

**MEMOIRE DE FIN D ETUDES**

**THEME:**

**AUDIT DES PROCEDURES DE PASSATION DE MAR-  
CHE DE L' AGENCE AUTONOME DES TRAVAUX  
ROUTIERS (AATR).**

**Présenté par:**

**Mlle Gaissiri NDIAYE**

**Sous la Direction de :**

**Monsieur Jean Baptiste Diène  
Auditeur Interne aux ICS**

**Avril 2007**

## **DEDICACES**

Je dédie ce travail à :

Ma mère Coumba Thiam qui ne se lasse jamais de prières pour que je réussisse dans toutes mes entreprises.

A mon père El Hadj Abdoulaye Ndiaye pour tous les sacrifices et efforts qu'il a consentis sans oublier ses prières et encouragements pour que j'en arrive là aujourd'hui.

A mes tuteurs oncle et tante le Docteur Aboubacry Thiam et son épouse Madame Aissata Mbow pour tout le soutien qu'ils n'ont cessé de m'apporter tout au long de mes études sans oublier les conseils prodigués. Je les en remercie vivement.

A mes frères et sœurs, tantes et cousines pour leur soutien aussi bien moral qu'intellectuel.



## **REMERCEMENTS**

Mes remerciements vont à l'endroit :

De Monsieur Jean Baptiste Diène mon Directeur de mémoire, chez qui j'ai beaucoup appris. La sagesse et la maîtrise du sujet dont il a fait montre au cours de mon encadrement ont fini de perfectionner mon œuvre. Je l'en remercie vivement.

De Monsieur Moussa Yazy qui a donné le meilleur de lui-même pour que nous ayons une formation irréprochable. Sa rigueur et son souci de la perfection sont autant de qualités qui nous ont servi tout au long de notre formation au CESAG et lors de la rédaction de ce mémoire. Alors puisse t-il trouver dans cette œuvre une fierté et un bonheur immense.

De l'ensemble du personnel de l'Agence Autonome des Travaux Routiers (AATR) en général et particulièrement à son Directeur Général Monsieur Ibrahima Ndiaye et à Monsieur Pierre Sène, mon maître de stage pour leur soutien et assistance.

De la promotion Audit 17 disciples instruits, sociables et challengers confirmés pour l'ambiance familiale et conviviale qu'ils ont su créer lors de notre formation afin que celle-ci se passe dans d'excellentes conditions.

De tous ceux qui, de près ou de loin ont contribué à la perfection et au dénouement de ce travail.



## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**AATR** : agence autonome des travaux routiers

**AI** