrotin (2007:24), cette politique d'achat est ainsi guidée par la recherche du meilleur apport des achats à la compétitivité générale de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous commencerons par faire l'aperçu général du processus d'achat dans la première section avant de présenter dans la seconde section le processus d'AO.

1.1 Processus d'achat

«Un processus est un enchaînement d'actions organisées dans le temps pour aboutir à un résultat escompté» (Becour, 1996:12; Maders, 2006:4). La notion de processus n'ignore pas l'existence des fonctions qui constitue une composante essentielle de l'entité qui élimine les bornes entre les acteurs et les fonctions de l'entreprise, affirme (Becour, 1996:112). Ceci dit, nous ferons dans cette section un aperçu général sur le service achats qui, à notre avis, est le service modérateur de ce processus, ainsi que de l'importance des achats.

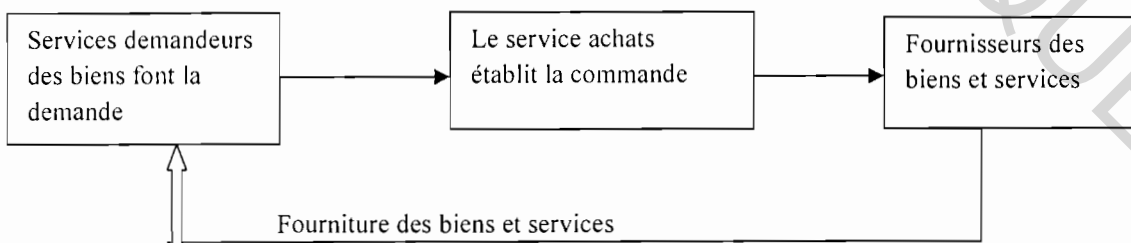
1.1.1 Place du service achats et importance des achats dans l'entreprise

La question fondamentale que nous nous posons d'emblée est : "en quoi consiste un achat?". Dans le Petit Larousse (2001: 34-35), «achat veut dire action d'acheter et acheter c'est obtenir, se procurer de quelque chose en payant». Ceci fait qu'il est intéressant de connaître la place du service achats et l'importance des achats.

1.1.1.1 La place du service achats dans l'entreprise

Pour Caverivière (2007:13), le service achats se positionne entre les services demandeurs et les fournisseurs de biens et services et recouvre tous les autres services de l'entreprise. Il est le processus intégrant de la gestion des ressources financières de l'entreprise. Le paragraphe ci-dessus se résume dans la figure ci après:

Figure 1: la place du service achats dans l'entreprise



Source : à partir de Caverivière (2007:13)

Le processus d'achat est donc un processus transversal aux autres processus de l'entreprise.

1.1.1.2 Importance des achats dans l'entreprise

Selon Bouvier (1990 :23), « les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier: il lui suffit de mieux acheter». Il affirme qu'en menant des actions importantes sur cette fonction pour maîtriser les coûts, l'entreprise peut considérablement ajuster et améliorer sa situation financière, voire éviter les risques de faillite dans certains cas. Les économies générées par la maîtrise du processus d'achat peuvent être redéployées et orientées vers les activités ciblées par l'entreprise.

L'importance que les chefs d'entreprise accordent aux achats pourrait dépendre de la taille de celle-ci, de son secteur d'activités ou de la place stratégique que voudront bien lui donner ces chefs d'entreprise.

1.1.1.3 Ethique et missions de l'acheteur

L'éthique achat est l'ensemble des règles de comportement que l'acheteur s'impose ou qu'il impose à ses fournisseurs (Perrotin & al, 2007:29-30). Pour lui, cette éthique s'articule suivant trois axes qui sont résumés comme suit :

✓Égalité dans le traitement des fournisseurs

C'est le traitement équitable des fournisseurs par rapport à l'accès à l'information, au contenu des dossiers de consultations (identiques) et aux mêmes délais accordés. Ceci permet d'éviter le risque de mettre un fournisseur en situation favorable de monopole.

✓Qualité de la relation entre l'acheteur et le fournisseur

Elle consiste à établir une relation de confiance avec le fournisseur, et donc créer un partenariat générateur d'innovation et de performances tant du point de vue technique que financier. L'acheteur est censé savoir gérer la marge de manœuvre de son entreprise pour éviter des frustrations des fournisseurs.

✓Liberté et neutralité

L'acheteur doit être indépendant dans le choix du fournisseur et ne pas se laisser influencer par les gestes de celui-ci, qui ne doivent pas influencer sa décision finale.

Selon Loubere & al (1997:231) et Caverivière (2007 :25), certaines missions sont assignées au service achats ou, en l'absence de ce service, à l'acheteur. Ces missions sont résumées en Annexe I: missions de l'acheteur. La réalisation de ces missions nécessite des bonnes compétences en communication et techniques d'achats, la patience et une grande capacité d'analyse.

1.1.2 Procédures d'achats et outils de performance

Une procédure est une succession d'opérations effectuées suivant un processus méthodique. Nous allons donner dans ce paragraphe, une idée générale des procédures d'appel d'offres avant de décrire le processus d'appel d'offres.

1.1.2.1 Procédures d'appel d'offres

«La banque mondiale, le General Agreement on Tariffs and Trade (GATT³) et la Communauté Economique Européenne (CEE) ont largement favorisé le développement de la procédure d'appel d'offres et ont voulu en faire un instrument de justice et de la transparence », affirment Cova & al (in Simon & al, 1997:155). Ces procédures, en plus de celles de la banque mondiale (BM), peuvent être regroupées dans les catégories ci après:

- ✓ celles édictées par chaque Etat appelées le code des marchés publics,
- ✓ les procédures du système des Nations Unies (NU) dont l'UNFPA,
- ✓ les procédures de l'Agence Française de Développement (AFD), de l'Union Européenne (UE),

La diversité de ces procédures d'achats peut parfois, pour certaines structures, véhiculer des insuffisances et être source d'erreurs, d'irrégularités ou de malversations.

³ Actuelle Organisation Mondiale du Commerce

1.1.2.2 Outils d'évaluation des achats et des acheteurs

L'évolution rapide de l'entreprise et les enjeux importants qu'elle draine exigent des achats un suivi indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Pour Bruel (1998:271), ce sont des outils permettant de mesurer les performances du service achats dans sa totalité ainsi que de celles des acheteurs en leur fournissant un principe directeur pour des actions. Ces outils sont de deux ordres, qui sont: les outils d'évaluation des achats et les d'évaluation de l'acheteur.

1.1.2.2.1 Outils d'évaluation des achats

Pour s'assurer que le processus d'achat est maîtrisé, l'acheteur doit évaluer les achats. Selon De Faultrier & al (2004:215), l'évaluation des achats est effectuée par deux outils indissociables qui sont: les indicateurs de performance et le tableau de bord.

➤ Les indicateurs de performance

«Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, à l'appréciation d'une situation, exprimée sous des formes et des unités diverses » (Alazard, 2007 :643). Pour De Faultrier & al (2004: 224), ces indicateurs de performance peuvent permettre aux dirigeants d'être informés sur l'arrivée d'un problème bien avant que les risques liés à celui-ci ne se manifestent, et ainsi d'en proposer des actions correctives.

➤ Le tableau de bord

Pour De Faultrier & al (2004:225), le tableau est un outil de pilotage qui synthétise l'ensemble des indicateurs propres à un responsable. Et qui a pour rôle de renseigner l'ensemble des interlocuteurs du service achats sur l'activité, les performances et les évolutions d'une action.

1.1.2.2.2 Outils d'évaluation de l'acheteur

Ces outils cités par De Faultrier & al (2004:231), sont entre autres: la rémunération de l'acheteur par une partie fixe et une partie variable, un questionnaire de satisfaction destiné à

un échantillon de fournisseurs partenaires de l'entreprise pour donner leur opinion sur l'acheteur.

La mise en place et l'utilisation de ces outils aidera la direction générale dans sa prise de décision.

1.1.3 Etapes et acteurs du processus d'achat

Le paragraphe qui suit abordera tour à tour l'élaboration de la politique des achats, les phases et acteurs du processus d'achat.

1.1.3.1 Elaboration de la politique des achats

Selon Bruel (1998:25) et Perrotin & al (2007:26-27), la politique d'achats s'articule autour des éléments suivants: politique produits, politique fournisseurs, stratégie de communication, politique de ressources humaines, choix stratégiques et politique qualité.

a) Politique- produits

Elle consiste à définir tous les éléments spécifiques pouvant améliorer la qualité des produits à acheter à moyen ou long terme et répondant aux exigences des utilisateurs.

b) Politique fournisseurs

Cette politique permet à l'entreprise de fidéliser certains fournisseurs en procédant bien évidemment à la mise en place d'un système d'évaluation de la performance des fournisseurs existants et futurs de l'entreprise. Elle lui permet aussi de choisir entre diversifier les sources d'achat et rester avec un seul fournisseur qui lui fournira le meilleur prix.

c) Stratégie de communication

La politique de communication concerne deux niveaux :

- le niveau interne qui consiste à mettre en place tous les moyens nécessaires de communication facilitant le processus d'achat (par exemple : la mise en place de l'intranet).

- le niveau externe consiste à mettre en place une politique de conquête du marché des fournisseurs. Il s'agit ici d'adopter une série d'actions (comme les contacts directs et réguliers, la participation à des manifestations d'intérêt) concrètes.

d) Politique de ressources humaines

Cette politique consiste à mettre en place un système de formation, de définition de plans de carrière et de motivation pour les acheteurs. On veut dans cette politique que l'acheteur soit compétent, crédible, indépendant, apte à juger avec bon sens et responsabilité.

e) Choix stratégiques

Les choix stratégiques concernent non seulement l'organisation interne du service achats (définition du profil des acheteurs, catégorisation des achats), mais aussi le choix d'une forme d'organisation (centralisation, décentralisation).

f) Politique qualité

De nos jours certaines grandes entreprises s'engagent à mettre le processus d'achat sous assurance qualité (exemple ISO 9001 : 2000 ; pilotage, maîtrise des processus et obligation de résultats).

L'existence d'une politique d'achats facilite le processus de prospection du marché des fournisseurs et des produits.

1.1.3.2 Phases et acteurs du processus d'achat

Selon Renard (2006:306), il existe sept opérations élémentaires dans le processus d'achat. Mais pour Baglin (2001:523), en plus de ces étapes il y a la troisième qui est "l'analyse du marché des fournisseurs". Ils affirment que les achats sont organisés suivant un processus qui part de l'expression des besoins au paiement de la facture. Nous proposons ainsi le tableau récapitulatif des étapes, des différents intervenants, des documents utilisés à chaque étape.

Tableau 1 : phases et acteurs du processus d'achat

Etapes	Acteurs ou services concernés	Document ou support comptable	Eléments principaux
Cahier des charges	Utilisateur interne Client interne	Cahier de charges détaillé ou fonctionnel	Expressions du besoin : spécifications techniques, services associés Délai attendu
	Prescripteur technique (Achats) Décideur financier		Validation (opportunité) technique Validation budget (si pertinent) seuils selon montant engagement
Demande d'achat	Utilisateur	Demande d'achat	Formalisation du besoin « Contrat interne »
Analyse du marché	Achats	Fichier fournisseur	Recherche des fournisseurs potentiels : faire jouer la concurrence
Consultation et sélection	Pilotage Achats	Appel d'offres : fiches fournisseurs	Appel d'offres : dépouillement des réponses/ Cotation/ Sélection
	Utilisateur		Validation choix fournisseur : validation des conditions technico/économiques
	Achats/Utilisateur	Néant	Négociation (éventuelle)
Contrat/ commande	Achats	Marché/ Bon de commande	Contractualisation
Néant	Comptabilité fournisseurs	Néant ⁴	Système d'information comptable : comptabilisation des engagements
Livraison / Contrôle	Utilisateur Magasin	Bon de livraison	Contrôle de cohérence : contrôle quantitatif et qualitatif
			Commande soldée/

⁴ Signifie qu'il n'y a rien dans la case concernée (dont l'auteur a effectivement utilisé le vide) et nous n'avons pas changé la forme du tableau qui changera le sens donné par l'auteur.

			livraison disponible (sinon, gestion de soldes de livraisons)
Réception/ facture	Comptabilité fournisseurs	Facture	Vérification facture : prix/conditions économiques Quantité/qualité/délai respecté
	Utilisateur/Magasin et achats		
Règlement	Achats, Comptabilité fournisseurs	Néant	Règlement des litiges
			Païement fournisseurs (selon les termes du contrat)
			Système d'information : comptabilisation des montants achats

Source: Baglin (2001 :523)

Chaque acteur de cette chaîne a un rôle spécifique à jouer pour atteindre l'objectif général de l'entreprise.

1.2 Présentation du processus d'appel d'offres

Il sera question dans cette section de donner les différentes formes d'appel d'offres et de décrire les différentes étapes du processus d'appel d'offres. Pour y arriver, nous commencerons par donner quelques définitions de l'appel d'offres ainsi que son objectif principal.

1.2.1 Définitions et objectif de l'appel d'offres

L'acte d'achat fait intervenir dans certains cas le processus d'AO. Selon Caverivière (2007: 55), l'AO consiste en général dans les organisations; en une consultation de fournisseurs, une demande de prix, de cotations ou de devis. Selon lui, «l'appel d'offres consiste à demander par écrit (courrier postal ou électronique, télécopie) ou via des outils d'e-sourcing, à des fournisseurs sélectionnés, les conditions auxquelles ils peuvent satisfaire le besoin qui leur est communiqué».

L'auteur Cova & al (in Simon & al, 1997:156), complètent qu'«il consiste à soumettre une transaction économique aux lois du marché libre et ouvert, le vendeur gagnant étant celui qui peut répondre au cahier des charges émis par le client au prix le plus bas par rapport aux offres concurrentes». Ils affirment que seul l'acheteur a le pouvoir dans la transaction commerciale acheteur-vendeur; d'où le terme soumission généralement dans les avis d'AO.

Pour Becour (1996 :126) et Caverivière (2007: 55), l'AO a pour objectif d'obtenir les biens et/ou services à des conditions compétitives d'achat et en conséquence de diminuer toutes les charges y afférentes.

Pour mieux comprendre le processus d'AO, il est primordial d'élargir notre connaissance aux différents types d'appel d'offres. Pour chaque type donné, nous ferons la synthèse des étapes qui le composent.

1.2.2 Typologie d'appel d'offres

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

1.2.2.1 Appel d'offres ouvert au meilleur prix

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

1.2.2.2 Appel d'offres ouvert au mieux disant

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

1.2.2.3 Appel d'offres restreint au meilleur prix

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

1.2.2.4 Appel d'offres restreint au mieux disant

Ce type d'AO débute comme l'appel d'offres restreint au moins disant. Et ensuite, le choix s'effectue sur le rapport des critères qualité et prix.

1.2.2.5 Appel d'offres négocié avec mise en concurrence

Il est aussi appelé AO fermé et est très utilisé dans les achats des entreprises privées ainsi que pour ceux des structures publiques. On dit que dans les conditions normales, il ne doit concerner que les achats de biens et services spécifiques. Dans ce type d'appel d'offres, l'acheteur établit une liste des fournisseurs en interne de l'entreprise sur la base des critères de choix non publiés. Ensuite, il adresse l'avis d'AO aux fournisseurs retenus. Ainsi, il procède à l'analyse des offres reçues sur l'ensemble des critères proches du rapport qualité/prix. Dès lors, il retiendra en général trois fournisseurs de biens et/ ou services pour entamer la phase de négociation sur les différents points de l'offre. L'objectif de l'acheteur dans cette phase est d'arriver à un choix optimal.

1.2.3 Etapes du processus d'appel d'offres

L'AO est un moyen efficace pour l'acheteur vers la réduction des charges de l'entreprise. L'atteinte de cet objectif passe nécessairement par la mise en œuvre de certaines actions telles que la comparaison objective et méthodique des offres, la connaissance du marché en vue d'atteindre les résultats escomptés (telles que la sélection de fournisseurs performants, l'obtention de prix bas) (Caverivière, 2007 :34-35).

Les auteurs ci après ont proposé les différentes étapes du processus d'appel d'offres illustrées comme suit:

Tableau 2: synthèse des étapes du processus d'AO

Etapes	Auteurs	Caverivière (2007 :55)	Bouvier (1990:84-86)	Loubere (1997:132)	Blanchard &al (1999 :64-101)
1. Présélection des fournisseurs		X			X
2. Réalisation du dossier d'AO		X	X	X	X
3. Envoi des dossiers d'AO/ Publication d'un avis d'appel d'offres		X			X
4. Réception et conservation des offres			X		X
5. Dépouillement des offres et attribution du marché à un fournisseur		X	X	X	X

Source: à partir de Caverivière (2007 :55), Loubere (1997:132), Blanchard &al (1999 :64-101), Bouvier⁵ (1990:84-86)

Ainsi, la synthèse de ce tableau donne cinq étapes principales du processus d'AO qui sont: la présélection des fournisseurs ou prestataires, la réalisation du dossier d'AO, l'envoi des dossiers d'AO/ publication d'un avis d'appel d'offres, la réception et la conservation des offres, le dépouillement des offres et l'attribution du marché à un fournisseur.

⁵ Il n'a pas expressément décrit les différentes étapes de l'appel d'offres, mais a décrit les étapes de l'audit sur certains points dont la rédaction de l'appel d'offres et la station de contrôle des appels d'offres, le dépouillement dont nous trouvons intéressant.

a) Présélection des fournisseurs ou prestataires

Cette étape englobe les opérations de consultation des fournisseurs potentiels et homologués, l'analyse (ou revue) de la liste des fournisseurs anciens et nouveaux, le repérage des fournisseurs susceptibles de couvrir l'achat à réaliser, la définition des critères de présélection. Ces opérations sont effectuées par l'acheteur. Selon Bouvier (1990: 84), l'acheteur peut recevoir aussi la proposition des demandeurs quand aux meilleurs fournisseurs possibles du marché sans pour autant se laisser influencer par la décision de ceux-ci.

Pour Blanchard & al (1999:64), la présélection des fournisseurs est une pré-consultation ayant pour avantage d'une part de consulter l'ensemble des fournisseurs potentiels du marché et d'autre part, de limiter le nombre de fournisseurs auxquels le dossier d'AO (DAO) sera envoyé. Elle est rarement utilisée par les acheteurs, affirment (Blanchard & al, 1999:64). C'est la première classification des fournisseurs possibles du marché dont le DAO sera destiné (Bruel, 1998:117). On dit qu'elle est utilisée lorsque l'appel d'offres est restreint au mieux disant ou au meilleur prix.

b) Réalisation du dossier ou document d'appel d'offres

Le DAO peut être la pièce maîtresse du processus d'AO. Sa réalisation englobe toutes les opérations de recherche des informations et d'élaboration du dossier d'appel d'offres et sont effectuées par l'acheteur. La plupart des informations recherchées proviennent des services demandeurs à travers une demande d'achat faite par ces derniers (Caverivière, 2007 :63; Blanchard & al, 1999 :64).

Selon Blanchard & al (1999:64), le DAO comporte: l'avis d'AO, la présentation de l'organisation qui émet le DAO, la description sommaire de l'objet de l'appel d'offres, le rappel des grands objectifs de l'organisation dans le cadre de l'achat à effectuer, les critères de choix afin que le fournisseur puisse bien orienter sa réponse, la définition précise et claire de l'adresse du destinataire, la date limite de réception des offres, la validité de l'offre, l'existence de l'organigramme de l'organisation, la description des compétences de l'acheteur, le planning de déroulement du marché, le cahier des charges, la confidentialité de l'avis d'AO pour interdire qu'il y ait sous-traitance de la part d'un fournisseur.

c) Envoi du dossier d'appel d'offres

Cette étape regroupe toutes les opérations d'envoi du DAO aux fournisseurs présélectionnés dans le panel ou liste. Pour Caverivière (2007:64), c'est l'acheteur qui s'en occupe. Mais pour Bouvier (1990:87), une personne différente de l'acheteur et donc impartiale doit être chargée des opérations d'envoi du DAO. Selon Cova & al (in Simon & al, 1997 :158), les opérations d'envoi du DAO aux fournisseurs présélectionnés sont effectuées pour un appel d'offres restreint au mieux disant ou au meilleur prix. En ce qui concerne l'appel d'offres ouvert au mieux disant ou au meilleur prix, l'acheteur fait le plus de publicité possible du DAO ou sa publication dans un journal ou un site internet; les fournisseurs intéressés par l'avis d'AO passeront faire le retrait du DAO dans l'entreprise (Cova & al in Simon & al, 1997 :158).

d) Réception et conservation des offres

Selon Bouvier (1990:86-87), elle concerne les opérations de nomination d'un responsable, de préparation d'un bureau fermé non accessible à l'acheteur ainsi qu'à une autre personne, de réception et d'enregistrement des offres. Elle couvre aussi la conservation des offres jusqu'au jour de dépouillement. Il affirme que cette tâche est souvent confiée à la secrétaire du service achats et qu'elle peut aussi être confiée à une autre personne. Blanchard & al (1999:67) disent que, la réception des offres des fournisseurs doit se faire au jour et à l'heure indiquées dans le DAO. Ils affirment que des restrictions peuvent être accordées aux fournisseurs qui effectueront les offres en retard si l'acheteur les considère pertinentes (Blanchard & al, 1999:67).

e) Comparaison des offres ou dépouillement et attribution du marché

Elle englobe les opérations d'élaboration d'une grille de dépouillement des offres, de détermination du coefficient de pondération ou de cotation des critères définis dans le DAO. Elle couvre aussi les opérations d'ouverture des offres, d'évaluation des propositions techniques et commerciales et de mise au point technique des offres. Cette étape est souvent effectuée par une commission composée de l'acheteur, du gestionnaire des offres, du responsable du service achats. Contrairement à Bruel (1998:135), qui dit qu'elle doit être effectuée par un ou plusieurs employés nouveaux en vue de faire un choix objectif et non la commission ci-dessus citée.

1.2.4 Les composants d'un appel d'offres

Selon Cova & al (in Simon & al, 1997:165), «les entreprises travaillant en affaires ou par projets décomposent leurs offres en deux grands volets correspondant respectivement au cahier des charges techniques et au cahier des charges commerciales et générales du client tels que présentés dans l'appel d'offres: l'offre technique et fonctionnelle, et l'offre commerciale ». Pour Balenbois (in Simon & al, 1997:166), en plus de ces deux premiers, il existe un troisième composant de l'appel d'offres qui n'est pas formalisé et qui est même de fois caché, c'est l'offre politique. On dit qu'elle joue un rôle capital bien que difficile à décrire.

Ainsi, il définit ces différents composants de l'appel d'offres comme suit:

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

Conclusion

Ce chapitre introductif nous a permis d'avoir des pré-requis sur le processus d'AO pour pouvoir identifier les risques opérationnels qui y sont liés dans le but, d'aboutir à leur maîtrise et aider le management à prendre une bonne décision. Le chapitre qui suit parlera de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres qui est l'objet de ce mémoire.

CHAPITRE II: EVALUATION DE LA MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES

Comme nous l'avons déjà souligné dans l'introduction générale, chaque entreprise est exposée à des risques opérationnels variés liés à l'évolution de son environnement interne et externe. Ces risques sont inhérents à la nature des activités de l'entreprise, notamment celles découlant du processus d'achat par AO. Aujourd'hui, le problème qui se pose aux dirigeants des entreprises à but lucratif, est de pérenniser les résultats bénéficiaires de celles-ci même face à la multiplicité des risques liés à ses activités.

L'AO est l'une des étapes fondamentales du processus d'achat qui est très exposé à des risques opérationnels. Une étape difficile à maîtriser par le fait qu'il lie l'environnement externe (fournisseurs) de l'entreprise qui n'est pas sous son contrôle et celui interne qu'elle tente à tout moment de maîtriser. Dès lors, le défi qui s'impose au management est de mieux gérer les risques opérationnels pour assurer la survie de l'entreprise. Ainsi, dès le départ il est amené à intégrer dans son système de management, la mise en place des dispositifs performants de maîtrise des risques opérationnels.

Ainsi, la question qu'on se pose est de savoir ce qu'une entreprise peut faire pour améliorer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels. L'évaluation des dispositifs de contrôle interne par l'auditeur est une étape cruciale de maîtrise des risques opérationnels qui permet d'établir un lien entre le risque identifié et le contrôle mis en place pour le couvrir en vue de proposer les plans d'actions pour pouvoir sécuriser le processus (Nicolet & al, 2005:52). Ceci suppose la nécessité de faire un point précis sur les différentes étapes à parcourir pour l'obtention d'un dispositif performant de maîtrise et de pilotage des risques opérationnels (Merlier & al, 2008 : 102).

Après une connaissance approfondie du processus d'AO au chapitre précédent, deux sections fondamentales seront décrites tout au long de ce chapitre. Ainsi, nous essayerons tout d'abord de donner quelques notions sur les motivations et rôles des acteurs de l'évaluation avant de décrire la démarche d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO.

2.1 Motivations et démarche générale de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels

L'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels permet aux entreprises de s'assurer qu'elles peuvent saisir toutes les opportunités existantes de leur environnement, de renforcer leur avantage concurrentiel et de passer moins de temps à se préoccuper des menaces.

2.1.1 Motivations et facteurs clés de succès de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels

L'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels est une étape qui consiste à mieux identifier les menaces affectant les activités de l'entreprise, et susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur la réalisation des objectifs de celle-ci (Bapst & al, 2002:311; Rouff, 2006 :48). Pour Renard (2006:122), l'évaluation de la maîtrise des risques permet aux dirigeants des entreprises de connaître et analyser les causes et conséquences des risques en vue de prendre ou renforcer les mesures de contrôle nécessaires pour les maîtriser.

A/ Objectifs et motivations de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels

Les entreprises sont confrontées à des problèmes croissants (complexité, incertitude et extrême concurrence de l'environnement économique, industriel et social, difficultés rencontrées dans le management), face auxquels elles doivent relever le défi. L'un des objectifs d'une évaluation est la maîtrise permanente des activités de l'entreprise en vue de la continuité de celles-ci (Bernard, 2008 :68). Les objectifs spécifiques qui en découlent sont la reconnaissance de tous les risques qui les menacent, leur étude de façon globale, systématique et permanente par la mise en place des mesures de contrôle et l'évaluation de ces mesures pour s'assurer de leur efficacité et de la sécurité des processus de l'entreprise (Chevassu, 2008 :6).

La gestion des risques de l'entreprise est un outil qui cherche à répondre à deux problèmes: évoluer avec un environnement économique imprévisible et de plus en plus agressif et satisfaire les actionnaires qui deviennent de plus en plus exigeants en termes de rentabilité, de

transparence et de survie de l'entreprise. Les dirigeants sont ainsi confrontés à des pressions internes (la recherche d'outils efficaces et performants d'information et de communication des risques à l'échelle de l'entreprise en vue du pilotage des risques) et externes (les actionnaires, les clients, l'Etat, les partenaires au développement) les amenant à mandater l'évaluation des dispositifs en vue de se rassurer de la maîtrise des processus de l'entreprise (Maders, 2006 :146 ; IFACI, 2005 :5).

B/ Rôles des acteurs dans le processus d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels

L'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels est un travail quotidien qui implique l'intervention de différents acteurs ayant chacun des responsabilités spécifiques à savoir:

- ✓ le conseil d'administration responsable de la surveillance de la gestion de l'entreprise faite par les dirigeants,
- ✓ le comité d'audit chargé de l'examen approfondi des questions administratives, financières et comptables. Il fait le point sur l'état du profil des risques ainsi que leur maîtrise,
- ✓ les dirigeants chargés de la mise en place et de l'amélioration du dispositif de contrôle interne. On dit qu'ils peuvent déléguer une partie de la maîtrise des risques à des gestionnaires de risque dont ils auront nommé,
- ✓ les gestionnaires de risque ont la responsabilité de collecter les informations sur l'ensemble des processus de l'entreprise en vue de mettre sous contrôle les risques potentiels,
- ✓ les opérationnels sont chargés d'exécuter et de rendre compte pour tout problème rencontré à leur supérieur hiérarchique,
- ✓ le personnel d'encadrement veille sur les activités et leur exécution par les opérationnels (Maders, 2006 :170-171).

C/ Facteurs clés de succès de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels

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

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

2.1.2 Démarche d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels

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

Tableau 3: démarche d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels

Auteurs	Descroches (2003 :98-99)	Chevassu (2008 :28)	Anarisk (2006 :14)	Bernard (2008 :284)
Etapes				
Description du processus			X	
Identification et analyse des risques	X	X	X	X

Evaluation et hiérarchisation des risques	X	X	X	X
Identification du dispositif de maîtrise des risques			X	X
Evaluation du dispositif de maîtrise des risques	X		X	X
Plan de maîtrise des risques	X		X	

Source: nous mêmes, à partir de Descroches (2003 :98-99) ; Chevassu (2008 :28) ; Anarisk, (2006 :14) ; Bernard (2008 :284)

La synthèse des démarches proposées par les quatre auteurs ci-dessus cités dans le tableau peut se résumer en trois étapes fondamentales qui sont:

- a) les risques opérationnels liés au processus d'appel d'AO. Cette étape couvrira la description du processus d'appel d'offres, l'identification et l'analyse des risques liés à ce processus, l'évaluation et la hiérarchisation des risques opérationnels liés au processus d'AO,
- b) les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO,
- c) l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO,

Les étapes ci-dessus citées seront exposées dans les sections suivantes.

2.2 Risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres

Dans cette section, nous commencerons par donner quelques notions de risque dans le premier paragraphe avant de développer dans le second les risques opérationnels liés au processus d'achat par AO.

2.2.1 Notion de risque

Pour Sardi (2002:41), le risque opérationnel est perçu différemment d'un organisme à un autre. Sa perception et sa portée se trouvent néanmoins proches et dépendent d'une part de l'environnement dans lequel vit l'organisme, et d'autre part de l'intérêt que chaque acteur de celui-ci lui accorde.

A/ Définition du risque

Le risque est défini par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) (in Renard, 2006:139), comme « 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 ». Il découle de cette définition l'aspect négatif du risque sur les activités de l'entreprise et dont il incombe aux dirigeants de mettre en place et parfaire les dispositifs nécessaires pour le maîtriser.

Recher (in Hudon; 2006:2), propose la définition suivante « Risk is the chancing of negativity – of some loss or harm » qui se traduit par le risque est la probabilité d'une occurrence négative, d'une perte ou d'un tort. Cette définition complète la première et considère le risque, comme une mésaventure où le management ne sait a priori aucune issue spécifique avec suffisamment de certitude. Pour Barthélemy & al (2004:11), le risque est une situation ou un événement qui se produit de façon incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs fixés par les dirigeants de l'entreprise. Cette définition met en évidence le caractère incertain du risque.

Ainsi, impact négatif, mésaventure, incertitude, ...etc. sont des qualificatifs donnés au risque suivant la compréhension de chaque acteur de l'entreprise.

B/ Dimension du risque

La maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par AO nécessite la prise en compte des facteurs de risque pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entreprise. Selon Renard (2006:139) et Bouaniche (2004 :7-8), le risque est mesurable par la combinaison de deux dimensions: la probabilité de réalisation et les conséquences de l'impact. Ainsi, la probabilité se définit comme la fréquence d'apparition d'un dommage (Maders, 2006 :48), ou de production des événements (Renard, 2006 :139). L'impact lui se définit comme la gravité du dommage en cas de réalisation du risque (Maders, 2006 :48).

L'appréciation des deux dimensions du risque peut être réalisée de façon qualitative ou quantitative selon les contraintes que l'entreprise est obligée de se conformer (Les Cahiers de l'Académie N°4, 2006 :67). L'évaluation de ces deux dimensions donne la criticité (Les Cahiers de l'Académie N°4, 2006 :68), qui veut dire la sévérité ou le poids du risque. Et c'est celle-ci (la criticité) qui permet de classer les risques par priorité d'actions. A ces dimensions s'ajoutent deux autres citées par McNamee (1998 : 39), à savoir: « the timing of risk», la période de réalisation de l'impact du risque; «and the duration of its consequences» la durée pendant laquelle les conséquences du dommage produisent un impact (Maders, 2006 :48).

C/ Typologie des risques

Chaque secteur d'activités (banques, industries, organismes, projets) a des risques spécifiques liés à la nature de ses opérations, qui peuvent être différents de ceux rencontrés dans d'autres secteurs. Ceci fait qu'il n'existe jusque là aucune typologie standard de risques. Dès lors, les risques peuvent être classés selon leur origine, leur nature, leur niveau.

a) Classification selon l'origine

Selon leur origine, les risques sont classés suivant deux catégories:

- ✓ *Risques endogènes* : sont des risques générés directement par les activités de l'entreprise,
- ✓ *Risques exogènes* : sont des risques qui naissent dans l'environnement de l'entreprise et qui l'affectent (Bartélemy, 2004 :11).

b) Classification selon la nature

Selon leur nature, nous retenons:

- ✓ *Risques opérationnels* : les risques opérationnels sont « les risques de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnel et systèmes internes ou à des événements extérieurs» (Chapelle &al, 2006 :7). Il est lié à l'examen des dossiers administratifs et/ou comptables des opérations de l'entreprise par les opérationnels.
- ✓ *Risques inhérents* : Hamzaoui (2005 :172), les définit comme un ensemble de risques identifiés et existants dans l'entreprise sans qu'aucune mesure de contrôle ne soit mise en

œuvre par celle-ci. Ils proviennent d'une part de l'environnement et la culture de l'entreprise, la nature des transactions effectuées par les personnes pendant la réalisation des procédures administratives et comptables; et d'autre part, du style de gestion des dirigeants (Bouaniche, 2007 :6).

- ✓ *Risque de contrôle:* « Some control risk will always exist because of inherent limitations of any internal control structure » (Sawyer & al 1996:409). Il est un risque qui persiste à cause des mesures de contrôle très limitées et ne pouvant pas apporter au moment opportun des solutions de prévention ou de détection.
- ✓ *Risques d'audit:* c'est la probabilité que les auditeurs internes dans la réalisation d'une mission passent à côté des failles importantes faute d'investigations sérieuses dans le domaine audité (Joras in Renard, 2006 :227). Ils sont liés à la réalisation de l'audit même par l'auditeur interne et sont causés soit par l'utilisation d'une méthode inadaptée, soit par la routine (Renard, 2006 :182). On dit que l'auditeur prend toutes les précautions pour que ces risques soient limités quand il effectue une mission (Bouaniche, 2007 :6).
- ✓ *Risques résiduels:* Pour Bilodeau (2001 :10), ce sont les risques qui persistent dans l'entreprise même après la mise en œuvre des techniques et moyens de maîtrise des risques par les dirigeants.

c) Classification selon le niveau

Il existe trois catégories de risques Potdevin (1999 :2):

- ✓ *Risques potentiels:* sont des risques communs à toutes les entités qui peuvent éventuellement se produire si aucun dispositif de contrôle n'est mis en place pour les prévenir ou détecter voire même corriger. On dit aussi que leur identification est facilitée par l'expérience des auditeurs internes ou par les responsables chargés de la gestion des risques.
- ✓ *Risques possibles:* sont des risques qui peuvent surgir dans l'entreprise et face auxquels celle-ci ne s'est pas donné les mesures nécessaires pour les prévenir, détecter ou limiter.
- ✓ *Risque matériel:* il est un risque qui existe déjà dans l'entreprise à travers la preuve matérielle et qui se manifeste sévèrement si les mesures de contrôle ne sont pas efficaces.

2.2.2 Risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres

A partir de la revue ci-dessus effectuée sur la notion de risque, nous tenterons dans le paragraphe suivant de donner une définition du risque opérationnel lié au processus d'AO.

2.2.2.1 Définition du risque opérationnel spécifique au processus d'AO

Partant de la définition du Bâle II, il existe quatre (04) composantes de risques:

D'abord, les risques liés au système d'informations, telle que la défaillance matérielle, l'obsolescence des technologies (matériel, langages de programmation, système de gestion de la base de données). Ensuite, les risques liés aux processus, tels que les saisies erronées, le non respect des procédures. Aussi, les risques liés aux personnes, comme l'absentéisme, la fraude, la corruption, les réclamations sociales, ... Mais aussi la capacité de l'entreprise à assurer la relève aux postes stratégiques. Enfin, les risques liés aux événements extérieurs, tels que le terrorisme, la catastrophe naturelle, l'environnement réglementaire, les grèves.

Dès lors nous pouvons définir le risque opérationnel lié au processus d'AO, comme le risque de pertes liées au processus d'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 inadéquate des acheteurs au métier d'acheteur), événements extérieurs (les grèves, les nouvelles décisions de l'Etat) et/ ou des systèmes d'information (absence de base de données fournisseurs).

Cependant, quels sont les risques opérationnels spécifiques au processus d'AO? Nous essayerons de répondre cette question au paragraphe suivant.

2.2.2.2 Identification des risques opérationnels spécifiques au processus d'appel d'offres

L'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels commence par la description du processus, Anarisk (2006: 2), et son découpage en des tâches élémentaires (Renard, 2006 :178). On dit qu'elle est très utilisée par les auditeurs internes (AI) dans l'exercice d'une mission d'audit (Renard, 2006:178). Cette étape permet à l'auditeur de collecter toutes les

informations nécessaires à l'identification des risques (Anarisk, 2006:319). C'est la prise de connaissance du processus d'AO. La connaissance étapes du processus d'appel d'offres a déjà fait l'objet de l'étude du chapitre premier du présent mémoire.

Cette description est facilitée par l'utilisation des outils et techniques de description à savoir : l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille des tâches, le diagramme de circulation, la piste d'audit (Renard, 2006 :319), les entretiens (Maders, 2006 :55). Le choix d'un outil dépend de l'objectif visé par l'auditeur interne (Renard, 2006 :319).

Ainsi, identifier les risques et s'adresser aux acteurs de l'entreprise peut être en soi une source de progrès pour celle-ci. De plus, identifier n'est pas une activité qui doit être ponctuelle ou cachée; c'est tout un processus qui couvre toutes les activités de l'entreprise. Nous allons maintenant identifier les risques possibles pouvant surgir à chaque étape ou tâche élémentaire du processus d'appel d'offres. Cette liste est non exhaustive.

Tableau 4: risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres

Etapes	Risques opérationnels encourus
<i>Présélection des fournisseurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • mauvaise supervision des différentes étapes de l'AO, absence et réexamen périodique de fichier fournisseurs, • répartition inadéquate des tâches dans le processus d'AO, • fixation du prix par rapport à celui antérieurement établi sans référence au prix du marché • absence de challenge entre les fournisseurs existants et nouveaux pouvant apporter des nouvelles solutions et conditions tarifaires, • absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs, • choix de fournisseurs incomparables, collusion avec des fournisseurs récurrents, • présélection de fournisseurs inappropriés, absence de connaissance des fournisseurs clés,
<i>Réalisation du dossier d'appel d'offres</i>	<ul style="list-style-type: none"> • participation de l'un des fournisseurs présélectionnés à l'élaboration du DAO, • rédaction orientée du cahier des charges techniques pour qu'un seul fournisseur soit sélectionné, • inexistence de certains éléments importants dans le DAO (délai de réponse du fournisseur par rapport à la demande, adresse du lieu de remise de l'offre), • incompétence de l'acheteur à réaliser le DAO, • collusion entre l'acheteur et le fournisseur au détriment de l'intérêt de l'entreprise,
<i>envoi du DAO ou publication du DAO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • réduction du délai de publicité et de dépôt des offres afin de favoriser un fournisseur informé du contenu du DAO à être le seul en mesure de répondre à l'AO, • diffusion d'informations incomplètes ou imprécises du DAO à un fournisseur de façon à le privilégier, • absence de publicité, publication tardive du DAO et frustration du fournisseur, • modification des dates limites de remise des offres, • absence de liste élargée des fournisseurs ayant procédé au retrait du DAO,

<i>Réception et conservation des offres</i>	<ul style="list-style-type: none"> • inexistence de bureau de réception des offres, • inexistence de responsable chargé de la réception, • confusion des offres avec les autres courriers de l'entreprise, • absence de liste élargée par les soumissionnaires au dépôt des offres,
<i>Dépouillement des offres et attribution du marché au fournisseur</i>	<ul style="list-style-type: none"> • non respect de la procédure de comparaison des offres, • absence de critères de comparaison des offres (comme le prix, les conditions de paiement, le transport), • mauvaise pondération des éléments techniques du dossier d'appel d'offres (DAO), • risques liés au dépouillement des offres pour éliminer arbitrairement un ou des fournisseurs, • absence de comité de dépouillement, • non sélection des fournisseurs offrant le meilleur ratio qualité/prix, • non prise en compte de tous les paramètres lors de la sélection des fournisseurs, • absence de listes de fournisseurs interdits, absence de publication de l'attribution du marché, • non maîtrise du DAO par les membres de la commission de dépouillement,

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

Identifier les risques, c'est prendre en compte les risques internes et extérieurs à l'entreprise (Vauris & al, 2006: 23). En plus de ceux identifiés à majorité internes, les risques économiques (inflation), politiques (nouvelles lois), sociaux (soulèvement populaire) sont des risques externes qui peuvent influencer à tout moment le processus d'appel d'offres.

L'identification des risques opérationnels s'effectue par l'utilisation des outils ou techniques suivants: le questionnaire, le brainstorming, l'analyse de la documentation existante, le tableau d'identification (le tableau des forces et faiblesses apparentes ou le tableau d'identification des risques), l'appel à des experts (Lemant, 1995 :40; Renard, 2006:183 ; Chevassu, 2008 :30). On dit que ces techniques et outils peuvent être combinés pour identifier plus de risques.

2.2.2.3 Analyse des risques opérationnels

Une fois les risques identifiés, il va falloir analyser non seulement les causes qui les entraînent et chercher à partir de celles-ci si d'autres risques ne vont pas surgir ; mais aussi les conséquences financières ou non pour connaître leurs effets en cas de réalisation et les actions de contrôle prises par les responsables (Chevassu, 2008 :31 ; Vauris, 2006 :46).

2.2.2.4 Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels

L'évaluation et la hiérarchisation des risques opérationnels seront décrites dans ce paragraphe.

2.2.2.4.1 Evaluation des risques opérationnels

Comment évaluer les risques opérationnels? Comme nous l'avons déjà signifié; l'évaluation du risque repose sur trois facteurs:

- ✓ la probabilité de réalisation ou d'apparition du risque,
- ✓ la durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se manifester,
- ✓ le niveau de gravité en cas de réalisation du risque (Chevassu, 2008 :35) ; (Renard, 2006 :39) ; Maders, 2006 :48).

Selon l'IFACI (in COSO⁶ 2, 2006 :78), les techniques quantitatives et qualitatives sont utilisées dans les entreprises pour évaluer les risques opérationnels:

A) Evaluation par la méthode quantitative

La méthode quantitative de l'évaluation bien que difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base paraît être celle qui apporte de plus de résultat (Maders, 2006 :48). Elle est une méthode utilisée par les actuaires (Bouaniche, 2004 :8), très difficile pour les auditeurs internes qui évitent les calculs exorbitants (Renard, 2002:10), bien qu'une démarche qui conduit à faire une meilleure vigilance sur les risques, les contrôles clés des risques et les menaces (Maders, 2006 :48). Elle paraît être très rarement utilisée par les auditeurs qui utilisent ainsi la seconde méthode qui est qualitative.

B) Evaluation par la méthode qualitative

Les cotes telles que "insignifiante ou négligeable", "marginale ou grave", "critique ou catastrophique" sont attribuées au risque pour évaluer sa gravité. De même, celles telles que "improbables", "rare", "occasionnelle", "plus probable" sont attribuées au risque pour évaluer sa probabilité de réalisation (Chevassu, 2008 :36). Par ailleurs, les échelles "longue" et "courte" sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation des conséquences de

⁶ Committee of sponsoring organizations of the treadway commission

l'événement (Maders, 2006 :49). Nous proposons ainsi l'exemple ci-dessous d'échelle d'évaluation de la gravité du risque proposée par (Bernard & al, 2008 :64).

Tableau 5: échelle de cotation de la gravité du risque

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

Source : Bernard & al (2008 :64)

Les conséquences du risque sont appréciées en se basant sur l'atteinte à l'image, les pertes financières, la perte de part de marché, ...etc. et quand à la probabilité de réalisation, elle est faite en fonction du niveau de dysfonctionnement du dispositif, de l'appréciation de la vulnérabilité de l'activité de l'entreprise, de l'environnement dans lequel vit celle-ci (Anarisk, 2006 :2).

De même pour la gravité, Bernard & al (2008 :65), propose cette autre échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque dans le tableau suivant :

Tableau 6: échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque

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

Source : Bernard & al (2008 :65)

Les outils d'identification sont ceux utilisés pour l'évaluation des risques opérationnels. Le tableau d'identification est complété par une colonne évaluation et peut dès lors être appelé tableau d'évaluation.

2.2.2.4.2 Hiérarchisation des risques opérationnels

Cette étape consiste à hiérarchiser les risques opérationnels identifiés. Dans le Petit Larousse (1996 :515), hiérarchiser signifie « soumettre selon un ordre hiérarchique ou organiser en fonction d'une hiérarchie ». En effet, il s'agit là dans cette partie de hiérarchiser les risques selon leur occurrence et les conséquences qui en découlent en cas de réalisation. La combinaison des deux éléments donne ce que l'on appelle la criticité du risque (Chevassu, 2008 :37). Il affirme que le risque sera par exemple considéré d'acceptable (conséquences négligeables et/ou se produisant de manière improbable) ou de non acceptable (conséquences les plus graves et/ou se produisant le plus fréquemment) selon son niveau de criticité.

L'outil le plus communément utilisé pour la hiérarchisation est la cartographie ou la « mise en cartes » des risques (Aubry, 2005:10), ou la matrice de criticité Chevassu (2008:38), et il propose cette matrice de criticité des risques à la figure ci-dessous:

Figure 2: exemple de matrice de criticité des risques opérationnels

Fréquence d'occurrence de l'événement dangereux	Niveau de risque			
	Probable	Acceptable	Inacceptable	Inacceptable
Occasionnel	Acceptable	Acceptable	Inacceptable	Inacceptable
Rare	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Inacceptable
Improbable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable
	négligeable	grave	critique	catastrophique
	niveau de gravité des conséquences de la situation dangereuse			

Source : Chevassu (2008 :38)

La matrice est élaborée pour classer les risques et pour être en mesure de les gérer. Une fois les risques identifiés et analysés, évalués et hiérarchisés; les questions suivantes méritent être

posées: quels sont les dispositifs de contrôle mis en place par l'organisation pour maîtriser les risques? Sont-ils efficaces pour réduire ou éviter les risques opérationnels? Comment évaluer leur efficacité? Ces questions trouveront leur réponse tout au long des sections suivantes.

2.3 Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO

Le CI apparaît être le dispositif incontournable de la maîtrise des risques opérationnels. Ainsi, pour chaque risque identifié au processus d'AO, il convient de recenser de façon exhaustive l'ensemble des contrôles internes pouvant le couvrir. Selon Anarisk (2006 :2), «un risque peut faire l'objet de plusieurs contrôles internes et un contrôle interne peut couvrir plusieurs risques».

2.3.1 Définitions et objectifs de contrôle interne du processus d'AO

L'existence d'un manuel de procédures, son application stricte sans agir sur son contenu peut éviter des tâches exécutées plusieurs fois et réduire les risques opérationnels liés au processus d'AO. Définissons maintenant le CI et les objectifs de contrôle interne spécifiques au processus d'AO.

2.3.1.1 Définition du contrôle interne du processus d'AO

Les définitions à la notion de CI sont nombreuses, mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires (Renard, 2006 : 119). On ne se limitera qu'à celle la plus connue et qui paraît être unanime après des réflexions menées par des spécialistes. C'est la définition proposée par le COSO (Renard, 2006 :123 ; Hamzaoui, 2005 :80), «le CI est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants:

- ✓ la réalisation et l'optimisation des opérations,
- ✓ la fiabilité des informations financières,
- ✓ la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur,

- ✓ la sécurité des actifs. »

Nous retenons de cette définition d'autant plus complète, quatre caractéristiques fondamentales du CI à savoir d'abord, il est un processus qui touche à toutes les activités de l'entreprise en vue de l'atteinte des objectifs. Ensuite, il est réalisé par tout le personnel de l'entreprise à quelque niveau que ce soit. Aussi, il fournit l'assurance raisonnable et donc objective. Enfin, il permet de réaliser les objectifs fixés par chaque entreprise. En conséquence, il est un processus qui donne l'assurance au management que les mesures de contrôle sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs (Pequignot, 2007:8). L'objectif principal du CI est de maîtriser d'une part les risques de l'entreprise et d'autre part, tous ses processus et fonctions (Rouff, 2008:14).

Certes, le CI à lui seul est insuffisant pour cerner, circonscrire et atténuer les risques opérationnels liés au processus d'AO de l'entreprise. L'entente illicite (collusion) entre le chef d'entreprise et l'acheteur pour contourner les procédures d'AO, les erreurs de saisie des informations sur un fournisseur, la lourdeur administrative des procédures d'appel d'offres ne sont elles pas des limites du CI? Tout système a des limites qui sont causées par les menaces de l'environnement dans lequel l'entreprise vit et qui a priori ne sont pas sous son contrôle (Bapst, 2006 : 26). L'adhésion des dirigeants est un préalable indispensable à la réussite du CI.

2.3.1.2 Objectifs du contrôle interne du processus d'appel d'offres

D'après la sagesse populaire Renard (2006 :154), « celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre». Pour le processus d'appel d'offres, les objectifs doivent permettre de:

- a) repérer dans le panel des fournisseurs ceux qui peuvent répondre aux exigences de l'achat à réaliser et de fournir aux fournisseurs présélectionnés toutes les informations utiles dans le dossier d'AO,
- b) traiter de façon égale les fournisseurs en leur fournissant des informations au même moment et en temps opportun,
- c) analyser de façon régulière le panel des fournisseurs,

- d) éliminer les offres qui ne répondent pas aux exigences du DAO et sélectionner celles qui y répondent et de faire le choix le mieux disant (Caverivière, 2007 :58-65 ; Blanchard &al, 2001 :4 ; Barry, 2004 :32).

2.3.2 Dispositifs de contrôle interne du processus d'appel d'offres

La maîtrise des risques passe nécessairement par l'existence des dispositifs de CI ou cadre de référence. Lorsque ce cadre est cohérent, la majeure partie des risques liés au processus d'AO seront anticipés. Un regroupement de ce cadre de CI en six rubriques a été proposé par Renard (2006 :153), à savoir:

2.3.2.1 Objectifs

Pour faire un achat par AO efficace, les objectifs seront de procéder à des choix exhaustifs et pertinents des critères de présélection, de s'assurer que toutes les informations claires et suffisantes ont été prises en compte pour réaliser le dossier d'AO afin d'éviter toutes tentatives de traitement inégal des fournisseurs, de s'assurer que seuls les fournisseurs présélectionnés et tous ont reçu le DAO, de s'assurer aussi qu'un responsable est désigné pour la réception des offres et que celles-ci sont gardées au bon endroit, de procéder enfin au choix au mieux disant (Bécour &al, 1996 :134 ; Caverivière, 2007 : 58-65 ; Schick &al, 2001 :15). L'objectif principal est de s'assurer que la procédure d'AO est respectée dans son application.

L'inefficacité de ce dispositif constituera une faiblesse du cadre de CI et rendra difficile l'identification des risques opérationnels liés au processus d'AO mais aussi la définition des mesures de contrôle pour les couvrir. Le premier devoir de chaque chef d'entreprise est de définir les objectifs à atteindre pour chaque processus de l'entreprise. L'auditeur est chargé d'évaluer à intervalles de temps réguliers la pertinence, l'effectivité et l'efficacité de ces objectifs.

2.3.2.2 Moyens mis en œuvre pendant le processus d'appel d'offres

Ces moyens sont d'ordre humain, financier et technique. Ils doivent être adéquats aux objectifs fixés en vue de leur réalisation. Le processus d'AO est l'un des processus de l'entreprise le plus exposé à des malversations. Ceci est généralement dû au fait qu'il est difficile pour l'acheteur de refuser à un service offert par un fournisseur ou éviter de se laisser influencer dans sa décision par ce geste (Mikol, 1998 :73). Tout est que pour bien réaliser les objectifs de ce processus, l'acheteur doit posséder ou du moins travailler les qualités humaines suivantes: collaborateur, relationnel, communicateur, patient, confiant, analyste, stratège, indépendant, ambassadeur (c'est lui qui rencontre les fournisseurs, participe aux salons,) (De Faultrier, 2004 :154). Les moyens techniques compléteront les premiers et sont: les logiciels, le e-sourcing c'est-à-dire faire des recherches permanentes de manière logistique sur les fournisseurs, les produits et les marchés (De Faultrier, 2004 :95).

2.3.2.3 Systèmes d'information et de pilotage

Les systèmes d'information constituent le troisième dispositif du CI qui couvre l'ensemble des activités de l'entreprise. L'information doit être fiable, vérifiable, exhaustive, disponible au moment opportun, pertinente et utile à l'appréciation de la réalisation des objectifs (Renard, 2006 :157-160). On dit aussi qu'elle facilite l'inventaire et l'examen des risques identifiables par rapport aux objectifs de l'entreprise et lui permet de s'assurer que des procédures de maîtrise des risques existent (Bernard & al, 2008 :33).

L'acheteur dans l'exercice de sa mission doit avoir un tableau de bord de qualité et des indicateurs de performance pertinents pour suivre la compétitivité des fournisseurs nouveaux par rapport aux anciens fournisseurs, l'évolution des produits et du marché (Bécour & al, 1996 :138 ; De Faultrier, 2004 :216-225). Ces deux outils lui permettront de fournir une image de son activité en temps réel et pour le pilotage du processus.

2.3.2.4 Organisation du processus d'appel d'offres

Une organisation de qualité doit respecter trois principes pour être efficace à savoir: la définition claire des responsabilités, les moyens financiers et humains adéquats, les systèmes d'informations, les procédures et méthodes adaptés (Bernard & al, 2008 :33).

L'organisation du processus d'AO donne l'assurance que les risques sont maîtrisés et que l'achat est effectué avec transparence et dans des conditions efficaces. Ceci suppose nécessairement, que chaque intervenant dans le processus d'AO puisse connaître ses limites qui se traduit que l'acheteur soit le seul interlocuteur privilégié du fournisseur dans l'entreprise, qu'un responsable soit chargé de la réception et du contrôle des offres, qu'une commission soit formée pour le dépouillement, que les tâches de prospection ne soient pas oubliées ou répétées, la consultation régulière des fournisseurs soit faite, la révision de la cotation des fournisseurs soit une nécessité, le réexamen périodique de la compétitivité des fournisseurs habituels soit fiable et efficace, les différents acteurs du processus ne durent pas longtemps à leur poste pour éviter un travail de routine et donc le laisser aller (Bécour & al, 1996 :138 ; Rénard, 2006 :162-164 ; Sambe, 2003 :393).

2.3.2.5 Méthodes et procédures d'appel d'offres

Le processus d'AO est subdivisé en des éléments simples ou procédures qui à leur tour seront subdivisées en des tâches élémentaires et confiées à une partie des employés de l'entreprise pour réalisation (Henry &al, 2001 :16). Les méthodes et procédures doivent être définies, formalisées dans un manuel de procédures, simples et spécifiques à chaque processus, mises à jour régulièrement et mises à la disposition des opérationnels (Renard, 2006:167-169). Elles couvrent chacune des étapes du processus d'AO (voir le point G: tableau d'identification des procédures):

- ✓ les procédures de présélection des fournisseurs, les procédures de réalisation du dossier d'appel d'offres,
- ✓ les procédures d'envoi ou de publication du DAO,
- ✓ les procédures de réception des offres,

- ✓ les procédures de dépouillement et d'attribution du marché (Caverivière, 2007:55-65 ; Bernard & al, 2008 :229-230; Bécour & al, 1996 :138 ; Blanchard; Schick & al, 2001 :15-16, Lefebvre, 1995:286).

Selon Cedelle (2006 :15), « les méthodes et procédures sont un point de passage incontournable, mais elles ne sont pas l'alpha et l'oméga du contrôle interne».

2.3.2.6 Supervision

Mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs. C'est d'abord un acte d'assistance, ensuite un acte gratifiant et enfin un acte de vérification (Renard, 2006 : 170). Un point de vue affirmé par les Anglo-Saxons "people do not what you expect. They do what you inspect" Renard (2006 : 170), c'est à dire que les gens ne font pas ce que vous attendez d'eux, mais ils font ce qui est vérifié. Cela suppose que pour atteindre l'objectif d'un choix le mieux disant à la suite d'un processus d'AO, la supervision de chacune des tâches mises en œuvre soit opportune et systématique. En conséquence, l'acheteur doit produire un rapport sur l'ensemble des dysfonctionnements rencontré pendant la réalisation du processus et transmet à sa hiérarchie pour examen et validation en vue d'apporter les mesures de contrôle (Bouvier, 1990 :91).

2.3.3 Dispositifs spécifiques de maîtrise des risques liés au processus d'appel d'offres

Il s'agit là d'identifier de façon exhaustive les contrôles possibles de prévention, de détection ou de correction pour couvrir les risques liés au processus d'AO avant de les évaluer. En outre, un risque peut être couvert par plusieurs mesures de contrôle et de même qu'un CI peut servir pour couvrir plusieurs risques opérationnels (Anarisk, 2006 :3). L'objectif est d'éviter que les dispositifs soient moins coûteux et ne soient pas lourds. Ces dispositifs se résument dans le tableau ci-dessous:

Tableau 7: identification des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO

Etapes	Risques opérationnels	Dispositifs de maîtrise des risques ⁷
<p>Présélection des fournisseurs (Annexe II: exemple de grille de présélection des fournisseurs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> mauvaise supervision des différentes étapes de l'AO, absence, réexamen périodique de fichier fournisseurs, répartition inadéquate des tâches dans le processus d'AO, fixation du prix par rapport à celui antérieurement établi sans référence au prix du marché absence de challenge entre les fournisseurs existants et nouveaux pouvant apporter des nouvelles solutions et conditions tarifaires, absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs, choix de fournisseurs incomparables, collusion avec des fournisseurs récurrents, présélection de fournisseurs inappropriés. absence de connaissance des fournisseurs clés. 	<ul style="list-style-type: none"> supervision par la hiérarchie concernée, répartition adéquate des tâches établissement d'un panel de fournisseurs agréés pour chaque type de produit identifié ainsi que les conditions commerciales y afférentes. prospection et sollicitation de trois fournisseurs connus et un ou deux fournisseurs homologués non pratiqués, examen périodique du panel, inclure au moins un nouveau fournisseur afin de permettre l'accès à des nouvelles technologies et d'évaluer le marché de temps en temps, détermination et cotation des critères de présélection, utilisation d'une grille de présélection et report des critères, visite chez les fournisseurs et prise en compte dans l'évaluation, formalisation d'une liste de fournisseurs interdits
<p>préparation du dossier d'appel d'offres</p>	<ul style="list-style-type: none"> participation de l'un des fournisseurs présélectionnés à l'élaboration du DAO, rédaction orientée du cahier des charges techniques pour qu'un seul fournisseur soit sélectionné, inexistence de certains éléments importants dans le DAO (délai de réponse du fournisseur par rapport à la demande, adresse du lieu de remise de l'offre), incompétence de l'acheteur à réaliser le DAO, collusion entre l'acheteur et le fournisseur au détriment de l'intérêt de l'entreprise, 	<ul style="list-style-type: none"> collecte des informations réalisation du DAO conformément à la DA et la prise en compte des autres éléments nécessaires, comparaison du DAO à la demande d'achat, vérification du DAO par la hiérarchie concernée recrutement objectif des acheteurs
<p>envoi du DAO ou publication du DAO</p>	<ul style="list-style-type: none"> réduction du délai de publicité et de dépôt des offres afin de favoriser un fournisseur informé du contenu du DAO à être le seul en mesure de répondre à l'AO, diffusion d'informations incomplètes ou imprécises du DAO à un fournisseur de façon à le privilégier, absence de publicité, publication tardive du DAO et frustration du fournisseur, modification des dates limites de remise des offres, absence de liste émarginée des fournisseurs ayant procédé au retrait du DAO, 	<ul style="list-style-type: none"> Désignation d'un responsable chargé de l'envoi autre que l'acheteur dans le cadre de l'envoi, Joindre un accusé de réception ou de participation au DAO à retourner par le fournisseur après réception, Agrégation de journaux renommés pour la publication, Ouverture d'une liste émarginée des fournisseurs ayant procédé au retrait en vue de déterminer le taux de réponse,

⁷ Il est à noter qu'un seul dispositif peut couvrir plusieurs risques et un seul risque peut être couvert par plusieurs dispositifs.

<p><i>Station de contrôle des offres</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • inexistence de bureau de réception des offres, • inexistence de responsable chargé de la réception, • confusion des offres avec les autres courriers de l'entreprise, • absence de liste émarginée par les soumissionnaires au dépôt des offres, 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation d'un cadre de réception des offres, • Désignation d'un gestionnaire des offres autre que l'acheteur, • Ouverture d'une liste émarginée des fournisseurs au dépôt des offres,
<p><i>comparaison des offres ou dépouillement et attribution du marché</i> (voir <u>Annexe III</u>: grille d'analyse comparative des offres)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • non respect de la procédure de comparaison des offres, • absence de critères de comparaison des offres (comme le prix, les conditions de paiement, le transport), • mauvaise pondération des éléments techniques du dossier d'appel d'offres (DAO), • risques liés au dépouillement des offres pour éliminer arbitrairement un ou des fournisseurs, • absence de comité de dépouillement, • non sélection des fournisseurs offrant le meilleur ratio qualité/prix, • non prise en compte de tous les paramètres lors de la sélection des fournisseurs, • absence de listes de fournisseurs interdits, absence de publication de l'attribution du marché, • non maîtrise du DAO par les membres de la commission de dépouillement, 	<ul style="list-style-type: none"> • définition et détermination d'un coefficient de pondération des critères sur lesquels la comparaison sera effectuée, • créer une échelle de notation de chaque critère du DAO préparation d'une grille standard d'analyse et de comparaison des offres, • renseignement de la grille d'analyse comparative des offres de l'ensemble des données techniques et commerciales des offres • composition d'un comité de dépouillement, • analyse et classement des offres techniques des fournisseurs en fonction des intervalles de notes pré définis, • attribution officielle dans un journal agréé,

Source : à partir de Bernard & al (2008 :229-230), Bécour & al (1996 :138), Blanchard (1999 : 63-69), Schick & al (2001 :15-16), Lefebvre (2001 :286), Cavérvivière (2007 :55-65), Bouvier (1990 :84-89).

Lors de l'identification des dispositifs, le questionnaire de contrôle interne (QCI) est de plus utilisé et est complété par les outils utilisés pendant la description du processus.

2.4 Evaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO

L'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels consiste à vérifier de manière précise si les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnes, s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise à travers son manuel de principes et procédures, les normes et les lois provenant de son environnement. Toute la complexité réside dans le fait de rapprocher ce qui est fait de ce qui devrait être fait c'est-à-dire apprécier le contrôle interne existant. L'auditeur se doit d'apprécier la maîtrise globale par les opérationnels de l'ensemble des processus de l'entreprise (Bécour in Colasse, 2000:66). Les critères les plus couramment utilisés pour cette évaluation sont : l'adéquation, l'efficacité et la pertinence (Maders, 2006 :40 ; OEC, 2005 : 42; Belluz, 2002 :1). L'appréciation de chacun des critères est faite

par la définition d'une échelle qui peut aller de la cote 1 "inexistante" à 5 "exagérée". Le tableau ci-dessous donne une compréhension générale de l'efficacité des contrôles.

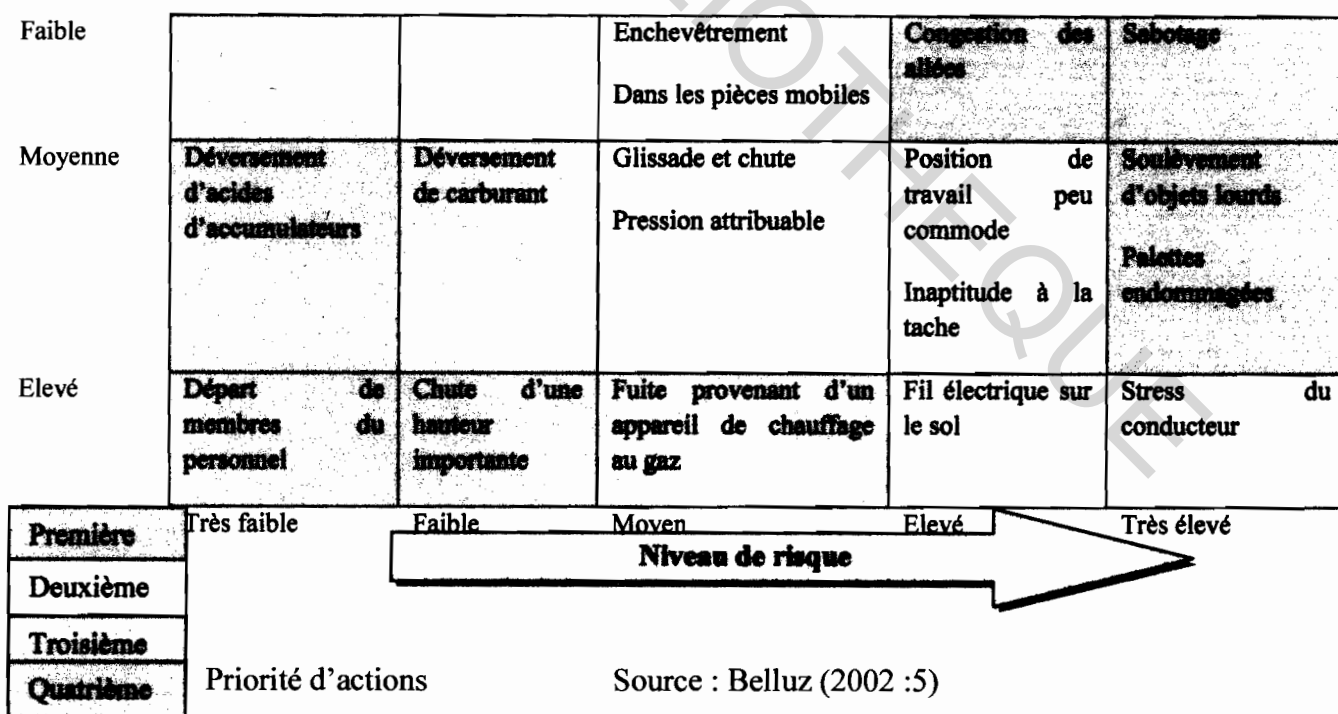
Tableau 8: échelle d'évaluation de l'efficacité des contrôles

Cote	Efficacité	Description
5	Exagérée	Excès, pertes d'opportunités
4	Trop importante	Procédures lourdes, coûts excessifs
3	Adéquate	Risques couverts efficacement
2	Insuffisante	Traitement insuffisant
1	Inexistante	Pas de traitement

Source : Fontugne, (2001 :12)

A partir de cette évaluation, un niveau de priorité d'actions à prendre face aux risques est effectué. Celui-ci est déterminé par une matrice de l'efficacité des contrôles par rapport à l'importance des risques. Voir l'exemple proposé par Belluz (2002 :5) à la figure ci-dessous :

Figure 3: exemple d'analyse des lacunes dans le cas d'une usine



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

Une organisation se doit de disposer de systèmes performants. L'évaluation de la maîtrise des risques est un élément crucial pour le management lui permettant de mieux réagir face à chaque risque identifié. Cette étape correspond à «la définition et à la consolidation des actions résultantes et à l'acceptation du risque résiduel» (Desroches, 2003 :99). A la suite de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels par l'auditeur interne, un rapport de recommandations est transmis au management de l'organisation. Dès lors et face à chaque risque, quatre alternatives sont proposées (Renard, 2006 :144-145 ; Chevassu ,2008 :38) :

- a) *L'acceptation*, ou laisser l'occurrence et l'impact du risque tels qu'ils sont si la mise en œuvre de leur traitement est coûteux pour l'entreprise et s'il peut prendre une longue durée,
- b) *Le partage*, 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 de l'activité qui est porteuse du risque.
- d) *La réduction* ou la diminution du poids du risque. Elle consiste à utiliser des mesures préventives et protectrices pour diminuer respectivement la réalisation du risque et son impact au cas où il se produirait. On dit qu'elle provient généralement des recommandations données par l'auditeur interne en vue d'améliorer les contrôles clés du processus.

Les dirigeants dresseront des stratégies de prévention, de protection, de détection ou de correction des risques en fonction des ressources disponibles. « Le plan d'actions se place dans la durée ; et cette dimension de long terme change profondément la donne car implique l'instauration d'outils de suivi de type d'indicateurs» (Mangin, 2008 :13). La phase de suivi permet d'informer les dirigeants de l'évolution des risques résiduels identifiés et de prévenir les nouveaux risques susceptibles de surgir.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'identifier et évaluer les risques opérationnels et les procédures nécessaires à la maîtrise de ces risques liés au processus d'appel d'offres. Il nous a également permis de comprendre la démarche d'évaluation de la maîtrise des risques afin d'atteindre un plan de maîtrise raisonnable. Le chapitre suivant abordera par conséquent la méthodologie de notre recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III: MODELE D'ANALYSE ET DE COLLECTE DES DONNEES

La connaissance approfondie du processus d'AO et de la démarche d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels a fait l'objet de l'étude des chapitres précédents. L'objet de ce chapitre est de présenter notre méthodologie théorique de recherche. Celle-ci sera un ensemble de procédés et outils que nous utiliserons pour collecter et analyser les données, afin de finaliser cette étude axée sur le processus d'appel d'offres de l'UNFPA au Sénégal.

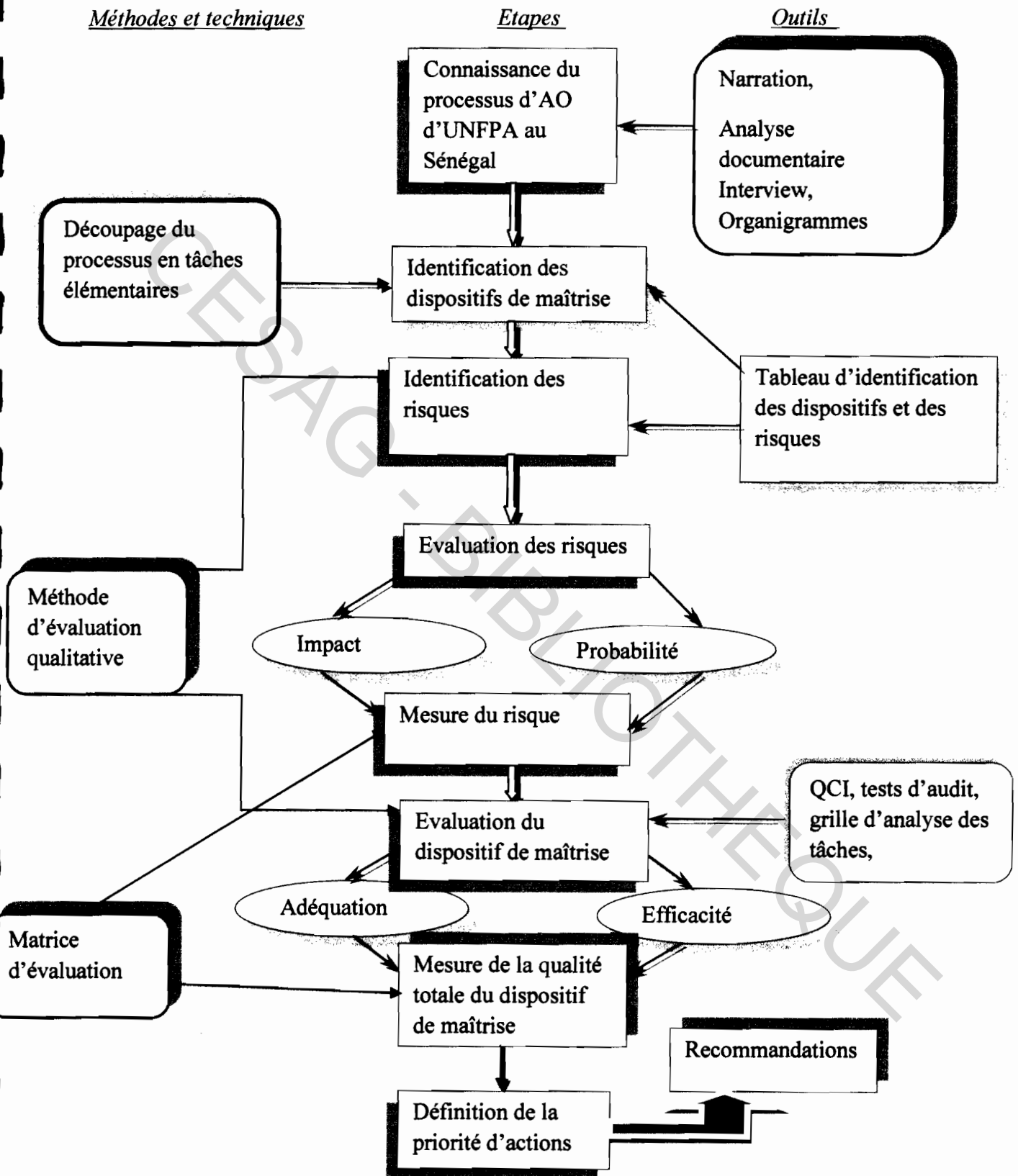
Ce chapitre s'articulera en deux sections dont la première exposera notre modèle d'analyse et dans la dernière, nous mettrons en exergue les outils de collecte et d'analyse des données.

3.1 Modèle d'analyse

Notre modèle définira les différentes étapes de la recherche. La première étape de la démarche est la connaissance des procédures d'AO au sein de l'UNFPA au Sénégal. Elle nous servira pour l'élaboration du questionnaire de contrôle interne et de la grille de séparation des tâches. Et elle sera suivie de l'identification des dispositifs et des risques opérationnels liés à chaque tâche élémentaire du processus d'AO dans la seconde et troisième étapes. Pour chaque risque identifié, nous définirons sa source. Dans l'étape quatre du modèle d'analyse, nous allons évaluer l'impact et la probabilité de chaque risque identifié en vue d'évaluer le dispositif de sa maîtrise dans l'étape cinq. Cette dernière évaluation nous servira à définir les priorités d'action et les recommandations.

La figure ci après résume notre modèle d'analyse.

Figure 4: modèle d'analyse de l'évaluation de la maîtrise des risques



Source : nous même

3.2 Outils de collecte et d'analyse des données

C'est l'ensemble des outils que nous utiliserons pour mieux collecter et analyser les données de l'UNFPA au Sénégal relatives au processus d'AO. Un outil est un moyen ou une technique servant à la réalisation d'un processus ou d'une tâche. Les outils tels que décrits ci-après semblent être mieux appropriés pour recueillir et analyser les données:

3.2.1 Narration

Selon Renard (2006:344), il existe deux (02) types de narration qui sont: la narration orale (écouter l'interlocuteur et noter intégralement ce qu'il dit) et la narration écrite (l'auditeur décrit un processus constaté). Il nous semble donc opportun d'utiliser dans le cadre de notre étude la technique de la narration pour collecter autant que faire se peut les données de l'UNFPA relatives aux procédures du processus d'AO. Ainsi, nous écouterons la responsable chargée des achats (l'assistante administrative ou son adjoint) de l'UNFPA afin qu'elle nous décrive concrètement comment elle procède au processus d'AO. Nous noterons au fur et à mesure ce qu'elle nous dira. Nous lui décrirons aussi le processus d'AO tel que nous l'avons constaté pendant la revue de littérature pour avoir plus d'informations. Nous ferons la synthèse des renseignements reçus d'elle en vue de l'interpréter et de l'utiliser pendant la préparation du guide d'entretien, du QCI et des tests d'audit que nous effectuerons.

3.2.2 Interview (guide d'entretien)

«Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées,...etc...., et de divulguer la teneur de l'entretien» (Lemant, 1995:181). Le guide d'entretien est soit directif soit non directif. Dans le cadre de cette étude, nos répondants seront l'assistante administrative qui est chargée d'effectuer des achats, l'assistant administratif et financier qui appui l'assistante administrative dans tout ce qu'elle fait et l'assistante financière qui assure l'intérim lorsque ces deux sont absents et nous utiliserons tour à tour les deux techniques ci-dessus évoquées. Par un questionnaire composé d'une question principale et des questions spécifiques que nous élaborerons, nous utiliserons le face à face avec nos répondants pour effectuer l'entretien. Les réponses obtenues nous serviront

pour comprendre et organiser notre domaine d'études et de préparer aussi l'élaboration du QCI.

3.2.3 Analyse documentaire

Elle consiste à consulter l'ensemble des documents de l'entreprise qui concernent le thème à traiter. L'analyse documentaire nous permettra de connaître les spécificités du processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal afin d'avoir les indications nécessaires pour orienter la fin de ce travail. Ainsi, nous utiliserons le guide de principes et le manuel de procédures des achats en sa version de 2007 de l'UNFPA, le chrono de classement des documents relatifs aux achats effectués en 2008, et les anciens rapports d'audit.

3.2.4 Questionnaire de contrôle interne

Cet outil composé de questions-types nous permettra de relever les forces et faiblesses des dispositifs de CI à travers les réponses "oui" et "non" données par nos interlocuteurs (l'assistante administrative, l'assistant administrative et financier et l'assistante financière). Le face à face sera utilisé pour collecter les réponses de nos répondants et relatives aux questions posées dans le QCI que nous élaborerons.

3.2.5 Organigramme fonctionnel

Le rapprochement de l'organigramme hiérarchique, de l'organigramme fonctionnel et de la grille d'analyse des tâches nous permettra d'identifier les éventuelles faiblesses pouvant découler d'une mauvaise répartition des rôles, tâches et responsabilités d'une part, et d'autre part d'un manque de clarté dans les relations hiérarchiques, potentielle source d'inefficacité.

3.2.7 Grille d'analyse des tâches

Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier (Obert, 2004 :77). Cet outil complétera les autres précédemment décrits pour nous permettre d'atteindre nos objectifs prédéfinis.

3.2.8 Tableau d'identification des risques

Il permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en des tâches ou étapes élémentaires (Renard, 2006 :220). Il nous facilitera pour élaborer le QCI.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de définir nos outils et techniques à utiliser pour aborder la partie pratique. Cette démarche méthodique nous facilitera l'identification et l'évaluation des risques opérationnels et des mesures de contrôle liés au processus d'AO à l'UNFPA au Sénégal. Ce modèle n'a pas la prétention d'être universel ou standard. Mais il pourrait s'appliquer à toute démarche de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels, sachant qu'il décrit les étapes essentielles de cette démarche.

CONCLUSION DE LA PARTIE

Cette première partie nous a permis de nous initier aux notions du processus d'achat en général et aux différentes étapes du processus d'appel d'offres en particulier, et d'en comprendre l'importance et le rôle central dans la vie de l'entreprise ou organisation.

La connaissance approfondie du processus d'AO, a facilité la description des risques opérationnels ainsi que les dispositifs de CI et d'évaluation de la maîtrise de ces risques liés à chaque étape de ce processus afin d'aboutir à une matrice d'évaluation. Cette démarche théorique s'appliquera au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal. Elle pourra être appliquée aussi à toute autre entité où des procédures d'AO existent.

**DEUXIEME PARTIE: MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION DE LA
MAÎTRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR
APPEL D'OFFRES DE L'UNFPA AU SENEGAL**

INTRODUCTION

Face à un environnement en perpétuelle évolution, le processus d'appel d'offres engendre un nombre élevé de risques opérationnels liés à chacune de ses étapes. La multiplicité de ces risques amène les dirigeants à y porter une attention particulière et à définir des stratégies appropriées pour les prévenir, détecter, évaluer et maîtriser afin de parer à toute éventualité qui puisse compromettre l'atteinte des objectifs de l'UNFPA au Sénégal, en particulier les objectifs de développement du millénaire.

C'est dans ce cadre que le Conseil d'Administration (CA) de l'organisation des Nations Unies (ONU), lors de sa session annuelle de 2005 a demandé à l'UNFPA de fonder ses activités de contrôle et de mise en œuvre de responsabilité sur leur propre modèle de risque tout en créant les activités d'évaluation de la maîtrise des risques au sein de son département d'audit.

Ceci permettra au CA, d'être avisé de l'essentiel des risques recensés dans les différents pays mais aussi des mesures prises par l'organisation pour en minimiser, ainsi que du taux de suivi des recommandations et les nouvelles tendances de risques.

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

Le chapitre premier de cette partie sera ainsi consacré à la connaissance de l'UNFPA à travers sa définition, ses objectifs, ses missions, son organisation ainsi que son processus d'achat par appel d'offres. Le second chapitre quant à lui, sera essentiellement consacré à l'identification des risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres et des dispositifs de leur maîtrise, l'évaluation de ces risques ainsi que celle des dispositifs de maîtrise de ces risques. Une analyse des résultats nous permettra de faire les recommandations en vue d'avoir un plan de maîtrise conduisant à finaliser ce chapitre.

CHAPITRE IV: PRESENTATION DE L'UNFPA AU SENEGAL ET DESCRIPTION DE SON DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'AO

UNFPA est une agence internationale relevant du groupe des Nations Unies qui soutient des programmes de développement dans des pays en voie de développement, essentiellement les Etats arabes, l'Europe de l'est, l'Amérique latine et Caraïbes, l'Asie et le Pacifique, ainsi que l'Afrique subsaharienne dont le Sénégal.

L'UNFPA est un organisme multidimensionnel. La nature et la configuration de ses procédures administratives sont d'autant plus complexes. Il s'avère dès lors essentiel de connaître et de comprendre la définition et les objectifs de ses missions, avant d'aborder le processus d'achat par AO.

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

4.1 Présentation générale de l'UNFPA

Un bref aperçu sera fait sur le rôle de l'UNFPA dans le système des NU avant de décrire son organisation à l'échelle internationale et nationale, ses missions et objectifs.

4.1.1 Définition, objectifs et missions de l'UNFPA

L'ONU est une organisation unique composée de 192 Etats souverains, qui contribue à la promotion du progrès social et des droits humains. Elle a pour objectif principal le maintien de la paix et la sécurité dans le monde pour assurer le développement durable. Pour atteindre cet objectif, UNFPA soutient implicitement le système des coordinateurs résidents des NU et l'exécution de l'ensemble des décisions pertinentes des NU dans chaque pays.

Sa place prépondérante au sein des NU repose sur l'idéal que les activités opérationnelles pour le développement dans les différents pays puissent déboucher sur l'autosuffisance alimentaire. UNFPA est l'un des membres fondateurs du groupe des NU pour le développement et supervise le programme de réformes du Secrétaire général de l'ONU depuis 1996.

4.1.1.1 Définition et missions de l'UNFPA

United Nations Fund for Population Activities œuvre en faveur du droit à la santé et de l'égalité des chances pour chaque femme, homme et enfant.

C'est en 1967 que le Secrétaire général de l'ONU a créé un Fonds d'affectation spéciale pour la population. Ce, suite à une demande formulée en 1966 par l'ONU et ses institutions spécialisées, pour le développement et le renforcement des moyens nationaux et régionaux consacrés à la formation, la recherche et les services consultatifs pour la croissance de la population et le développement économique.

En 1969, ce fonds a été rebaptisé Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population (FNUAP) et sa gestion a été confiée au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). C'est à cette date et sous ce nom qu'il a débuté ses activités.

En décembre 1993, le FNUAP a été dénommé UNFPA par la résolution 48/168 de l'Assemblée générale (Ag) des NU.

En fin 1997, les institutions des NU y compris UNFPA ont conçu des bilans communs en étroite collaboration dans les pays bénéficiaires de ses programmes. Ces bilans ont été conçus pour identifier l'ensemble des préoccupations, difficultés, besoins et priorités au développement de ces pays.

UNFPA aide les pays en développement, en transition et autres sur leur demande; aux problèmes liés à la population et à la santé en matière de la reproduction. A cet effet, il intervient principalement dans trois domaines à savoir:

- ✓ aider à assurer l'accès universel à la santé en matière de reproduction pour toute la population d'ici l'année 2015;

- ✓ promouvoir la prise de conscience des difficultés de la population et de développement;
- ✓ plaider pour la mobilisation des ressources et la volonté politique dans ces pays pour réussir dans ce domaine.

UNFPA pour l'atteinte des objectifs de développement, est un réseau de développement par approche globale, une organisation à l'échelle mondiale qui s'emploie à améliorer les conditions de vie des femmes, des enfants et des hommes. A cet effet, il aide les Etats suite à leur demande, à formuler les politiques et stratégies en vue de réduire la pauvreté et de favoriser de façon continue le développement local, régional et international.

Il a son siège à New York.

4.1.1.2 Objectifs de l'UNFPA

En 1994, lors de la Conférence Internationale sur la Population et le Développement (CIPD) du Caire et à cause du lien qu'existe entre le développement durable, la reproduction et l'égalité des chances, que d'autres activités ont été confiées à UNFPA. A cet effet, elle suit les objectifs principaux définis par la CIPD.

L'objectif premier du programme d'action de la CIPD, est l'instauration d'un développement durable. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont:

- ✓ la réduction de la mortalité maternelle de 75 % d'ici 2015;
- ✓ la réduction de la mortalité infantile;
- ✓ l'augmentation de l'espérance de vie;
- ✓ l'accès universel aux services de santé en matière de reproduction d'ici 2015;
- ✓ l'enseignement primaire universel et suppression de l'écart entre les sexes dans l'éducation d'ici 2015;
- ✓ la réduction des taux d'infection par le VIH⁸;

⁸ Virus de l'immunodéficience humaine

Pour atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD), UNFPA cherche à atteindre ces objectifs ci-dessus cités. Les OMD visent de façon générale à réduire la pauvreté extrême de moitié d'ici 2015 dans le monde.

Pour atteindre les objectifs du développement, UNFPA s'est donc auto déclaré attaché aux droits dans les domaines de la reproduction, de l'égalité des sexes et responsabilité masculine, de l'autonomie et la libération des femmes partout dans le monde.

4.1.2 Organisation générale de l'UNFPA

L'UNFPA est une organisation internationale, l'étude de son bureau au Sénégal ne peut être indépendante du bureau à l'échelle internationale d'autant plus que les responsables du bureau au Sénégal sont des représentants des services du bureau siège. Ceci fait que nous débuterons par faire la présentation de la structure de l'UNFPA à l'échelle internationale avant de présenter sa structure à l'échelle du Sénégal.

4.1.2.1 Organisation de l'UNFPA à l'échelle internationale

UNFPA est un organe dépendant des NU dirigé par un Directeur exécutif nommé par le Secrétaire général de l'ONU pour une durée de 04 ans avec deux mandats au plus. Les buts et objectifs stratégiques de l'UNFPA sont définis par l'Assemblée générale et par le Conseil économique et social des Nations Unies.

Madame Thoraya Ahmed Obaid est l'actuelle Directrice exécutive de l'UNFPA, avec rang de Secrétaire générale adjointe de l'ONU depuis le 1^{er} janvier 2001. Elle dirige toutes les activités de fonctionnement du Fonds et en est responsable devant le Conseil d'administration. UNFPA est la plus importante source multilatérale d'assistance aux problèmes de population dans le monde.

UNFPA est composé de 14 bureaux et offices spécifiques situés au siège de l'UNFPA à New York, dont 09 sont chargés des questions de supervision des services, de ressources humaines, de l'information et de relations extérieures, de la sécurité, de l'appui technique, de l'aide

humanitaire, du programme, de l'éthique. Les 05 autres sont des bureaux régionaux qui s'occupent essentiellement des bureaux pays (ou régions) de l'UNFPA. Ce sont: l'Afrique subsaharienne, l'Asie et le Pacifique, les Etats arabes, l'Europe oriental et l'Asie central et l'Amérique latine et les Caraïbes.

Les bureaux pays sont coordonnés par un directeur exécutif adjoint chargé des programmes. Les bureaux de gestion des services, ressources humaines, informations et relations extérieures, sécurité sont aussi coordonnés par un directeur adjoint chargé des relations extérieures, des affaires des Nations Unies et de gestion.

UNFPA est une organisation qui soutient des programmes dans ces différentes régions et est présente dans environ 200 pays, zones et territoires à travers environ 09 équipes nationales de services techniques et 112 bureaux. Etant basée sur le terrain, les trois quarts de son personnel se trouvent affectés aux bureaux de pays. Le schéma descriptif de l'organigramme hiérarchique de l'UNFPA à l'échelle internationale est décrit en (Annexe IV: organigramme hiérarchique de l'UNFPA à l'échelle internationale).

4.1.2.2 Organisation de l'UNFPA au Sénégal

UNFPA a débuté ses activités au Sénégal en 1975 à travers des projets à l'échelle nationale et ensuite par des programmes d'une durée de cinq ans. Le Sénégal comme d'autres pays de l'Afrique est de la catégorie A (pays à revenu faible) suivant les critères d'allocations des ressources.

Selon le document du cinquième programme de l'UNFPA au Sénégal, l'objectif général du gouvernement Sénégalais est d'améliorer la qualité de vie des Sénégalais et de relever leur niveau de vie, en tenant compte de l'équité et de l'égalité entre les sexes. A cette fin, UNFPA l'appui à atteindre cet objectif de développement. Il est à son 6^{ème} programme, qui s'étale de 2007 à 2011 pour un budget global qui s'élève à 17,7 millions de dollar qui se répartissent en 04 composantes ci-dessous résumées:

Tableau 9: répartition des ressources du 6^e programme de l'UNFPA au Sénégal (2007-2011)

Composantes	Montant en millions de dollars US
Santé de la reproduction	10
Population et développement	4,2
Genre	2,5
Programme de coordination et d'assistance	1
Total	17,7

Source: à partir des explications reçues de notre Directeur de mémoire

Au Sénégal, le bureau de l'UNFPA est dirigé par une Représentante qui coordonne toutes les actions du programme à l'échelle du Sénégal. Elle est responsable du respect de toutes les politiques et procédures de l'organisation. Elle est assistée par une Représentante adjointe chargée d'une grande partie du travail quotidien relatif aux projets de développement. Celle-ci est assistée à son tour par un représentant assistant chargé des programmes et un directeur des opérations (ou Operations Manager (OM)) chargé des questions de management.

Le directeur des opérations est appuyé par deux assistants financiers, une assistante administrative et des chauffeurs. Le représentant assistant chargé des programmes est appuyé dans sa gestion par des chargés de programmes nationaux (ou National Programme Officers) et des secrétaires au programme. L'organigramme en annexe V (: organigramme fonctionnel de l'UNFPA au Sénégal) explicite de manière plus claire la hiérarchisation des fonctions.

4.2 Description des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'appel d'offres de l'UNFPA au Sénégal

L'une des attributions⁹ de l'assistante administrative est l'achat de matériels lourds, de petits achats ainsi que de toutes les consultations des fournisseurs. A cet effet, elle coordonne toutes

⁹ L'UNFPA est un organisme international de développement durable, les attributions des responsables stratégiques et opérationnels qui y travaillent sont d'autant plus confidentielles. Nous nous sommes donc limitées à la seule attribution qui nous a été communiquée lors de notre passage au sein de l'UNFPA au Sénégal.

les opérations d'achats et doit comme tous les responsables chargés des achats de l'UNFPA de façon générale, respecter les principes suivants:

- ✓ la maximisation de l'économie et de l'efficience,
- ✓ la promotion de la compétition en encourageant la sollicitation du maximum de propositions,
- ✓ l'incitation à inclure les sources d'approvisionnement situées dans les pays bénéficiaires de l'aide et donateurs moins utilisés,
- ✓ la promotion de l'équité et de l'intégrité en préservant la transparence dans tout le processus d'achat.

A travers l'analyse documentaire, le guide d'entretien (Annexe VI: guide d'entretien) et la narration, nous ferons la description de la généralité sur les achats de l'UNFPA au Sénégal avant de décrire ses procédures d'appel d'offres.

4.2.1 Généralités sur les achats de l'UNFPA au Sénégal

La mission fondamentale de l'UNFPA est de permettre aux populations d'accéder au développement durable. Pour cette raison, elle consacre 70% de ses activités à la santé de la reproduction et les 30% sont réparties entre les questions de la population et de genre. Ceci fait que ces achats de biens et services concernent de plus les matériels et fournitures médicaux, les préservatifs, et autres fournitures pour la santé.

Par ailleurs, UNFPA applique le code des marchés publics du Sénégal, pour les achats effectués pour le compte du ministère de la santé publique du Sénégal. Pour les achats effectués pour le compte de l'UNFPA, ses propres procédures sont appliquées même si le comité formé en son sein s'assure que le processus n'est pas en divergence avec le code des marchés publics du Sénégal. Toutes les deux procédures ayant pour objectif final, la transparence.

Ainsi, les achats de l'UNFPA au Sénégal sont catégorisés en fonction du montant ainsi qu'il suit:

a) Les achats de biens et services compris de 0 à 4999 dollars

La procédure d'achat consiste à chercher trois factures pro formats auprès de fournisseurs différents. Cette condition qui est non obligatoire est par contre fortement recommandée. Elle montre que des meilleures conditions d'achats ont été cherchées par la responsable chargée des achats.

b) Les achats de biens et services compris de 5000 à 29999 dollars

Dans cette catégorie d'achats, il est obligatoire de chercher trois factures pro formats auprès de trois fournisseurs différents. En général, il est ouvert un procès verbal de dépouillement des offres par un comité composé du personnel du bureau des différents services et de la responsable des achats. La mise en place de ce comité est faite pour s'assurer de l'efficacité et de la transparence pour l'achat effectué.

c) Les achats de biens et services compris de 30 000 à 99 999 dollars

Pour ces achats, la procédure exige un appel d'offres. Cet appel d'offres sera étudié par un comité composé du personnel des services de l'UNFPA ainsi que d'autres agences des NU tels que le PNUD, l'UNICEF¹⁰,

Il peut arriver que cette procédure d'AO ne soit pas respectée par le bureau de l'UNFPA au Sénégal, dans ce dernier cas; la procédure prévoit d'informer le siège et de motiver son choix avant d'attribuer le marché à un fournisseur. Celui-ci par son comité de revue des contrats (CRC) et à travers les documents importants afférents à l'achat qui lui seront envoyés par le bureau, donnera sa décision finale sur le dossier.

d) Les achats de biens et services dont le montant est égal ou supérieur à 100 000 dollars

A cause de l'importance du montant, la procédure prévoit que l'achat soit systématiquement approuvé par le CRC au siège avant d'engager le processus d'achat.

Dans le cas où l'achat a été effectué sans informer à l'avance le CRC, une approbation poste facto doit être faite juste après et lui être envoyée en donnant toutes les justifications nécessaires. Cette situation ne doit être qu'exceptionnelle.

¹⁰ United nations international children's emergency fund

Les achats de l'UNFPA sont effectués dans la monnaie locale c'est-à-dire le Franc CFA (communauté financière africaine) pour le Sénégal. A cet effet, chaque mois la branche finance de l'UNFPA au siège définit un taux de change du dollar en franc CFA. Ainsi, pour le mois de septembre par exemple, le dollar équivalait à 421 francs CFA. Les procédures des différentes étapes de l'appel d'offres à l'UNFPA sont décrites ci après.

4.2.2 Description du processus d'achat par appel d'offres de l'UNFPA au Sénégal

Dans le processus d'AO, l'assistance administrative est chargée des opérations de présélection des fournisseurs, de l'élaboration et de la publication du DAO, de la composition du comité de dépouillement des offres. L'OM quand à lui est chargé d'autoriser la prospection du marché, de valider le tableau récapitulatif des données de la prospection, les critères de présélection et de sélection finale des fournisseurs, le DAO, la composition du comité de dépouillement des offres. La Représentante de l'UNFPA au Sénégal est chargée d'approuver le mémo d'achat et le PV de dépouillement des offres (approbation de l'attribution du marché au fournisseur), de conserver les offres en attendant la date de dépouillement. Le comité de dépouillement est chargé d'ouvrir le PV de dépouillement, d'évaluer les offres techniques et financières, de faire la mise au point technique des offres et de choisir un fournisseur. La secrétaire de la Représentante de l'UNFPA est chargée de la réception et de la transmission des offres à la Représentante.

Ainsi, chaque année les différents chargés de programmes directement concernés par l'achat préparent les termes de références de l'achat. Ces termes de références ou demandes d'achat fournissent les éléments suivants: les adresses de l'expéditeur et du destinataire, la description précise et détaillée de ces biens, la quantité des articles demandés, ... etc. Il n'y a pas de standard de demande d'achat. Ces termes de référence sont transmis au département des opérations plus particulièrement à l'Assistante administrative. Elle établit un mémo d'achat qui sera transmis à la représentation de l'UNFPA au Sénégal pour validation. Dès lors, et sur délégation de pouvoir de la Représentante de l'UNFPA au Sénégal, l'assistance administrative est chargée de préparer tout le processus d'achats en général et celui de l'AO en particulier.

Le processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal est composé des procédures ci-dessous:

4.2.2.1 Procédures de pré qualification ou présélection des fournisseurs

L'achat de l'UNFPA au Sénégal commence par l'étude et la prospection faites par la responsable en utilisant les annuaires téléphoniques et surtout la base de données existante ou fichier des fournisseurs. Et, elles concernent la qualité des biens à acheter plutôt que les fournisseurs. Une liste des fournisseurs et produits concernés est établie par la responsable administrative sur la base des données de la prospection. Cette liste des fournisseurs est mise à jour de manière régulière en tenant compte des perspectives du marché et constitue un réseau de fournisseurs pour la responsable administrative et chargée des achats.

4.2.2.2 Procédures de préparation ou réalisation du DAO

Une fois le mémo d'achat validé par le management¹¹, le dossier ou document d'appel d'offres est réalisé par la responsable administrative. Celle-ci réunit toutes les informations nécessaires pouvant être transmises aux fournisseurs. Ces données sont saisies par l'utilisation des logiciels bureautiques (Word, Excel). Le DAO comporte: le nom de l'article à acheter, les spécifications du besoin ou cahier des charges, la quantité demandée, le délai de livraison, les modalités de réponse (la date et l'heure limites et l'adresse d'expédition où envoyer les soumissions, la durée de validité requise de celles-ci), la confidentialité.

Il est à noter que les spécifications techniques sont générales pour chaque article à acheter. Par exemple, pour l'achat des ordinateurs fixes, le DAO ne spécifie pas une seule marque "Dell" ou "HP". Il se limite tout simplement au nom de l'article "ordinateur fixe". Ceci est fait pour encourager la concurrence et pour éviter toute restriction.

Une fois que le dossier d'appel d'offres est réalisé par la responsable administrative et approuvé de fois par Operations Manager, on entamera les procédures suivantes.

¹¹ Le management de l'UNFPA est composé de la représentante, de son adjointe, de l'OM et du directeur des programmes et est l'appellation utilisée au sein de l'UNFPA au bureau du Sénégal.

4.2.2.3 Procédures de publication et de retrait du dossier d'appel d'offres

Après la réalisation du DAO par la responsable administrative, elle effectue sa publication ou son annonce dans un journal national, ou le site de l'UNFPA lorsqu'il s'agit d'un achat très important. Dès lors, les fournisseurs intéressés par l'annonce viennent retirer le DAO auprès de la responsable administrative sans aucune contrepartie. Aucune liste élargie des fournisseurs n'existe au retrait du DAO.

Pour les petits achats et qui concernent généralement le marché local, un "mail offres demande" (ou demande de prix) sur les caractéristiques des articles souhaités est envoyé par la responsable administrative aux fournisseurs choisis dans cette liste établie. Ce mail offres est soit communiqué au fournisseur par téléphone soit envoyé par courrier ou éventuellement par mail. Les factures pro formats reçues sont évaluées par la responsable administrative.

Par la suite, les procédures de réception sont engagées.

4.2.2.4 Procédures de réception des offres

Pour les achats de biens, les offres sont déposées dans la même enveloppe sous pli fermé portant sur l'enveloppe l'indication "PLI FERME" à la représentation (Représentante de l'UNFPA au Sénégal ou son adjointe) de l'UNFPA. Quand aux achats de services, les offres techniques et financières sont déposées dans des enveloppes séparées avec la mention "PLI FERME" sur l'enveloppe contenant les offres financières. Aucun enregistrement n'est effectué à leur réception. Elles sont gardées au bureau de la représentante de l'UNFPA et elle seule possède sa clé. Et elles y restent jusqu'à la date de dépouillement.

Elles sont reçues aux heures et dates limites indiquées dans l'avis d'AO. Les offres qui parviennent en retard sont rejetées immédiatement aux soumissionnaires concernés sans être ouvertes. Aucune justification donnée par ces derniers n'est prise en compte dans la prise de décision.

Une fois la réception terminée, les procédures de dépouillement sont engagées.

4.2.2.5 Procédures de comparaison des offres et d'attribution du marché au fournisseur

Le dépouillement des offres débute sur l'autorisation d'Operations Manager. Ainsi, il se déroule comme suit:

Une liste des fournisseurs est établie par la responsable administrative dès lors que les offres sont reçues de la représentante de l'UNFPA. Ensuite, elle établie une liste formelle des critères objectifs d'évaluation. Cette liste est validée par l'OM. Il est à noter que ces critères d'évaluation sont propres à chaque type d'achat effectué en vue d'une sélection rationnelle. Les critères sont, en plus de la capacité technique des fournisseurs, la qualité des produits, le délai de livraison, la garantie...etc, aussi l'expérience, l'habitude à travailler avec le système des nations unies.

Une grille d'analyse des offres est ensuite élaborée par la responsable administrative. Celle-ci comporte les exigences techniques du produit, les noms des fournisseurs, la note d'adéquation de la réponse technique de chaque fournisseur.

Deux situations se présentent après:

- a) Pour les achats de biens, un comité de dépouillement composé de 05 à 06 personnes essentiellement des opérationnelles des agences des NU effectue cette tâche. Ce comité se réunit d'abord avec les soumissionnaires pour s'assurer de l'existence de la garantie de la caution bancaire et de toutes les autres pièces y afférentes. Le procès verbal d'ouverture des plis est ensuite engagé par le même comité avec les offres à travers la grille d'analyse qui n'est pas standard. A la fin du dépouillement des offres, le procès verbal est émargé par le président et un membre du comité. Ainsi, le marché sera attribué au fournisseur techniquement le moins disant.
- b) Pour les achats de services, les offres financières sont séparées des offres techniques. Un procès verbal (PV) de dépouillement est aussi ouvert par le comité en présence des consultants externes pour faire l'évaluation des offres techniques. A la suite de l'évaluation des offres techniques, deux situations se présentent:
 - ✓ les fournisseurs qui ont moins de 50 points,
 - ✓ les fournisseurs qui ont plus de 50 points.

Les premiers sont d'office éliminés, et le comité procède à l'évaluation des offres financières des seconds groupes. Le premier techniquement conforme parmi les fournisseurs qui ont plus de 50 points a 100 points. A la suite de l'évaluation des offres financières, le moins disant de ce même groupe a aussi la note 100. Par la suite, il est appliqué la règle de 80/20. Cette règle consiste à coter l'offre technique à 80% et l'offre financière à 20%.

Dans les deux situations ci-dessus citées, le PV de dépouillement est transmis à la représentante de l'UNFPA au Sénégal par la responsable administrative pour ses observations quand au choix du fournisseur attributaire du marché. La représentante approuve le choix du fournisseur si elle est d'accord sur le contenu du PV de dépouillement. Dans ce cas, le fournisseur est informé de l'attribution du marché soit par téléphone soit par mail. Dans le cas où le choix du fournisseur est rejeté par la représentante, l'appel d'offres est appelé infructueux (qui n'apporte pas le résultat escompté) et le processus d'AO est relancé.

Pour faire un choix objectif des fournisseurs, il existe au sein de l'UNFPA au Sénégal une charte d'éthique qui est suivie par la responsable chargée des achats. L'un des éléments les plus importants de cette charte, est le traitement égal des fournisseurs (exemple: tous les fournisseurs doivent recevoir de la part de la responsable administrative les mêmes réponses suite à une question posée par l'un d'eux concernant le contenu du DAO).

4.2.3 Identification des dispositifs de maîtrise et risques liés au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal

Dans ce paragraphe, nous allons identifier les dispositifs de maîtrise et les risques opérationnels liés au processus d'AO. Cette identification est faite sur la base des données obtenues pendant la prise de connaissance des procédures d'appel d'offres. Et elle est effectuée à travers un tableau des risques inspiré de Renard (2006 :224) qui contient quatre (04) colonnes intitulées: tâches, risques opérationnels, sources du risque, dispositif de maîtrise du risque identifié.

Pour chaque étape du processus d'appel d'offres, les tâches élémentaires sont d'abord déterminées. Ensuite, les risques opérationnels sont décelés pour les tâches mal effectuées. Dès lors, les sources appropriées pour chaque risque sont aussi mentionnées en référence à la

définition du risque opérationnel donnée par le Comité de Bale II. Celle-ci identifie quatre sources de risques qui sont: les procédures, les personnes, le système d'informations et les événements extérieurs.

Dès lors, pour chaque risque opérationnel identifié on se pose la question suivante: «quelle peut être la source de ce risque?». La source peut être des personnes, si la tâche n'est pas bien effectuée par une personne et qu'elle pourrait l'être par une autre; des procédures, si la tâche est soit omise, soit non bien définie. Dans ce cas, les procédures sont soit insuffisantes soit défailtantes ou absentes. La source peut aussi être liée à des événements extérieurs, si le risque provient d'un événement extérieur et dont l'organisation ne peut a priori contrôler ; ou enfin, des systèmes d'informations pour toute défailtance liée à la technologie et qui empêche ou rend difficile le suivi des informations. A la suite de cette phase, le dispositif de maîtrise du risque mis en place par l'UNFPA est donné.

L'identification que nous menons n'a pas la prétention d'être exhaustive. Car pour Renard (2006:222), dresser la liste complète des risques serait irréaliste. Mais il s'agit de dresser de façon plus modeste les risques essentiels attachés à chaque tâche effectuée. Le processus d'AO n'étant pas une activité récurrente de l'UNFPA, nous ne pouvons pas utiliser l'observation physique qui certainement, pourrait nous clarifier d'autres zones de risques. Il est à noter aussi qu'un dispositif peut couvrir plusieurs risques. De même, un risque peut être couvert par plusieurs dispositifs de maîtrise.

En d'autres termes, nous remplirons ce tableau d'identification des risques avec l'aide de notre Directeur de mémoire qui a eu l'opportunité d'effectuer des missions d'audit interne des bureaux de l'UNFPA dans le monde entier, et a participé à l'évaluation des procédures d'achat et d'appel d'offres. Quand à l'identification des dispositifs de maîtrise des risques, elle est faite suite à la connaissance des procédures d'AO. Ainsi, le questionnaire de contrôle interne (Annexe VII: questionnaire de contrôle interne), la grille de séparation des tâches (Annexe VIII: grille de séparation des tâches), les tests d'audit nous apportent les informations permettant de faire à bien l'évaluation dans le chapitre suivant.

4.2.3.1 Identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la présélection des fournisseurs

Cette étape est appliquée à l'UNFPA au Sénégal et y est considérée comme une étape essentielle pour l'atteinte des principes d'achats (cf. 4.2 Description des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'appel d'offres de l'UNFPA au Sénégal). Sa maîtrise est d'autant plus essentielle. Le tableau ci après, résume les risques opérationnels liés à la présélection des fournisseurs ainsi que les dispositifs mis en place par l'UNFPA au Sénégal pour les maîtriser.

Tableau 10: identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la présélection des fournisseurs

Etape : présélection ou pré qualification des fournisseurs			
Tâches	Risques opérationnels	Sources de risques	Dispositif de maîtrise du risque
Autorisation de la prospection	1. Collusion entre l'acheteur et les fournisseurs ;	Personne	Auto contrôle /Contrôle hiérarchique
Etudes et prospection du marché	2. Non suivi de l'évolution du marché ;	Personne	Analyse de la base de données fournisseurs/ supports de suivi du marché ¹²
	3. Absence d'identification précoce des besoins ;	Personne ou Procédure	Elaboration mémo d'achat par acheteur / approbation par le management
	4. Limitation de la prospection aux produits des anciens fournisseurs ;	Procédure ou personne	Envoi de mail/ appel téléphonique de certains fournisseurs/ Avis d'appel d'offres dans le journal/ site de l'UNFPA
	5. Absence de visite régulière chez les fournisseurs habituels ;	Personne Ou EE	Vérification des références du fournisseur/ Vérification des renseignements bancaires du fournisseur ¹³

¹² Les accords à long terme conclus entre l'UNFPA et ses fournisseurs, Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (UNGM) géré par le PNUD/IAPSO (www.ungm.org), les publications et répertoires commerciaux, catalogues de fournisseurs, les périodiques professionnels et les pages web, moteurs de recherche d'Internet, les collègues d'autres organismes des Nations Unies susceptibles d'avoir acheté un produit ou un service analogue, etc..

	6. Absence de compte rendu clair et formalisé des données de la prospection à la hiérarchie ;	Personne ou Procédure	Enregistrement des données de la prospection dans un tableau récapitulatif / contrôle hiérarchique
Détermination et approbation des critères de présélection	7. Choix orienté ou inappropriés des critères pour favoriser un fournisseur ;	Personne	Vérification de la solidité financière et technique du fournisseur, autres critères
Report des critères dans la grille de présélection	8. Erreur de saisie des données ;	Personne	Saisie des données sur une feuille Excel ou Word
Notation et homologation des fournisseurs	9. Choix subjectif du fournisseur ;	EE ou Personne	Fixation d'un cota de notation/ approbation de l'OM
Gestion et exploitation des données d'achat	10. Absence de réexamen périodique de la compétitivité des fournisseurs habituels ;	Personne ou Procédure	Examen des prestations des fournisseurs/ Evaluation annuelle de la performance des fournisseurs

Source : nous mêmes

4.2.3.2 Identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la réalisation du dossier d'AO

Cette étape peut être exposée à des risques variés. Il est donc important d'y porter une attention particulière en évitant la description insuffisante et très ambitieuse du DAO. Les risques identifiés ainsi que les dispositifs de leur maîtrise se résument dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11: identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la réalisation du dossier d'AO

Etape : réalisation du dossier d'appel d'offres			
Tâches	Risques opérationnels	de Sources risques	Dispositif de maîtrise du risque
Collecte des informations	11. prise en compte des seules informations techniques ;	Personne	Elaboration du DAO en référence au mémo d'achat

Rédaction du dossier d'appel d'offres	12. Description insuffisante des spécifications souhaitées ;	Personne	Etablissement du DAO en référence à la réquisition du demandeur/ contrôle hiérarchique
	13. Rédaction orientée du DAO ;	Personne	Rapprochement DAO/ réquisition/ Contrôle hiérarchique

Source : nous mêmes

4.2.3.3 Identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la publication/ retrait du DAO

La publication du DAO peut éventuellement être exposée à divers risques opérationnels dus au choix de journaux non renommés d'une part, et à l'appel de tous les fournisseurs dont ceux fictifs ou ceux incomparables d'autre part et qui biaiserait la comparaison des offres. Le tableau ci-dessous résume les risques opérationnels liés à la publication et au retrait du DAO ainsi que les dispositifs de leur maîtrise mis en place par l'UNFPA au Sénégal.

Tableau 12: identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la publication/ retrait du DAO

Etape : publication et retrait du DAO			
Tâches	Risques opérationnels	Sources de risques	Dispositif de maîtrise du risque
Publication de l'avis d'appel d'offres	14. Annonce dans des journaux non renommés et non agréés ;	Procédure	Contacteur et contracter avec un directeur de journal
	15. Annonce tardive de l'avis,	Personne Ou Procédure	Publication du DAO dès après rédaction
	16. Insuffisance du délai de soumission ;	Procédure ou Personne	Définition claire du délai de validité dans le DAO/ vérification par l'OM
Enregistrement des fournisseurs ayant procédé au retrait	17. Absence de tenue systématique de liste de fournisseurs ayant procédé au retrait du DAO ;	Personne	Accueil des fournisseurs et retrait du DAO sans contrepartie

Source : nous mêmes

4.2.3.4 Identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la réception et conservation des offres

Cette phase peut être exposée à de risques variés si elle n'est pas séparée de la réception des autres courriers ou si elle était assurée par l'acheteur lui-même. Le tableau suivant récapitule de façon claire et précise les risques et les dispositifs de leur maîtrise à l'UNFPA au Sénégal.

Tableau 13: identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la réception et conservation des offres

Etape : réception des offres			
Tâches	Risques opérationnels	Sources de risques	Dispositif de maîtrise du risque
Réception des offres et tenue d'une liste d'émargement de dépôt des offres par les fournisseurs	18. Inexistence de tenue systématique de liste émargée de dépôt des offres par les soumissionnaires	Personne ou Procédure	Réception des offres/ transmission à la hiérarchie
	19. Confusion des offres avec le courrier ordinaire ;	Personne	Réception des offres/sauvegarde à un endroit sûr/transmission à la représentante
	20. Réception des offres dans des enveloppes non séparées (offre financière et technique);	Procédure	Apposition de la mention pli fermé sur l'enveloppe contenant les informations concernant le prix

Source : nous mêmes

4.2.3.5 Identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la comparaison des offres et attribution du marché au fournisseur

La comparaison des offres peut être influencée par la subjectivité des membres du comité de dépouillement et entraînent ainsi la non transparence et donc la multiplicité des risques opérationnels. Les risques opérationnels ainsi que les dispositifs de leur maîtrise mis en place par l'UNFPA au Sénégal se résument dans le tableau ci-dessous:

Tableau 14: identification des dispositifs de maîtrise et risques opérationnels liés à la comparaison des offres et attribution du marché au fournisseur

Etape : comparaison des offres et attribution du marché au fournisseur			
Tâches	Risques opérationnels	de Sources risques	Dispositif de maîtrise du risque
Constitution du comité de dépouillement	21. Choix orienté des membres du comité ;	Personne	Composition d'un comité composé du personnel d'UNICEF, PNUD, UNFPA
	22. Incapacité des membres du comité à faire une bonne évaluation ;	Personne	Choix des membres du comité parmi personnel d'UNICEF, PNUD, UNFPA
Elaboration de la grille d'analyse des offres	23. Absence de grille d'analyse des offres ;	Personne	Etablissement d'un tableau récapitulatif du nom des fournisseurs, des critères d'évaluation
Evaluation des offres	24. Non exhaustivité des critères d'évaluation ;	Personne	Définition des critères suivant le besoin/Approbation par l'OM
	25. Absence de transparence dans le processus de dépouillement ;	Personne	Ouverture des offres devant témoin/ lecture à haute voix du nom du soumissionnaire et du montant total consignés dans les offres
	26. Non ouverture d'un procès verbal de dépouillement ;	Personne ou procédure	Ouverture systématique du PV de dépouillement pour chaque AO/ signature du PV de dépouillement par le président et un membre du comité
	27. Non émargement de la feuille de présence par les membres du comité ;	Personne ou procédure	Existence d'une feuille de présence comportant le nom et la date de dépouillement est ouverte
attribution du marché au fournisseur	28. Non approbation du choix du fournisseur par la hiérarchie ;	Personne	Avis formel d'acceptation du choix par le représentant ou son adjoint
	29. Non négociation des termes des offres financières ;	Procédure ou personne	Cotation des offres financières à 20%/ choix de l'offre techniquement la moins-disant

Source : nous-mêmes

4.2.4 Tests de conformité et de permanence

Les procédures décrites ci-dessus font l'objet des tests de conformité et de permanence.

4.2.4.1 Test de conformité

Ce test nous permet de vérifier l'existence et l'application effectives des procédures d'appel d'offres telles que décrites dans le manuel de procédures de l'UNFPA au Sénégal. Ainsi, nous avons choisi le memo d'achat établi au mois de septembre 2008 et un DAO élaboré en référence à ce memo et qui sont classés dans le chrono des dossiers de 2008. Il est à noter qu'à cause du DAO qui s'avère être la pièce maîtresse dans le processus d'AO et donc une pièce très confidentielle, nous n'avons pu qu'accéder à une seule pièce (un seul DAO) du mois de septembre 2008. Les résultats pour chaque procédure du processus d'appel d'offres sont résumés dans les tableaux ci-dessous:

Tableau 15: résultat du test de conformité des procédures de présélection des fournisseurs

Libellé	N° de la pièce/Date	Existence de la pièce	Etablissement/ réception	Approbation (visa)	
				Assistante administrative	OM UNFPA Representative
Lettre d'autorisation de la prospection du marché ¹⁴	-	Non	-	Non	-
Fichier des ¹⁵ fournisseurs	Active Vendors SN40/ 2008	Oui	Oui	Oui	-
Annuaire téléphonique des fournisseurs au Sénégal, Afrique et ailleurs	Active Vendors FPA40/2008	Oui	Oui	-	-
Liste des fournisseurs non admis dans ATLAS	Banned Vendors FPA40 du 01 2008	Oui	Oui	Oui	Oui
Tableau récapitulatif des données de la prospection	FPA/SN/VEN/SEL/05/09/08	Oui	Oui	Oui	-
Grille de présélection des fournisseurs ¹⁶	FPA/SN/VEN/09/09/08	Oui	Oui	Non	-
Cota de notation ¹⁷		Oui	Oui	Oui	-
Critères de présélection	FPA Procurement Policy A.4.1.2 du 13 /12/2007	Oui	Oui	Non	-

Source : nous-mêmes

Tableau 16: résultat du test de conformité des procédures de réalisation du dossier d'AO

Libellé	N° de la pièce	Existence de la pièce	Elaboration	Approbation (visa)	
				Assistante administrative	OM UNFPA Representative
Mémo d'achat	FPA/SN/01/09/08	Oui	Oui	Oui	Oui
DAO	FPA/SN/DAO/04/09/08	Oui	Oui	Oui	Oui

Source: nous-mêmes

¹⁴ Cette pièce n'existe pas pour le moment à l'UNFPA au Sénégal

¹⁵ VENDOR est le fichier des fournisseurs dans le logiciel ATLAS de l'UNFPA

¹⁶ Une grille manuelle est établie pour l'évaluation des fournisseurs

¹⁷ 80% pour la capacité technique et 20% pour la capacité financière du fournisseur

Tableau 17 : résultat du test de conformité des procédures de publication et de retrait du DAO

Libellé	Numéro et date	Existence de la pièce	Recherche de journaux /définition du délai/établissement	Validation (visa)	
			Assistante administrative	OM	UNFPA Representative
Liste de journaux d'annonce agréés	2008	Non	Oui	Non	Non
Délai standard de soumission ¹⁸	-	Oui	Oui	Oui	Oui
Liste émargée de retrait du DAO FPA/SN/DAO/18/09/08 par les fournisseurs	-	Non	Non	Non	-

Source : nous-mêmes

Tableau 18: résultat du test de conformité des procédures de réception et de conservation des offres

Libellé	Numéro et date	Existence	Tenue/vérification /Enregistrement/transmission	Assistante administrative	Validation (décharge/conservation)	
			Secrétaire de l'UNFPA Representative		OM	UNFPA Representative
Liste émargée de dépôt des offres	-	Non	Non	-	-	-
Mention pli fermé sur l'enveloppe	-	Oui	Oui ¹⁹	-	-	-
Courrier de transmission	06/2008	Oui	Oui	-	-	Oui
Bureau de conservation des offres	-	Oui	-	-	-	Oui

Source : nous-mêmes

¹⁸ Délai choisi en fonction de l'achat effectué

¹⁹ La mention figure sur les enveloppes contenant les offres dans les archives du mois de septembre 2008

Tableau 19 : résultat du test de conformité des procédures de dépouillement des offres et d'attribution du marché à un fournisseur

Libellé	Numéro et date	Existence		Ouverture/visas ²⁰	Composition ²¹ /définition/conception ²²	Validation	Approbation (observations)
			Secrétaire de l'UNFPA Representative	CRC	Assistante administrative	OM	UNFPA Representative
PV de dépouillement	FPA/SN/MIN/VEN/30/09/08	Oui	-	Oui	Oui	-	Ok
Critères d'évaluation des offres	FPA Procurement Policy A.4.1.2 du 25/09/2008	Oui	-	-	Oui	Non	-
Grille d'analyse des offres des fournisseurs	FPA/SN/VEN/29/09/08	Oui	-	-	Oui	-	-
Feuille de présence des membres du CRC	CRC/30/09/08/FPA/SN	Oui	-	Oui	-	-	-

Source: nous-mêmes

4.2.4.2 Test de permanence

Ce test consiste à vérifier que les procédures d'appel d'offres telles que décrites dans le manuel de procédures sont effectivement celles qui font l'objet d'une application permanente. En d'autres termes, le test de permanence consiste à s'assurer de l'application permanente de conformité des procédures par les opérationnels. Notre échantillon d'études a porté sur trois dossiers d'appel d'offres et trois memos d'achat, respectivement pour les mois de mai, juin et aout 2008. Les résultats à chaque étape du processus d'appel d'offres sont résumés dans les tableaux ci-dessous:

²⁰ Visa du président et d'un membre du comité

²¹ Du comité de dépouillement

²² De la feuille et de la grille

Tableau 20: résultat du test de permanence des procédures de présélection des fournisseurs

Libellé	N° de la pièce et date ²³			Existence de la pièce			Etablissement/ réception			Approbation (visa)					
							Assistante administrative			OM			UNFPA Representative		
Lettre d'autorisation de la prospection du marché ²⁴	-	-	-	Non	Non	Non	-	-	-	Non	Non	Non	-	-	-
Fichier des ²⁵ fournisseurs	Active Vendors SN40/2008	Active Vendors SN40/2008	Active Vendors SN40/2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok	Ok	Ok	-	-	-
Annuaire téléphonique des fournisseurs au Sénégal, Afrique et ailleurs	Active Vendors FPA40/2008	Active Vendors FPA40/2008	Active Vendors FPA40/2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	-	-	-	-	-	-
Liste des fournisseurs non admis dans ATLAS	Banned Vendors FPA40 du 01/2008	Banned Vendors FPA40 du 01/2008	Banned Vendors FPA40 du 01/2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok	Ok	Ok	Oui	Oui	Oui
Tableau récapitulatif des données de la prospection	FPA/SN/VE N/SEL/07/05/08	FPA/SN/VE N/SEL/07/05/08	FPA/SN/VE N/SEL/07/05/08	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok	Ok	Ok	-	-	-
Grille de présélection des fournisseurs ²⁶	FPA/SN/VE N/07/05/08	FPA/SN/VE N/07/05/08	FPA/SN/VE N/07/05/08	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Ok	Non	-	-	-
Cota de notation ²⁷	-	-	-	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok	Non	Non	-	-	-
Critères de présélection	FPA Procurement Policy A.4.1.2 du 13/12/2007	FPA Procurement Policy A.4.1.2 du 13/12/2007	FPA Procurement Policy A.4.1.2 du 13/12/2007	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	-	-	-

Source: nous-mêmes

²³ Les trois colonnes représentent respectivement mai, juin et aout

²⁴ Cette pièce n'existe pas pour le moment à l'UNFPA au Sénégal

²⁵ VENDOR est le fichier des fournisseurs dans le logiciel ATLAS de l'UNFPA

²⁶ Une grille manuelle est établie pour l'évaluation des fournisseurs

²⁷ 80% pour la capacité technique et 20% pour la capacité financière du fournisseur

Tableau 21 : résultat du test de permanence des procédures de présélection des fournisseurs

Libellé	N° de la pièce et date			Existence de la pièce			Elaboration			Approbation (visa)					
							Assistante administrative			OM			UNFPA Representative		
Libellé achat	FPA/SN/07/05/08	FPA/SN/09/06/08	FPA/SN/05/08/08	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok	Ok	Ok	Oui	Oui	Oui
Libellé AO	FPA/SN/DAO/09/05/08	FPA/SN/DAO/11/06/08	FPA/SN/DAO/06/08/08	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Ok	Ok	-	-	-

Source : nous-mêmes

Tableau 22: résultat du test de permanence des procédures de publication et de retrait du DAO

Libellé	Numéro et date			Existence de la pièce			Recherche de journaux /définition du délai/établissement			Validation (visa)					
										Assistante administrative			OM		
Liste de journaux annonce agréées	2008	2008	2008	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	-	-	-
Délai standard de soumission ²⁸	-	-	-	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Ok	Non	Ok	Non	Ok
Liste émargée de retrait du DAO par les fournisseurs	-	-	-	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	-	-	-

Source : nous-mêmes

Tableau 23: résultat du test de permanence des procédures de réception et de conservation des offres

Libellé	Numéro et date			Existence			Tenue/vérification /Enregistrement/transmission			Validation (décharge/conservation)								
										Secrétaire de l'UNFPA Representative			Assistante administrative			OM		
Liste émargée de dépôt des offres	-	-	-	Non	Non	Non	Non	Non	Non	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mention pli fermé sur l'enveloppe	-	-	-	Oui	Oui	Oui	Oui ²⁹	Oui	Oui	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Courrier de transmission	02/2008	06/2008	06/2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	-	-	-	-	-	-	Ok	Ok	Ok

Source : nous-mêmes

²⁸ Délai choisi en fonction de l'achat effectué

²⁹ La mention figure sur les enveloppes contenant les offres dans les archives du mois de septembre 2008

Tableau 1: résultat du test de permanence des procédures de dépouillement des offres et d'attribution du marché à un fournisseur

Libellé	Numéro et date			Existence			Secrétaire de l'UNFPA Representative			Ouverture/Visas ¹			Composition ² /définition/Conception ³			Validation			Approbation (observations)		
										CRC			Assistante administrative			OM			UNFPA Representative		
PV de dépouillement	FPA/SN/MIN/VEN/02/08	FPA/SN/MIN/VE N/03/07/08	FPA/SN/MIN/VEN/29/08/08	Oui	Oui	Oui	-	-	-	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	-	-	-	Ok	Ok	Ok
Critères d'évaluation des offres	FPA Procurement Policy A.4.1.2 du 28/05/08	FPA Procurement Policy A.4.1.2 du 30/06/08	FPA Procurement Policy A.4.1.2 du 22/08/08	Oui	Oui	Oui	-	-	-	-	-	-	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	-	-	-
Grille d'analyse des offres des fournisseurs	FPA/SN/VEN/28/05/08	FPA/SN/VEN/30/06/08	FPA/SN/VEN/22/08/08	Oui	Oui	Oui	-	-	-	-	-	-	Oui	Oui	Oui	-	-	-	-	-	-
Feuille de présence des membres du CRC	CRC/02/06/08/FPA/SN	CRC/03/07/08/FP A/SN	CRC/29/08/08/FPA/SN	Oui	Oui	Oui	-	-	-	Oui	Oui	Oui	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Source : nous-mêmes

Conclusion

Le processus d'appel d'offres est de nos jours un instrument important pour faire valoir les valeurs de justice et de transparence dans un contexte aussi multidimensionnel que l'UNFPA. Faute d'appliquer de telles valeurs, l'UNFPA au Sénégal s'exposerait à une vulnérabilité certaine dans son processus d'achat par appel d'offres. La connaissance de ces procédures d'appel d'offres à l'UNFPA ainsi que les tests d'existence et de permanence que nous venons d'effectuer, était nécessaire pour appréhender les points ou zones à risques. Ainsi, l'objet du chapitre suivant est de faire l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres de l'UNFPA au Sénégal.

³⁰ Visa du président et d'un membre du comité

³¹ Du comité de dépouillement

³² De la feuille et de la grille

CHAPITRE V: EVALUATION DE LA MAÎTRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'ACHAT PAR APPEL D'OFFRES DE L'UNFPA AU SENEGAL

Le processus d'appel d'offres est exposé à des risques variés tant à l'aval qu'en amont de l'organisation. Ceux-ci pouvant être des risques de collusion, de non définition des critères de pondération, de fraude, de dégradation de la performance de l'entreprise et pouvant être causés soit par les acteurs intervenants tout le long de ce processus soit par les procédures. L'occurrence de ces risques peut avoir des conséquences néfastes pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Ainsi, chaque tâche mise en œuvre ou omise dans une organisation pourrait comporter des risques positifs par la possibilité de tirer un avantage, ou négatifs par la menace d'une perte ou d'un échec. En effet, la maîtrise des risques opérationnels vise d'une part, à minimiser la probabilité de réalisation de cette perte et d'autre part, à maximiser les opportunités provenant de l'environnement de l'organisation. Elle est d'une importance capitale pour les dirigeants des entreprises et organisations, dans la mesure où elle peut leur permettre d'encadrer leur analyse décisionnelle. Une bonne maîtrise des risques opérationnels donne a priori aux dirigeants l'assurance de la survie de l'entreprise.

Cependant, la mise en place des seuls dispositifs de CI demeure insuffisante pour la maîtrise de ces risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres. D'où la nécessité de procéder à l'évaluation continue de ces dispositifs de maîtrise des risques. Ainsi, l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de l'UNFPA au Sénégal s'inscrit dans cette perspective d'identifier les risques opérationnels liés à ce processus en vue d'améliorer l'efficacité des dispositifs mis en place pour les maîtriser.

La première section de ce chapitre sera uniquement consacrée à l'évaluation des risques opérationnels liés à ce processus d'AO. La seconde section abordera essentiellement l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels ainsi identifiés et évalués. La section trois sera réservée à nos recommandations en vue d'améliorer les dispositifs de contrôle interne.

5.1 Evaluation des risques opérationnels liés au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal

L'évaluation des risques opérationnels est une étape cruciale pour classer les risques par priorité, en vue d'entreprendre toutes les dispositions nécessaires pour définir et mettre en place des procédures adéquates et efficaces pour les réduire. Elle fait un lien entre le risque opérationnel identifié et le dispositif de maîtrise mis en place par l'UNFPA. L'évaluation résulte de deux composantes, à savoir la probabilité de survenance et l'impact du risque qui ont été déjà évoqués dans la revue de littérature du présent mémoire. Pour Aubry (2005:11), le résultat de la combinaison de ces deux composantes équivaut au poids du risque et prend la forme d'une matrice impact/probabilité de réalisation. Cette évaluation nécessite la définition des critères d'évaluation de la probabilité de réalisation ainsi que ceux de l'impact du risque opérationnel identifié.

5.1.1 Evaluation de la probabilité de réalisation des risques opérationnels

L'évaluation qualitative est celle utilisée pour ce travail même si elle reste parfois subjective. Pour éviter qu'elle soit biaisée, l'on a souvent demandé l'avis des personnes ressources à l'UNFPA au bureau du Sénégal. En outre, cette évaluation nécessite le recoupement des informations qui concernent des facteurs (tels que l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel; la philosophie des dirigeants et leur style de management; et enfin la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation) ayant un impact sur l'environnement de contrôle interne de l'organisation (Renard: 2006:135-137). Ainsi, l'évaluation de la probabilité de survenance se fait en référence aux critères suivants:

Tableau 25: proposition d'échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque

Niveau de mesure de la probabilité	Description
Très forte	Il est très possible que le risque se produise
Forte	Il est bien possible que le risque se produise
Moyenne	Il est éventuellement possible que le risque se produise
Faible	Il est difficile que le risque se réalise
Très faible	Il est presque impossible que le risque se produise

Source : nous mêmes

5.1.2 Evaluation de l'impact des risques opérationnels

De même pour la probabilité, cette évaluation est aussi qualitative. Nous tenons compte de quatre éléments d'appréciation pouvant être les plus pertinents pour évaluer l'impact des différents risques identifiés. Ceux-ci sont: la perte financière, l'atteinte à la réputation, le non respect des procédures et perte de temps, le litige. Même si ce dernier élément peut aussi avoir pour finalité la perte financière et de temps.

Cependant, l'évaluation est aussi influencée par les types de biens achetés (de plus les matériels et fournitures de la santé) et par le guide de principes d'achat de l'UNFPA. En conséquence, un impact financier peut ne pas être considéré comme étant très important. De même, un impact peut être considéré important même s'il n'est qu'opérationnel. L'idéal est de faire une évaluation très approximative et nous tenons compte du souci des opérationnels à bien effectuer leurs attributions.

Ainsi, elle se fait aussi en référence à des critères que nous proposons et qui sont résumés dans le tableau ci-dessous:

Tableau 26: proposition d'échelle d'évaluation de l'impact des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres

Niveau de mesure du risque	Description
Très important	Incidences très élevées de la perte financière et de temps, de la qualité des opérations effectuées, de la réputation, de litige, du suivi des informations
Important	Effets élevés de la perte financière et de temps, de la qualité et de la transparence des opérations effectuées, de la réputation, litige, exploitation ultérieure des données
Modéré	Conséquences moyennes de la perte financière et de temps, de la qualité et de la transparence des opérations effectuées, de la réputation, suivi des données
Mineur	Incidences faibles de la perte financière et de temps, de la qualité et de la transparence des opérations effectuées, de la réputation, de litige, suivi des informations
Insignifiant	Incidences négligeables voire nulles sur l'atteinte de l'objectif du développement durable

Source : nous mêmes

Des deux éléments d'évaluation du risque opérationnel, nous nous proposons de résumer cette évaluation dans le tableau ci-dessous en vue de faire la matrice d'évaluation:

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

Risques opérationnels	Impact du risque	mesure de la probabilité de réalisation	mesure de l'impact du risque
1. Collusion entre l'acheteur et les fournisseurs	Choix de fournisseur non approprié pouvant entraîner litiges et pertes financières	Faible	Très important
2. Non suivi de l'évolution du marché ;	Achat de biens technologiquement dépassés/ perte financière	Forte	Important
3. Absence d'identification précoce des besoins	Réputation et perte financière dans le cas par exemple d'achat de préservatifs	Forte	Très important
4. Limitation de la prospection aux produits des anciens fournisseurs	Manque de compétition et risque de prix plus élevé entraînant perte financière	Forte	Modéré
5. Absence de visite régulière chez les fournisseurs habituels ;	Absence de capacités logistique, opérationnelle, financière fournisseurs fictifs et sous-traitance	Très forte	Très important
6. Absence de compte rendu clair et formalisé des données de la prospection à la hiérarchie ;	Difficulté de percevoir la tendance du marché/ perte de temps	Faible	Modéré
7. Choix orienté ou inapproprié des critères pour favoriser un fournisseur ;	Choix de fournisseurs inappropriés/ mauvaise réputation/perte financière	Très forte	Important
8. Erreur de saisie des données ;	Retard dans le processus d'AO/ perte de temps	Faible	Modéré
9. Choix subjectif du fournisseur ;	Choix de fournisseur inapproprié/perte financière	Forte	Très important
10. Absence de réexamen périodique de la compétitivité des fournisseurs habituels ;	Contrat de travail avec des fournisseurs non satisfaisants et entraînant la perte financière	Moyenne	Modéré
11. prise en compte des seules informations techniques ;	Non prise en compte des données générales comme les dates	Faible	Modéré

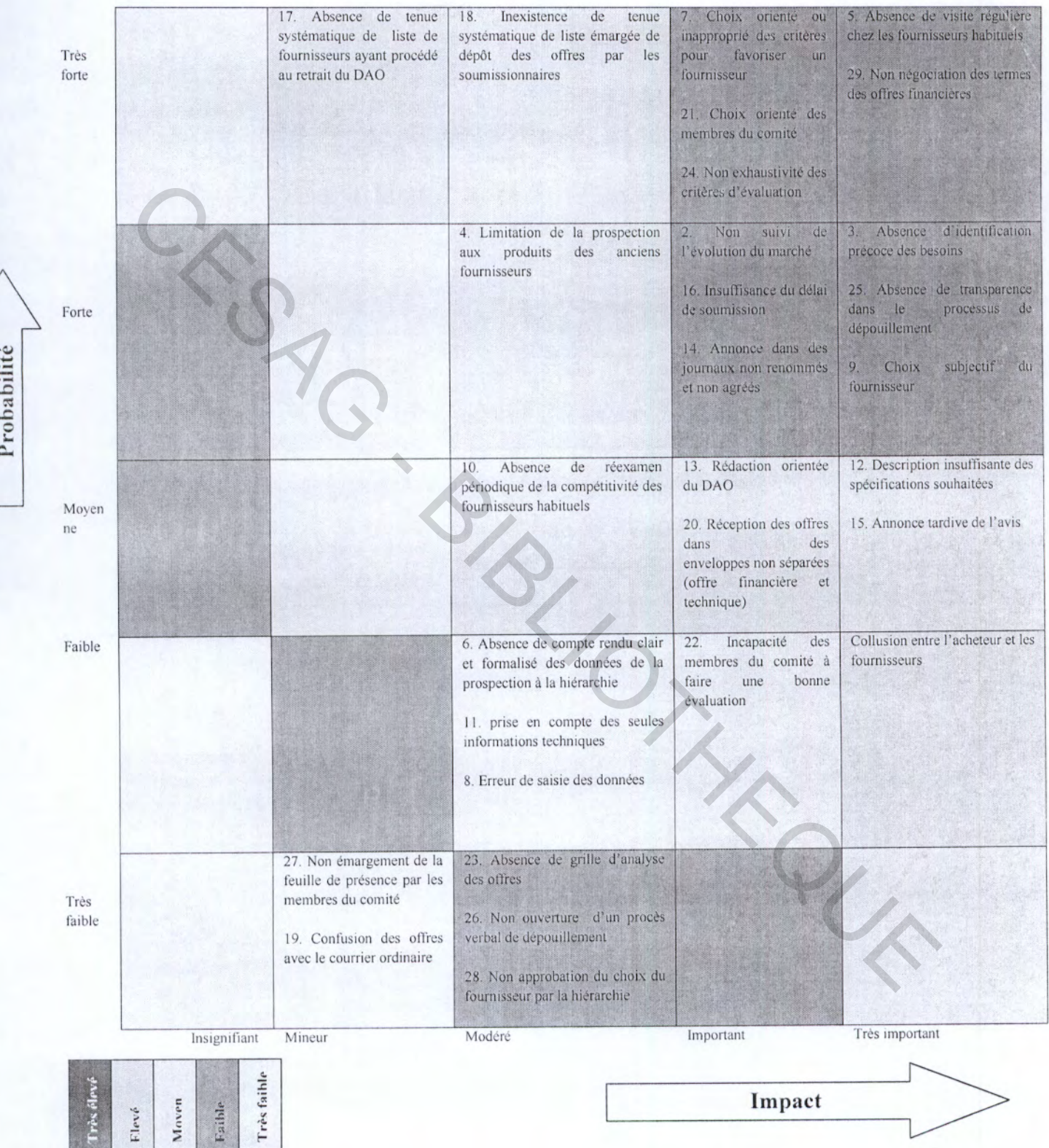
	d'exécution du contrat ou de soumission des offres		
12. Description insuffisante des spécifications souhaitées ;	Livraison de produits ou services inadaptés entraînant litige	Moyenne	Très important
13. Rédaction orientée du DAO ;	Favoritisme d'un fournisseur entraînant malversation	Moyenne	Important
14. Annonce dans des journaux non renommés et non agréés ;	Choix de fournisseurs qui ne sont pas les meilleurs ; Frustration de certains fournisseurs non informés	Forte	Important
15. Annonce tardive de l'avis,	Retard dans le processus et mise en concurrence non favorisée	Moyenne	Très important
16. Insuffisance du délai de soumission ;	Nombre limité de soumissionnaires;	Forte	Important
17. Absence de tenue systématique de liste de fournisseurs ayant procédé au retrait du DAO ;	Non maîtrise du taux de réponses à l'appel d'offres	Très forte	Mineur
18. Inexistence de tenue systématique de liste émarginée de dépôt des offres par les soumissionnaires ;	Perte d'information, Impossibilité d'effectuer une analyse pertinente des données sur l'AO	Très forte	Modéré
19. Confusion des offres avec le courrier ordinaire ;	Obtention et analyse des données d'AO non facilitées/ perte de temps	Très faible	Mineur
20. Réception des offres dans des enveloppes non séparées (offre financière et technique);	Absence de confidentialité des offres pouvant engendrer des manœuvres frauduleuses	Moyenne	Important
21. Choix orienté des membres du comité ;	Connivence	Très forte	Important
22. Incapacité des membres du comité à faire une bonne évaluation ;	Non qualité de l'évaluation	Faible	Important
23. Absence de grille d'analyse des offres ;	Difficulté de suivi des données et peut retarder le processus de dépouillement	Très faible	Modéré
24. Non exhaustivité des critères d'évaluation ;	Choix d'un fournisseur qui n'est pas le meilleur/ mauvaise réputation	Très forte	Important
25. Absence de transparence dans le processus de dépouillement ;	Contournement de la procédure de dépouillement/ Choix du fournisseur peut être biaisé du fait d'une cotation	Forte	Très important

	inappropriée des paramètres d'évaluation des offres/ perte financière		
26. Non ouverture d'un procès verbal de dépouillement ;	Absence de transparence et de respect des procédures	Très faible	Modéré
27. Non émargement de la feuille de présence par les membres du comité ;	Non assurance de l'effectivité de la présence des membres du comité au dépouillement	Très faible	Mineur
28. Non approbation du choix du fournisseur par la hiérarchie ;	Nouvelle mise en concurrence entraînant une perte financière et une perte de temps	Très faible	Modéré
29. Non négociation des termes des offres financières;	Perte financière	Très forte	Très élevé

Source : nous mêmes

La figure ci après, donne une image synthétique des risques opérationnels et de leur poids respectif ou criticité. Elle sera alimentée par le tableau d'identification effectué dans le chapitre précédent.

Figure 5: poids des risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres



Niveau de mesure du risque

Source : nous même

Cette évaluation permet de connaître les risques opérationnels importants conduisant le management de l'UNFPA au Sénégal, à se focaliser sur les risques importants identifiés en vue d'évaluer les dispositifs de contrôle interne mis en place pour ce processus d'appel d'offres.

5.2 Evaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal

Evaluer le dispositif de maîtrise des risques opérationnels, c'est l'améliorer en vue d'atteindre les objectifs des organisations en général et ceux de l'UNFPA en particulier.

Selon Pequignot (2007:6), améliorer l'adéquation du dispositif aux risques opérationnels provenant des objectifs de contrôle interne le rend plus efficace. Ainsi, partant de cette adéquation, de l'application de ce dispositif, de l'amélioration de cette adéquation, celui-ci sera efficace et la plus part de ces risques sera mise sous contrôle à l'UNFPA au Sénégal et ses objectifs seront quasi atteints.

Cette évaluation nécessite la prise en compte des deux éléments cités par l'Ordre des Experts Comptables (2005 :42), à savoir: l'adéquation (capacité du contrôle à couvrir le risque) et l'efficacité (aucun dysfonctionnement n'a été relevé par les tests d'audit effectués). Des deux éléments, il est nécessaire de faire une évaluation globale de la qualité des dispositifs de CI.

5.2.1 Evaluation de l'adéquation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal

De quelle adéquation parle t on? Il s'agit de l'adéquation du dispositif de maîtrise des risques aux spécificités de l'organisation et de son environnement en fonction de l'impact des risques provenant de celui-ci (Mikol, 1998 :75). Il s'agit pendant cette phase de s'assurer que le dispositif de contrôle mis en place par l'UNFPA est adapté à l'importance du risque identifié et moyennant un coût et un temps raisonnables. Elle s'effectue aussi sur la base des critères ci-dessous résumés dans le tableau:

Tableau 28: proposition de critères d'évaluation de l'adéquation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels

Note	Adéquation	Description
5	Procédure appropriée	Procédure appropriée mais nécessite des efforts exorbitants du personnel pour sa mise en œuvre ou adaptée à l'environnement de l'entreprise
4	Procédure acceptable	Procédure acceptable, délai de mise en œuvre normal, coût acceptable
3	Procédure partiellement appropriée/limitée à certaines tâches	Procédure incomplète et partiellement acceptable dans son application, coût quasi acceptable
2	Procédure non appropriée	Procédure ne couvrant pas le risque, incompatible à la tâche identifiée, coût très élevé, ou non adaptée à l'entreprise ou son environnement
1	Procédure difficile à évaluer	Procédure non formalisée, mais mise en œuvre par l'opérationnel pour faciliter le travail

Source : nous même, à partir de Fontugne (2001 :12)

La nécessité de s'assurer que le dispositif est adéquat au risque est essentielle pour passer à l'évaluation de l'efficacité de ce dispositif.

5.2.2 Evaluation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO de l'UNFPA au Sénégal

Pour Mikol (1998 :75), l'efficacité équivaut au niveau d'exécution d'un objectif. Apprécier cette efficacité du dispositif, consiste pour l'auditeur à donner son opinion sur la qualité des procédures mises en place en vue de s'assurer qu'elles sont plus sûres et plus rentables.

La question qu'on se pose, est de savoir « comment mesurer cette efficacité? » Nous nous inspirons des critères d'évaluation donnés par l'OEC (2005 :42). Elle est effectuée sur une échelle de 1 (inexistante) à 5 (efficace ou appropriée) dans le tableau ci dessous:

Tableau 29: proposition des critères d'évaluation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels

Note	Efficacité	Description
1	Inexistante	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté
2	Passable	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir
3	Insuffisante	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place mais on relève des incidents réguliers
4	Acceptable	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix des efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système des ressources
5	Appropriée	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale

Source : à partir de l'OEC (2005 :42)

L'efficacité du CI s'apprécie sur la base de son adéquation avec l'environnement interne et externe de l'organisation. En d'autres termes, sur sa bonne application dans des conditions d'économie et de coût dans les unités opérationnelles. L'inefficacité éventuelle de ce dispositif amène l'auditeur à faire des recommandations objectives de son amélioration, à des coûts raisonnables en vue d'atténuer les sources de risques opérationnels identifiés. Ceci nous conduit à faire l'évaluation globale de la qualité du dispositif au paragraphe suivant.

5.2.3 Evaluation globale de la qualité du dispositif de maîtrise des risques

La synthèse de l'évaluation des deux précédents éléments permet de faire une appréciation globale de la qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels. Elle s'évalue aussi sur une échelle de 1 à 5 dans le tableau ci après :

Tableau 30: proposition de critères d'évaluation globale du dispositif de maîtrise des risques opérationnels

Note	Couverture globale du risque	Description (efficacité du dispositif/adéquation du dispositif)
5	Appropriée	Efficacité appropriée/ adéquation appropriée
4	Acceptable	Efficacité acceptable ou adéquation acceptable

3	Insuffisante	Efficacité insuffisante et/ou adéquation insuffisante
2	Passable	Efficacité passable ou adéquation incompatible
1	Inexistante	Efficacité inexistante ou adéquation difficile à évaluer

Source : nous mêmes, à partir des tableaux précédents

Des critères ci-dessus définis, nous remplissons le tableau suivant dans l'objectif de faire la matrice d'évaluation du dispositif:

Tableau 31: évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels

Risques opérationnels	Contrôle clé du processus	Evaluation du dispositif			Qualité du contrôle	Commentaires
		A	E	EG		
Collusion entre l'acheteur et les fournisseurs	Auto contrôle /Contrôle hiérarchique	4	3	3	Passable	Autorisation non formelle et systématique de la prospection par fois absente
Non suivi de l'évolution du marché ;	Analyse de la base de données fournisseurs/ supports de suivi du marché ³³	5	4	4	Acceptable	La base de données fournisseurs est de plus utilisée
Absence d'identification précoce des besoins	Elaboration mémo d'achat par acheteur / approbation par le management	4	3	2	Insuffisante	Contrôle insuffisant
Limitation de la prospection aux produits des anciens fournisseurs	Envoi de mail/ appel téléphonique de certains fournisseurs/ Avis d'appel d'offres dans le journal/ site de l'UNFPA	4	3	4	Acceptable	Constitution d'une base de données de fournisseurs potentiels comportant des consultants non répertoriés dans le système ATLAS ³⁴
Absence de visite régulière chez les fournisseurs	Vérification des références du fournisseur/	2	3	2	Insuffisante	Systématique pour tous

³³ Les accords à long terme conclus entre l'UNFPA et ses fournisseurs, Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (UNGM) géré par le PNUD/IAPSO (www.ungm.org), les publications et répertoires commerciaux, catalogues de fournisseurs, les périodiques professionnels et les pages web, moteurs de recherche d'Internet, les collègues d'autres organismes des Nations Unies susceptibles d'avoir acheté un produit ou un service analogue, etc..

³⁴ Base de données de fournisseurs potentiels peut comprendre des fournisseurs dont le bureau pense qu'il peut être utile de les consulter en vue de besoins ultérieurs

habituels ;	Vérification des renseignements bancaires du fournisseur ³⁵					les achats
Absence de compte rendu clair et formalisé des données de la prospection à la hiérarchie ;	Enregistrement des données de la prospection dans un tableau récapitulatif / contrôle hiérarchique	5	4	5	Appropriée	Les données concernant les produits, les prix sont récapitulées dans un tableau approuvé par la hiérarchie
Choix orienté ou inapproprié des critères pour favoriser un fournisseur ;	Vérification de la solidité financière et technique du fournisseur, autres critères	5	4	4	Acceptable	Critères définis par l'acheteur seul/ Choix de critères en fonction du besoin identifié
Erreur de saisie des données ;	Saisie des données sur une feuille Excel ou Word	4	3	4	Acceptable	Pour chaque présélection, il est ouvert une feuille Excel ou Word
Choix subjectif du fournisseur ;	Fixation d'un cota de notation/ approbation de l'OM	4	4	4	Acceptable	La notation tient compte surtout de l'expérience du fournisseur à travailler avec le système des NU
Absence de réexamen périodique de la compétitivité des fournisseurs habituels ;	Examen des prestations des fournisseurs/ Evaluation annuelle de la performance des fournisseurs	5	4	5	Appropriée	élimination des fournisseurs en litige avec UNFPA/ leur expérience à travailler avec le système des NU
prise en compte des seules informations techniques ;	Elaboration du DAO en référence au mémo d'achat	4	5	4	Acceptable	A travers le mémo d'achat approuvé par le management
Description insuffisante des spécifications souhaitées ;	Etablissement du DAO en référence à la réquisition du demandeur/ contrôle hiérarchique	4	3	3	Passable	Contrôle irrégulier
Rédaction orientée du DAO ;	Rapprochement DAO/ réquisition/ Contrôle hiérarchique	4	3	3	Passable	Auto contrôle/contrôle non régulier
Annonce dans des journaux non renommés et non agréés ;	Rencontre d'un directeur de journal	4	3	3	Passable	Insuffisance dans la procédure
Annonce tardive de l'avis,	Publication du DAO dès après rédaction	1	2	2	Insuffisante	procédure formalisée d'AO n'a pas prévu de nombre de jours
Insuffisance du délai de	Définition claire du délai de validité dans le DAO/	2	3	3	Passable	délai de soumission variant d'un achat à un

³⁵ Le compte bancaire de chaque fournisseur est vérifié pour s'assurer de son existence réelle.

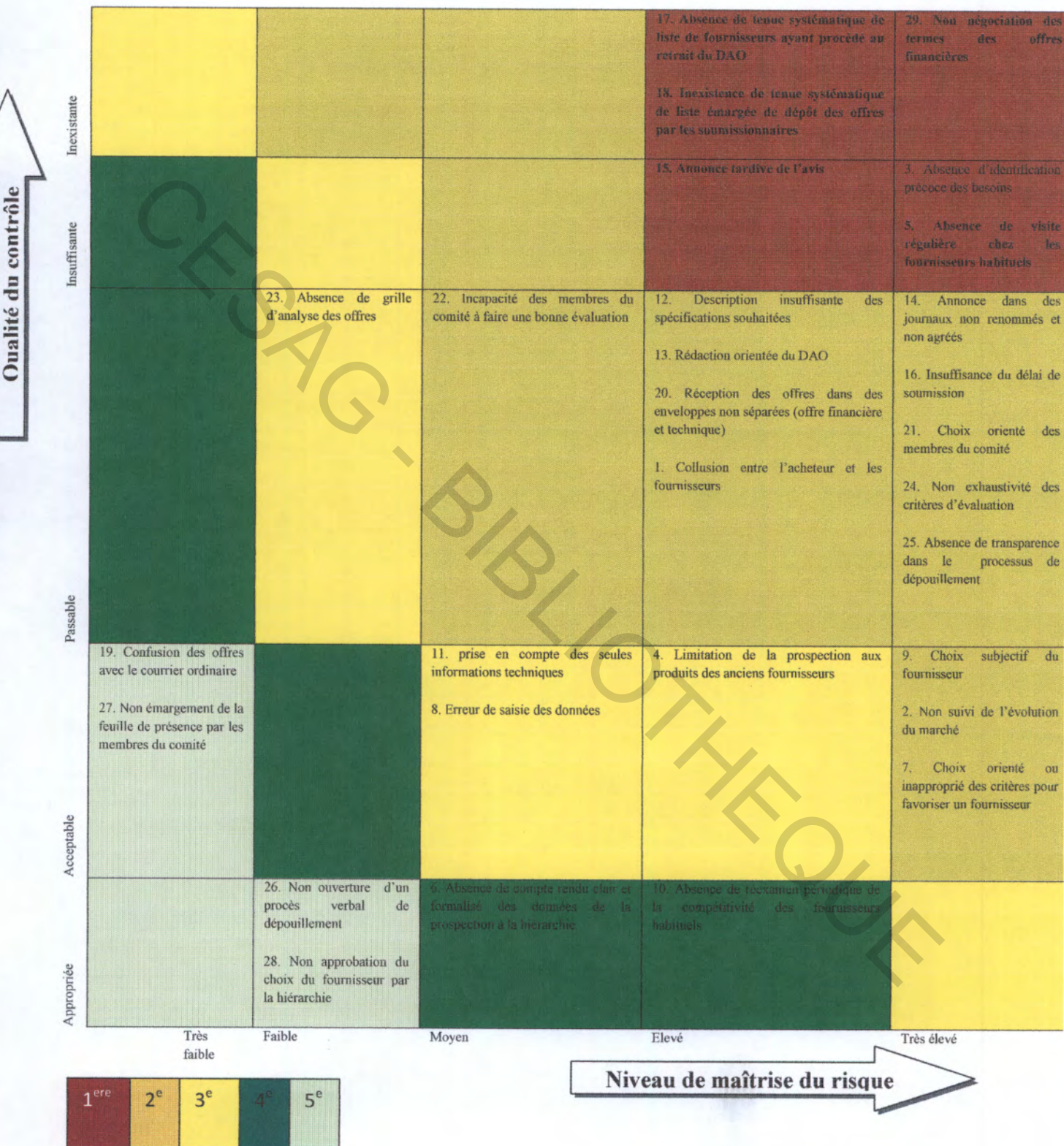
soumission ;	vérification par l'OM					autre
Absence de tenue systématique de liste de fournisseurs ayant procédé au retrait du DAO ;	Accueil des fournisseurs et retrait du DAO sans contrepartie	1	3	1	Inexistante	retrait du DAO est fait sans contrepartie chez l'acheteur
Inexistence de tenue systématique de liste élargée de dépôt des offres par les soumissionnaires ;	Réception des offres/ transmission à la hiérarchie	2	1	1	Inexistante	Pas de liste élargée
Confusion des offres avec le courrier ordinaire ;	Réception des offres/sauvegarde à un endroit sûr/transmission à la représentante	4	3	4	Acceptable	Contrôle insuffisant
Réception des offres dans des enveloppes non séparées (offre financière et technique);	Apposition de la mention pli fermé sur l'enveloppe contenant les informations concernant le prix	5	3	3	Passable	offres financière et technique dans la même enveloppe pour les biens/ séparées pour les services
Choix orienté des membres du comité ;	Composition d'un comité composé du personnel d'UNICEF, PNUD, UNFPA	4	3	3	Passable	Composition d'un Comité de 05 à 06 personnes d'autres agences des NU suivant aucun critère
Incapacité des membres du comité à faire une bonne évaluation ;	Choix des membres du comité parmi personnel d'UNICEF, PNUD, UNFPA	4	5	3	Passable	Les critères de choix des membres du comité ne sont pas définis
Absence de grille d'analyse des offres ;	Etablissement d'un tableau récapitulatif du nom des fournisseurs, des critères d'évaluation	4	4	3	Passable	Un tableau conçu pour chaque appel d'offres
Non exhaustivité des critères d'évaluation ;	Définition des critères suivant le besoin/Approbation par l'OM	5	3	3	Passable	Non régulier
Absence de transparence dans le processus de dépouillement ;	Ouverture des offres devant témoin/ lecture à haute voix du nom du soumissionnaire et du montant total consignés dans les offres	4	5	3	Passable	comité se réunit à la date fixée dans les enceintes de l'UNFPA pour procéder à l'évaluation des offres des soumissionnaires
Non ouverture d'un procès verbal de dépouillement ;	Ouverture systématique du PV de dépouillement pour chaque AO/ signature du PV de dépouillement par le président et un membre	5	5	5	Appropriée	d'abord en présence des fournisseurs pour s'assurer de l'existence surtout de la garantie bancaire

	du comité					
Non émargement de la feuille de présence par les membres du comité ;	Existence d'une feuille de présence comportant le nom et la date de dépouillement est ouverte	4	3	4	Acceptable	Chaque membre du comité présent émarge devant son nom à la suite du dépouillement
Non approbation du choix du fournisseur par la hiérarchie ;	Avis formel d'acceptation du choix par le représentant ou son adjoint	5	4	5	Appropriée	L'approbation peut de fois être refusée par elle avec motivation et un nouvel AO est fait
Non négociation des termes des offres financières ;	Cotation des offres financières à 20%/ choix de l'offre techniquement la moins-disant	2	1	2	Inexistante	Pas de négociation de conditions commerciales

Source : nous mêmes

D'où la matrice d'évaluation du dispositif de contrôle interne à travers la figure ci-dessous :

Figure 6: matrice d'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'appel d'offres



Priorité d'actions

Source : nous même

5.2.4 Analyse des résultats de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'AO de l'UNFPA

Si a priori l'environnement de maîtrise des risques opérationnels de l'UNFPA au Sénégal est dans l'ensemble satisfaisant; l'on a pu qu'en même détecter quelques défaillances aussi bien dans la conception des procédures que dans leur mise en œuvre. Qui à notre avis, seraient dues d'une part au cumul des tâches administratives à celles des achats par appel d'offres, de la routine et aussi des charges de travail. D'autre part, par le fait que l'achat n'est pas une activité récurrente de l'UNFPA qui n'est pas une entreprise à but lucratif. Il est à noter que les procédures d'achat en général et celles d'AO en particulier de l'UNFPA ne sont pas spécifiques. Qui, de notre avis, rendent difficiles son application par les opérationnels.

Ainsi, les conclusions qui découlent de cette évaluation se résument comme suit:

La première priorité caractérisée par un niveau de risque élevé et une qualité de contrôle insuffisante ou inexistante correspond aux risques importants et inacceptables. Ces risques nécessitent que le management prenne des actions en vue de mettre le contrôle en place ou le compléter.

La deuxième priorité caractérisée par un niveau de risque élevé et la qualité de contrôle passable correspond aux risques inacceptables et dont les contrôles mis en place comportent quelques défaillances. Pour ce niveau de risque, le management doit prendre les mesures nécessaires pour corriger ces défaillances.

La troisième priorité caractérisée par un niveau de risque élevé et la qualité de contrôle acceptable ou appropriée, vu leur impact important ; mérite un suivi régulier pour s'assurer de l'application réelle des procédures.

Les deux dernières priorités caractérisées par un niveau de risque faible et la qualité de contrôle acceptable ou appropriée ne méritent pas un accent particulier vu leur probabilité de réalisation très faible voire nulle et un contrôle clé pertinent.

Ceci nous amène à faire les recommandations suivantes au management de l'UNFPA.

5.3 Recommandations

A l'issue des analyses effectuées, nous jugeons indispensable de faire des recommandations au management de l'UNFPA au Sénégal en vue de l'amélioration de ses dispositifs de maîtrise des risques opérationnels. Ces recommandations sont de deux ordres:

- ✓ le premier concerne la maîtrise globale des risques opérationnels, à travers la supervision des tâches et le manuel des procédures,
- ✓ le second concerne la maîtrise des risques opérationnels importants, au vu de la matrice d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres ; que nous venons d'élaborer.

5.3.1 Recommandations relatives à la supervision des tâches et au manuel de procédures

L'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques pour une organisation internationale comme l'UNFPA, nécessite un cadre de contrôle interne adéquat. Ceci entraîne:

- ✓ la définition claire et raisonnable des objectifs,
- ✓ la mise à disposition des moyens,
- ✓ le suivi des informations financières ou non financières,
- ✓ une organisation de qualité,
- ✓ la mise en place, l'application et la mise à jour des procédures et méthodes de travail,
- ✓ la supervision des tâches des collaborateurs par la hiérarchie.

Ainsi, nous proposons à la Représentante de l'UNFPA que toutes les tâches en général qui rentrent dans le processus d'achat par appel d'offres aussi minimes, soient supervisées par la hiérarchie concernée. Particulièrement, la supervision formalisée de toutes les tâches liées à la prospection du marché par le Directeur des opérations d'une part et la systématisation de l'autorisation formelle de la prospection d'autre part. Aussi, la séparation des tâches administratives à celles des achats serait importante.

En outre, nous avons constaté aussi que les procédures d'appel d'offres sont en général globales ou incomplètes. Nous proposons à ce qu'elles soient spécifiques et complètes.

A cet effet, la mise en place d'un comité interne d'achat composé de compétences diversifiées est un préalable pour atteindre cet objectif. Ce comité doit être approuvé par le management de l'UNFPA voire en collaboration avec le management des autres agences des NU au Sénégal.

Il aura pour rôles de :

- a) vérifier l'application des procédures d'appel d'offres en général et celles concernant la prospection en particulier,
- b) vérifier et approuver les données de la prospection recueillies par les opérationnels des achats,

L'obtention du PV d'approbation du comité préalablement à l'approbation de la réquisition dans ATLAS permet de faire l'identification précoce des besoins d'UNFPA, avant de contacter les fournisseurs et d'éviter ainsi une perte financière et/ou de réputation.

5.3.2 Recommandations relatives à la maîtrise des risques opérationnels importants du processus achats par appel d'offres

Pour respecter le guide de principes des achats de l'UNFPA, le respect strict des procédures d'achat par appel d'offres est nécessaire. Nous encourageons l'application des procédures telles que formalisées en sa version de 2007. C'est-à-dire, n'appliquer le code des marchés du Sénégal qu'aux achats effectués par l'UNFPA sur demande du gouvernement Sénégalais, ou des procédures des ONG sur demande de ces dernières.

Pour chaque étape donnée, nous tenons à donner quelques éléments d'amélioration du dispositif de maîtrise des risques opérationnels.

5.3.2.1 Recommandations relatives à la présélection des fournisseurs

Pour la présélection des fournisseurs, nous suggérons qu'une visite régulière par année chez les fournisseurs habituels voire nouveaux et locaux soit intégrée dans les critères d'évaluation de leur performance. Cette solution évite UNFPA à se retrouver avec des fournisseurs fictifs ou n'ayant aucune capacité logistique, opérationnelle, financière. Elle l'éloigne tout de même de la sous-traitance.

Aussi, un format standard de la grille de présélection avec les éléments invariables et d'autres variables tels que prescrits dans les procédures d'achat permet d'éviter le choix arbitraire des critères par besoin et de leur non exhaustivité. La vérification formalisée de la grille par la hiérarchie pour s'assurer que les éléments importants ont été intégrés. La validation des critères de présélection par le management permet de couvrir le risque de choix orienté ou inapproprié des critères pour favoriser un fournisseur. Enfin, la validation du choix des fournisseurs homologués par le comité interne des achats, aboutit à un choix objectif.

5.3.2.2 Recommandations relatives à la réalisation du DAO

Pour la rédaction du document d'appel d'offres, la revue et validation du processus de collecte des informations par l'OM est essentielle pour éviter la prise en compte des seules informations techniques en lieu et place des données générales. Dans le contexte de l'UNFPA, la revue du DAO par l'OM et le comité interne des achats permet d'éviter la description insuffisante des spécifications souhaitées par les chargés de programmes.

En outre, nous avons constaté que contrairement aux offres liées aux achats de services, les offres financières et techniques liées aux achats de biens ne sont pas séparées au dépôt. Pour cela, nous suggérons que celles-ci soient traitées au même titre que les premières. Il conviendrait dans ce cas, de préciser dans le DAO que celles-ci doivent être séparées au dépôt sous pli fermé.

5.3.2.3 Recommandations relatives à la publication et au retrait du DAO

Pour l'avis d'AO, nous proposons que la liste des supports médiatiques retenus pour la publication soit revue et approuvée par le management. Ceci permet d'éviter la publication dans des journaux non renommés et d'atteindre l'objectif d'une réelle mise en concurrence.

Aussi, la définition claire et formalisée du nombre de jours après la rédaction du DAO et l'avis d'appel d'offres permet de surmonter le risque d'annonce tardive de l'avis d'AO. Ceci permet de traiter tous les fournisseurs de façon équitable en termes d'informations et de permettre à ceux-ci de pouvoir réunir toutes les pièces demandées dans l'avis. La supervision de l'OM pour s'assurer que le processus de l'avis et ses délais sont respectés complète la procédure.

Par ailleurs, en vue d'éviter le risque d'insuffisance du délai de soumission, nous proposons également de définir un délai standard pour les achats de fournitures et de services (par exemple 20 jours pour les fournitures de biens et 30 jours pour les prestations de services). Ainsi, les fournisseurs n'éviteront pas de soumissionner à cause du délai de soumission trop court et le principe d'une réelle mise en concurrence sera respecté.

Enfin, il est nécessaire d'ouvrir par AO une liste de fournisseurs ayant procédé au retrait du DAO en vue de la maîtrise du taux de réponses à l'appel d'offres. Si ce taux est faible, l'acheteur s'interrogera sur les raisons profondes de cette situation et prendra les mesures nécessaires pour corriger les anomalies rencontrées. Le classement de toutes les listes par années dans un chrono, facilite le suivi des informations ainsi que le travail de l'auditeur interne.

5.3.2.4 Recommandations relatives à la réception et conservation des offres

Pour couvrir les risques opérationnels liés à la réception des offres, nous suggérons l'ouverture d'une liste ou fiche standard par AO d'enregistrement des offres et un chrono séparé pour les AO sera ouvert pour classer l'ensemble de ces listes. A défaut un registre par année peut être ouvert. Ainsi, nous proposons un exemple de fiche standard comme suit :

Tableau 32: proposition de fiche standard d'enregistrement des offres à la réception

Entête d'UNFPA		N°05/10/2008 (*)	
N°	Nom et prénoms du soumissionnaire/ Représentant	Heure et date d'arrivée	Emargement
1			
2			
Arrêtée le 20/10/2008 à 12h30mn (**)			
Responsable administrative (***)		Directeur des opérations (***)	

(*) : Appel d'offres n°05, octobre 2008 par exemple, (**): Ces date et heure (par exemple) doivent être conformes à celles figurant dans l'avis d'AO, (***) : Signature des intervenants

Source : nous mêmes

5.3.2.5 Recommandations relatives à la comparaison des offres

En vue de faire une évaluation aussi objective et de qualité, nous encourageons l'incorporation d'expatriés membres d'autres agences du système des NU dans le comité. Nous proposons que la composition de ce comité soit validée de façon systématique par la Représentante. Ceci évite le choix orienté des membres du comité et ainsi que de l'incapacité de certains membres à procéder à bien l'évaluation.

Par ailleurs, en plus des critères de présélection, il est nécessaire que les critères d'évaluation des offres soient revus par l'OM et au moment de la validation du DAO. Cela évite le risque d'oubli de certains éléments importants pendant l'évaluation. Ainsi, une grille standard d'évaluation des offres doit être conçue pour ce travail. L'idéal serait de faire deux grilles différentes et séparées (propositions techniques, propositions financières).

Conclusion

L'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres nous a permis d'évaluer les risques essentiels susceptibles de survenir pendant l'exécution de ce processus. Cette première étape nous a servi de faire d'apprécier l'efficacité des dispositifs mis en place pour les couvrir. Les éventuelles insuffisances voire défaillances rencontrées ont nécessité de faire des recommandations.

CONCLUSION DE LA PARTIE

A la suite de cette deuxième partie du mémoire, nous estimons avoir présenté l'UNFPA et décrit son processus d'achat par appel d'offres. A travers les éléments reçus, nous avons pu appliquer la démarche d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus ainsi étudié. Cette démarche a été facilitée par l'utilisation du modèle d'analyse que nous avons élaboré et qui nous a servi pour faire les recommandations. La mise en œuvre de ces recommandations, nécessite l'implication du management de l'UNFPA au Sénégal ainsi que les opérationnels en vue de parfaire son dispositif d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au sous processus d'AO. L'amélioration continue de ce dispositif facilitera l'atteinte de l'objectif de son mandat.

CONCLUSION GENERALE

La question principale à l'origine de la rédaction de ce mémoire était la suivante: quelle est l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres de l'UNFPA au Sénégal?

Nous y avons apporté des solutions aussi théoriques par la revue de littérature que pratiques par son application aux procédures d'une organisation internationale qu'est l'UNFPA. Tout ceci, pour atteindre l'objectif principal qu'on s'est fixé en début de cette étude qui était d'apprécier l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat par appel d'offres d'UNFPA au Sénégal.

En effet, l'appel d'offres constitue un élément clé de transparence et de justice dans le processus d'achat qui permet, dans des conditions normales, de favoriser la concurrence en vue de faire un choix objectif pour l'organisation ; mais aussi, de réduire au strict minimum les achats négociés ou de gré à gré qui sont en général source de corruption. Dès lors, les dirigeants des organisations à travers leur service d'audit interne, veillent particulièrement à l'application normale des procédures d'achat en général et celles de l'appel d'offres en particulier. A cet effet, un des outils performants utilisés de nos jours est l'évaluation permanente des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'achat en général et au processus d'appel d'offres en particulier. L'auditeur jugera de leur adéquation et de leur efficacité et au besoin, proposera les solutions d'amélioration à ces dirigeants qui en sont les mandataires.

Cependant, les intérêts fondamentaux que nous nous attribuions en choisissant ce thème de mémoire étaient d'une part l'identification des risques opérationnels et des dispositifs mis en place pour les maîtriser et d'autre part, l'apprentissage de la démarche d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels. De notre avis, nous pensons pour l'ensemble atteint cet objectif. Mais nos attentes seraient de plus fructueuses, si nous avions pu faire l'observation physique du processus d'appel d'offres pendant la connaissance des procédures qui certes, nous faciliterait l'identification des dispositifs de contrôle interne existants. De plus, l'application de ce thème au code des marchés publics des pays africains pourra être un

atout pour ressortir les défaillances et apporter des éléments de contribution pour sécuriser l'économie africaine.

Cette étude nous a permis à travers notre démarche référentielle, de faire l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels. Notre démarche nous a ainsi servi pour atteindre les objectifs spécifiques que nous nous sommes fixés en début de ce mémoire. En outre, cette étude nous a permis:

- ✓ d'appréhender les risques opérationnels à travers le découpage du processus d'appel d'offres en des tâches élémentaires,
- ✓ d'identifier les risques opérationnels et évaluer de manière approximative les risques opérationnels,
- ✓ de décrire les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels et de procéder à l'évaluation de leur efficacité.

Par cette évaluation des dispositifs de maîtrise, nous avons pu faire les analyses et les recommandations. Même si l'application de ces recommandations de façon globale et systématique reste a priori incertaine, l'idéal pour nous est de contribuer pour améliorer le plan de maîtrise des risques en vue de leur gestion globale par le management de l'UNFPA au Sénégal. La gestion globale des risques, passe par l'adéquation, l'efficacité et la permanence des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels mis en place et qui constitue l'équation de départ du risque opérationnel, affirme (Maders, 2006 :40).

Pour respecter le principe de mise en concurrence dans les procédures d'appel d'offres de l'UNFPA au Sénégal et atténuer les risques qui y sont liés, la description suffisante et claire du cahier des charges par les demandeurs, la publication de tous les points concernant l'objet de l'achat à effectuer, la fixation comme objectif le choix de l'offre la mieux disant, la prise en compte de l'environnement culturel de l'UNFPA et du fournisseur,...etc sont incontournables. Certes, la prise en compte de tous ces facteurs dans le processus d'appel d'offres aidera l'UNFPA à atteindre l'objectif de son mandat qu'est le développement durable.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. Alazard, Claude ; Sabine, Sépari (2007), *Contrôle de gestion : manuel et applications*, Editions dunod, Paris, P.718,
2. Baglin, Gérard & al, (2001), *Management industriel et logistique*, 3^{ème} éd, Editions Economica, Paris, P.793,
3. Bapst, Pierre Alexandre (2006), Le cadre de référence de l'aune de la définition du contrôle interne, *revue française de l'audit*, (180):18-29,
4. Bapst, Pierre-Alexandre ; Bergeret, Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (2ème partie), *revue française de l'audit interne*, (162) : 31-33,
5. Barry, Mamadou (2004), *audit et contrôle interne*, Dakar, P.267, imprimerie du Sénégal,
6. Barthélémy, Bernard ; Philippe, Courreges (2004), *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, Editions d'organisation, P.471,
7. Becour, Jean-Charles & al (1996), *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, Editions economica, P.418,
8. Bernard, Frédéric ; Rémi, Gayraud ; Laurent, Rousseau, (2006), *Contrôle interne- Gestion des risques de fraude*, 2^{ème} éd., Editions Maxima, Paris, P.408,
9. Bilodeau, Yves (2001), Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *revue française de l'audit interne*, (157): 11-13,
10. Blanchard, Gilles & al (1999), *La fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance*, Editions Hermès, Paris, P.231,
11. Bouaniche, José (2004), Calculer l'indéterminé, ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *revue française de l'audit interne*, *revue française de l'audit interne*, (168) : 6-10,
12. Bouvier, Christian (1990), *Audit des achats*, Editions d'organisation, Paris, P.158 ;

13. Bruel, Olivier (1998), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 2^{ème} éd, Editions Bordas, Paris, P.298,
14. Caverivière, Patrick, (2007), *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Editions démos, Paris, P.159,
15. Cedelle, Jean (2006), Quelle démarche et quelles orientations pour le groupe de place créé par l'AMF?, *revue française de l'audit interne*, (180) : 12- 17,
16. Chapelle, Ariane ; Georges, Hubner (2006), *Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bale pour le secteur financier*, Editions Larcier, Paris, P.208,
17. Collasse, Bernard (2000), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Editions economica, Paris, P.1317,
18. Dayan, Armand (2004), *Manuel de gestion. Volume 1*, 2^{ème} éd, Editions marketing, Paris, P.975,
19. De Faultrier, Brigitte ; Françoise, Rousseau (2004), *Fonction : acheteur*, 1^{ère} éd., Editions dunod, Paris, P.254,
20. Desroches, Alain ; Leroy, Alain ; Vallée, Frédérique ; (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, P.286,
21. Hamzaoui, Mohamed & al (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, et 500*, Editions Pearson, Paris, P.288,
22. Henry, Alain (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 3^{ème} éd., Editions d'Organisation, Paris, P.177,
23. Le Petit Larousse illustré (1996), Les Editions Françaises Inc.,
24. Le Petit Larousse illustré (2001), Les Editions Françaises Inc., P.1784,
25. Lefebvre, Francis (1995), *Memento comptable*, Editions Francis Lefebvre, Paris, P.1406,
26. Lemans, Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, Editions dunod, Paris, P.279,
27. Loubere, Jean-Michel & al (1997), *Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat ?*, Editions d'organisation, Paris, P.246,

28. Maders, Henri Pierre ; Jean, Masselin (2006), *Contrôle interne des risques : Cibler- Evaluer- Organiser- Piloter- Maîtriser*, 2^{ème} éd, Editions d'organisation, Paris, P.261,
29. Mangin, Elie (2008), Un besoin réel : évaluer les compétences de l'entreprise, *revue française de l'audit*, (188) : 13-14,
30. McNamee, David (1998), *Assessing risk*, 1^{ère} éd, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, P.155,
31. Mikol, Alain (1998), *Le contrôle interne*, 1^{ère} éd, Presses Universitaires de France, Paris, P.126,
32. Nicolet, Marie- Agnès & al (2005), Contrôle interne des risques opérationnels, *Revue Banque*, (668) : 51-52,
33. Obert, Robert (2004), *Synthèse droit et comptabilité, tome 2. Audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux, manuel et applications*, 4^{ème} éd, Editions dunod, Paris, P.495,
34. Ordre des Experts Comptables (2005), *Le contrôle interne-Les missions d'accompagnement de l'expert comptable : approche par analyse des risques et documentation*, Editions ECM, Paris, P.74,
35. Pequignot, Vincent (2007), La gestion du risque : un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit internes, *revue française de l'audit interne*, (183) : 6-8
36. Perrotin, Roger & al, (2007), *Le manuel des achats : Processus- Management- Audit*, 1^{ère} éd, Editions d'organisation, Paris, P.424 ;
37. Pons, Noël (2007), Peut-on auditer les fraudes et la corruption dans les marchés ?, *revue française de l'audit interne*, (184) : 64-66,
38. Renard, Jacques (2002), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} éd, Editions d'organisation, Paris, P.462,
39. Renard, Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} éd., Editions d'organisation, Paris, P.479,
40. Rouff, Jean-Loup (2006), L'objectif du COSO II Report : renforcer la gouvernance et la gestion des risques, *revue française de l'audit interne* (178): 47-48,

41. Rouff, Jean-Loup (2008), Contrôle interne, audit interne et qualité, *revue française de l'audit*, (189):14-15,
42. Sambe, Oumar ; Diallo, Mamadou Ibra (2003), *Le praticien comptable système comptable OHADA*, 3^{ème} éd, Editions comptables et juridiques, Dakar, P.993,
43. Sardi, Antoine, (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Editions Afges, Paris, P.1093,
44. Sawyer, Lawrence B.; Dittenofer, Mortimer A.(1996), *Sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, P.1499,
45. Schick, Pierre & al, (2001), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation... ou créer un audit interne*, 2^{ème} éd, Editions d'organisation, Paris, P.217,
46. Simon, Yves & al (1997), *Encyclopédie de Gestion*, 2^{ème} éd, Editions Ecominica, Paris, P.1205,
47. Vaurs, Louis (2006), Sur le questionnaire relatif à la maîtrise des risques, *revue française de l'audit interne*, (180) :46-47,
48. Vaurs, Louis ; Pierre-Alexandre, Bapst (2006), Le cadre de référence à l'aune de la définition du contrôle interne, *revue française de l'audit interne*, (180) : 18-29,

Sources internet

1. Aubry, Caroline (2005), La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle, <http://ddata.over-blog.com/xxxxyy/0/32/13/25/gestion-risques.pdf>,
2. Belluz, Diana Del Bel (2002), Gestion moderne des risques, http://www.camagazine.com/index.cfm?ci_id=10738&la_id=2, 18 octobre 2008,
3. Bouaniche, Jose (2007), L'audit et ses outils informatisés, <http://www.afai.asso.fr/public/doc/367.pdf>, 22 aout 2008,
4. Chevassu, Jean Gérard (2008), La gestion et la maîtrise des risques dans les projets ; www.deptinfo.cnam, 12 septembre 2008,

5. Fontugne, Muriel (2001), cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? quel processus ?, <http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/toulouse-2001/A7/A7bapst1.PDF>, 12 aout, 18 octobre 2008,
6. Hudon, Marek (2006), Risques et dangers: Quelle classification et modes de gestion?, <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/risques-dangers-classification-gestion.pdf>,
7. IFACI (2005), Le management des risques de l'entreprise, http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e235340.pdf, 5 septembre 2008,
8. Les cahiers de l'Académie N°4 (2006), La maîtrise des risques, une approche innovante à la portée de toutes les entreprises, <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/cahier-4-maitrise-risques-0612.pdf>, 27 juillet 2008,
9. Merlier, Patrick ; Christian, Jimenez ; Dan Chelly ; Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit ; <http://www.decitre.fr/livres/Risques-operationnels.aspx/9782863254851>, 16 aout 2008,
10. Potdevin, Jacques (1999), audit et transparence financière, 4^{ème} rencontre ITEG-ESUG, www.univ_tlse1.fr, 22 aout 2008,
11. Riskparter (2002), Le risque opérationnel tel que définit par Bale II ; www.riskparter.lu, 01 septembre 2008,

ANNEXES

Annexe I : missions de l'acheteur

Annexe II: exemple de grille de présélection des fournisseurs

Annexe III: grille d'analyse comparative des offres

Annexe IV : organigramme hiérarchique de l'UNFPA à l'échelle internationale

Annexe V : organigramme fonctionnel de l'UNFPA au Sénégal

Annexe VI : guide d'entretien

Annexe VII : questionnaire de contrôle interne

Annexe VIII : grille de séparation des tâches

Annexe I : missions de l'acheteur

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

Source: Patrick. Carivière (2007, 25)

Annexe II: exemple de grille de présélection des fournisseurs

N° demande d'achat	Fournisseurs du panel			
	F(1)	F(2)	F(3)	F(n)
Critères				
Prix < 5 millions de FCFA	0	1	0	1
Savoir-faire du fournisseur pour le bien à fournir	1	1	1	0
Délai de livraison	1	1	0	1
Délai de paiement	1	1	1	0
Maintenance	1	0	1	0
Evaluation du fournisseur >90/100	1	0	1	1
Total	5	4	4	3

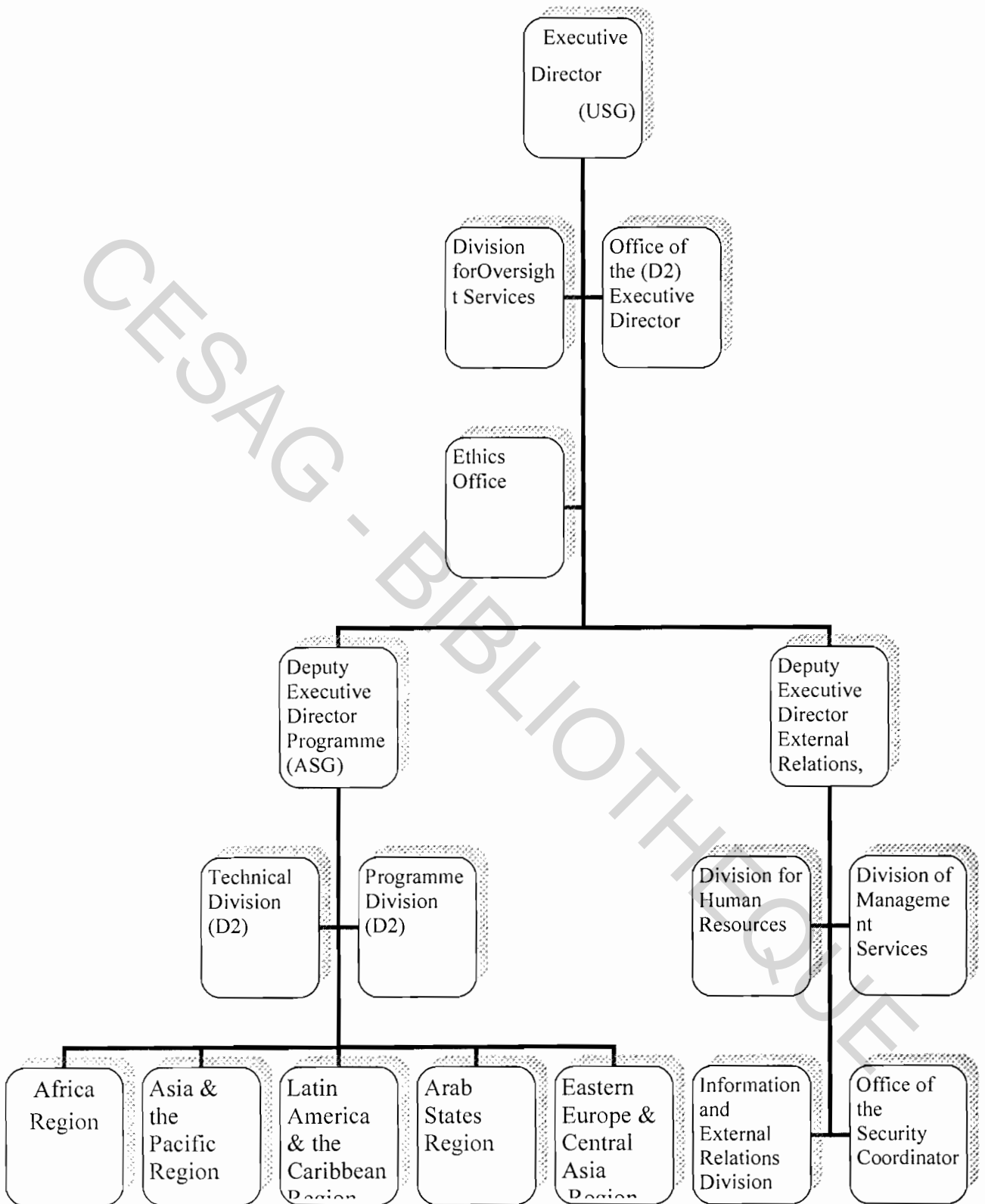
Source : inspiré de Caverivière (2007 :58)

Annexe III: grille d'analyse comparative des offres

Grille d'analyse comparative des offres									
Exigences	Coef.	Offre du fournisseur 1		Offre du fournisseur 2		Offre du fournisseur n-1		Offre du fournisseur n	
		Note	Total	Note	Total	Note	Total	Note	Total
Niveau d'adéquation de la réponse technique	6	5	30	5	30	3	18	2	12
Prix	4	2	8	3	12	4	16	4	16
Délai de livraison	3	3	9	4	12	5	15	3	9
Délai de paiement	2	3	6	4	8	3	6	5	10
Garantie	3	5	15	3	9	3	9	1	3
Contrat de maintenance	2	3.5	7	2	4	5	10	2.5	5
Total	20		75		75		74		54

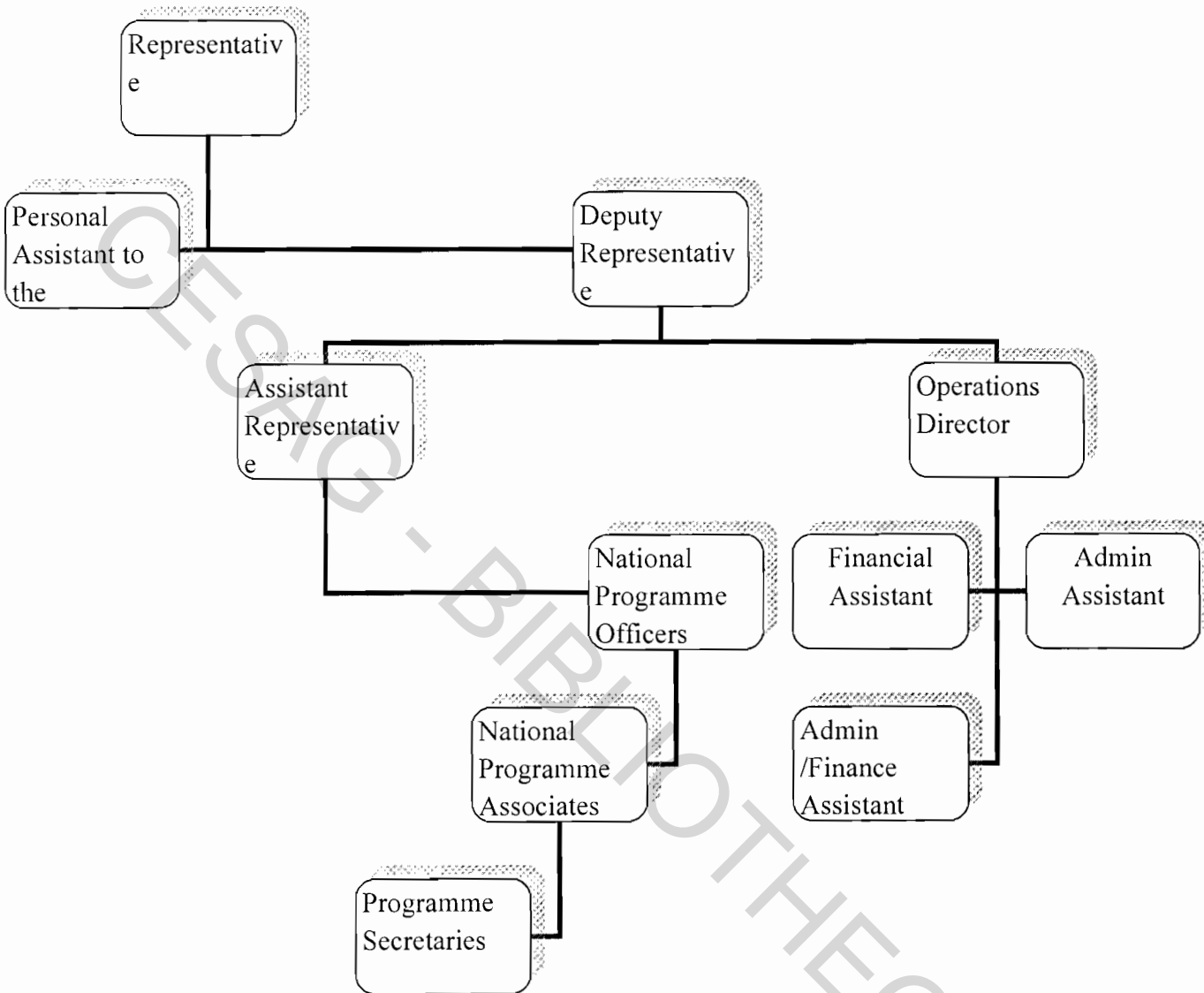
Source : Caverivière (2007 :65)

Annexe IV : organigramme hiérarchique de l'UNFPA à l'échelle internationale



Source : à partir de l'UNFPA

Annexe V : Organigramme fonctionnel de l'UNFPA au Sénégal



Source : à partir de l'UNFPA

Annexe VI : guide d'entretien

Guide d'entretien	
Question principale	Questions subsidiaires
Comment s'effectue un appel d'offres à UNFPA?	Quelles sont les différentes étapes du processus d'appel d'offres ?
	Pour chacune de ces étapes, quelles sont les procédures mises en place pour mener à bien les attributions ?
	Qui sont les différents intervenants dans le processus? Quelles en sont leurs tâches?
	Comment s'effectue la présélection des fournisseurs ?
	Quels sont les éléments qui composent le DAO ? D'où proviennent-ils ?
	Comment s'effectue l'avis d'appel d'offres ?
	Quel est le processus de réception et de contrôle des offres ?
	Comment s'effectuent le choix et la sélection des fournisseurs ?

Source : nous mêmes

Annexe VII : questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Section: achats/ fournisseur	FOLIO:1/6
	Sous section : appel d'offres	
	Rubrique: définition d'un seuil pour les achats par appel d'offres	Exercice:

Objectifs de contrôle: S'assurer de l'existence et de l'utilisation effectives de la procédure d'appel d'offres

Avoir l'assurance du respect des limites de montant des achats

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Y a-t-il une procédure d'appel d'offres clairement définie?	X		
2. Si oui, est elle appliquée pour tout achat par AO?	X		
3. La procédure d'appel d'offres n'est-elle pas contraignante et très longue?		X	
4. La procédure renvoie t elle aux achats d'urgence ou de gré à gré?		X	L'urgence intervient rarement
5. Si oui, les achats négociés sont il causés à l'urgence du besoin? aux spécificités de la demande ? Autres ?	X		
6. Existe-t-il un seuil obligatoire défini pour procéder aux achats par appel d'offres ?	X		A partir de 30 000 \$ USA ou l'équivalent en Francs CFA
7. Un marché peut il être scindé en des petites portions inferieures au seuil fixé ?		X	
8. Un responsable/Service compétent et clairement défini est il affecté à l'analyse du seuil d'achat par appel d'offres ?		X	

Questionnaire de contrôle interne	Section: achats/ fournisseur	FOLIO: 2/6
	Sous section : appel d'offres	
	Rubrique: Présélection des fournisseurs	Exercice:

Objectifs de contrôle: s'assurer de la qualité et de la fiabilité de la recherche des sources d'approvisionnements

Avoir l'assurance de la mise en œuvre d'une réelle mise en concurrence

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Y a-t-il une procédure de présélection des fournisseurs?	X		VENDOR dans le logiciel ATLAS
2. Existe-t-il une liste/panel des fournisseurs agréées ?	X		
3. Dans l'affirmatif :			
- Est-elle établie par catégorie de produits achetés ?	X		
- Suivant les conditions commerciales d'achat?		X	
4. La liste des fournisseurs est elle mise à jour par le responsable approprié en tenant compte des perspectives du marché?	X		
5. Existe-t-il une procédure d'études et de prospection du marché des fournisseurs et prestataires?	X		
6. Un responsable/ service est il nommément désigné pour l'étude et la prospection du marché des fournisseurs ?	X		
7. Si oui, participe t il par exemple à des foires, congrès, autres ?		X	La base de données fournisseurs, annuaires téléphoniques
8. Dans l'affirmatif, dispose t il les moyens nécessaires et appropriés pour assurer une recherche constante de nouveaux fournisseurs ?	X		Le téléphone, l'internet de l'UNFPA

9. les dépenses de documentation et de déplacement sont elles imputées dans le budget de fonctionnement du service achats ?	N/A		
10. Les utilisateurs/ demandeurs participent ils à la recherche de nouveaux fournisseurs?		X	
11. Le responsable chargé de la prospection est-il celui chargé des achats ?	X		Cela fait partir des attributions de la Responsable
12. Le responsable chargé des achats est il le seul interlocuteur privilégié des fournisseurs dans le processus d'AO?	X		
13. les critères de présélection des fournisseurs sont ils objectifs et clairement définis ?	X		
14. Si oui, comporte il les éléments tels que : le savoir faire, la proximité, la capacité de production des fournisseurs ?	X		Les critères varient d'un achat à un autre
15. Un responsable (ou services) compétent est il nommément désigné pour définir les critères de présélection ?	X		
16. La présélection est elle effectuée par le responsable des achats ?	X		L'assistance administrative est chargée d'effectuer cette tâche
17. Le responsable chargé des achats utilise t il une grille de présélection des fournisseurs?	X		
18. Les critères ci-dessus cités sont ils reportés dans la grille ?	X		

Questionnaire de contrôle interne	Section: achats/ fournisseur	FOLIO:3/6
	Sous section : appel d'offres	
	Rubrique: Préparation ou réalisation du dossier d'AO	Exercice:

Objectifs de contrôle: donner l'assurance que les informations transmises aux fournisseurs présélectionnés sont utiles

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Un responsable/service compétent est-il nommé pour la rédaction du dossier d'appel d'offres?	X		Assistant administrative
2. Est-il supervisé par un responsable approprié?	X		Operations Manager
3. Chaque dossier d'appel d'offres (DAO) est-il élaboré en référence à une demande d'achat?	X		Les termes de référence ou réquisition transmis par les chargés de programme
4. Les demandes d'achats sont-elles claires pour faire une description précise du produit acheté?	X		
5. Le responsable chargé de la rédaction du DAO cherche-t-il des explications/spécifications au près du demandeur sur le contenu de la demande d'achat ?	X		
6. Le DAO contient-il les éléments ci-dessous :			
- La désignation et les spécifications de l'article à acheter ?	X		
- La quantité à acheter/ le délai de livraison/la garantie ?	X		
- La date et lieu de remise des offres/ Les conditions d'achat ?	X		
- Les attentes d'achat ? La confidentialité de l'appel d'offres ?	X		
7. Le DAO est-il revu par le demandeur ?		X	
8. Le responsable chargé des achats reçoit-il des formations continues dans la traduction technique de la demande d'achat?		X	Une personne compétente voire un consultant est chargé de la traduction

Questionnaire de contrôle interne	Section: achats/ fournisseur	FOLIO:4/6
	Sous section : appel d'offres	
	Rubrique: Publication et retrait du dossier d'AO	Exercice:

Objectifs de contrôle: s'assurer de l'envoi du dossier d'appel d'offres en temps opportun et au même moment aux fournisseurs

Avoir l'assurance du traitement égal des fournisseurs

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Y a-t-il une procédure d'envoi du dossier d'appel d'offres?	N/A		Une annonce est faite soit dans un journal ou bien le site d'UNFPA
2. Le dossier d'appel d'offres est il complet et précis pour éviter les informations complémentaires de la part des fournisseurs ?	X		Dans le cas contraire, tous les fournisseurs sont informés de la même réponse
3. un responsable compétent et disponible est il nommé et désigné pour l'envoi des DAO aux fournisseurs?	N/A		Les fournisseurs viennent chercher le DAO s'ils sont intéressés
4. cette tâche est elle supervisée pour s'assurer de l'envoi effectif du DAO chez les fournisseurs?	N/A	X	Cette tâche n'existe pas
5. Est-il joint un accusé de réception au DAO, à retourner par le fournisseur dès réception ?		X	
6. Le DAO est il retiré moyennant une caution versée par le fournisseur?			

Questionnaire de contrôle interne	Section: achats/ fournisseur	FOLIO:5/6
	Sous section : appel d'offres	
	Rubrique: réception et contrôle des offres	Exercice:

Objectifs de contrôle: s'assurer de la non confusion des offres avec les courriers ordinaires, de la confidentialité des offres et du traitement objectif des fournisseurs

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Y a-t-il une procédure claire de réception des offres?	X		
2. Est t elle largement appliquée pour tous les appels d'offre ?	X		
3. La procédure est elle précédée de l'organisation des séances d'explication de l'appel d'offres aux fournisseurs ?	N/A		Les questions sont répondues par mail et envoyées aux autres aussi
4. Si oui, un responsable est il affecté à cette tâche ?		X	
5. Les offres sont elles reçues à un endroit fermé différent de celui des autres courriers ?	X		Au bureau de la Représentante jusqu'à la date de dépouillement
6. Si oui, un responsable compétent est il affecté à la réception des offres autre que le responsable des achats?	X		
7. Les offres sont elles cachetées et enregistrées dans un registre au jour le jour?		X	
8. Le registre est il émarginé par le fournisseur ou son représentant ?		X	Aucun registre n'existe pour ça
9. L'heure et la date d'arrivée sont elles mentionnées dans le registre ?			Cette tâche n'est pas prévue
10. Y a-t-il une procédure particulière pour le traitement	X		Elles sont directement

des offres déposées en retard, incomplètes, les modifications de date de dépôt?	X		rejetées aux soumissionnaires
11. Pour les offres incomplètes, les soumissionnaires cherchent ils à rencontrer le chargé des achats/ le gestionnaire des offres pour des explications sur les motifs?	X		Ils cherchent chaque fois à s'expliquer, nous ne leur donnons pas ce temps
12. Les propositions techniques sont elles séparées des propositions commerciales?	X		Pour les achats de service seulement

questionnaire de contrôle interne	Section: achats/ fournisseur	FOLIO:6/6
	Sous section : appel d'offres	
	Rubrique: comparaison des offres/ attribution du marché	Exercice:

Objectifs de contrôle: s'assurer de l'élimination des offres ne répondant pas aux attentes de l'acheteur et du choix de ceux qui y sont proches

Avoir l'assurance d'une meilleure garantie de la transparence dans la comparaison des offres

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Y a-t-il une procédure de comparaison des offres?	X		
2. Le responsable chargé des achats organise t il des séances d'explication des réponses à l'appel d'offres ?	X		Pour s'assurer de l'existence de la garantie de soumission
3. Si oui, reçoit-il les fournisseurs pour leur poser des questions spécifiques sur le contenu de leurs offres avant la date de dépouillement?	X		Pour les achats de biens et pour s'assurer que toutes les pièces sont dedans
4. Existe-t-il des critères prédéfinis de comparaison des	X		

offres tels que le prix, les conditions de paiement?			
5. Ces critères sont ils pondérés selon leur importance?	N/A		La règle 80/20 est appliquée
6. D'autres services interviennent ils à la pondération de ces critères?		X	
7. Un responsable/service est il nommément désigné pour l'élaboration des critères de choix ?	X		L'assistante administrative
8. Les techniques de comparaison des offres sont elles pertinentes?	X		
9. Les offres sont elles analysées et comparées dans une grille?	X		
10. La comparaison des propositions techniques est elle effectuée en même temps que les propositions commerciales?	X		Pour les achats de biens seulement
11. Une équipe composée de cadres compétents est elle nommément désignée pour procéder au dépouillement?	X		Le comité CAP est chargé de cette tâche
12. Le dépouillement donne t il suite à un procès verbal signé par les membres de la commission?	X		Deux membres du comité doivent signer
13. Si oui, est il signé par tous les participants au dépouillement ?	X		Le président et un membre du comité
14. Est-il vérifié et supervisé par un responsable désigné à cet effet ?	X		La Représentante donne l'accord final
15. Y a-t-il un système de suivi des engagements verbaux (notes de suivi, notes de consultation) ?	X		Un classeur est là pour les dossiers papiers, sinon les dossiers électroniques sont gérés par le logiciel ATLAS

Source : nous mêmes

Annexe VIII : grille de séparation des tâches

Tâches		Nature des tâches	Personnes concernées			
			Représentation d'UNFPA	Assistante administrative	Comité de dépouillement	Operations Manager
Présélection ou pré qualification des fournisseurs	Autorisation de la prospection	Au				X
	Etudes et prospection du marché	Ex		X		
	Etablissement de la liste des fournisseurs	Ex		X		
	Définition des critères de présélection	Ex		X		
	Approbation des critères de présélection	C				X
	Analyse et mise à jour de la liste des fournisseurs	Ex		X		
	Etablissement de la grille de présélection	Ex		X		
	Pré qualification	Ex		X		
Préparation du dossier d'appel d'offres	Collecte d'informations	Ex		X		
	Réalisation du dossier d'appel d'offres	Ex		X		

	Supervision du dossier d'appel d'offres	C				X
Retrait du publication n et dossier	Annonce dans le journal ou publication	Ex		X		
Réception des offres	Réception des offres	Ex	X			
	Contrôle des offres	C	X			
Comparaison des offres et attribution du marché	Constitution du comité de dépouillement	Ex		X		
	Elaboration de la grille d'analyse des offres	Ex		X		
	Evaluation des offres	Ex			X	
	Signature du procès verbal de dépouillement	Ex			X	
	Approbation et attribution du marché au fournisseur	Au	X			

Source : nous-mêmes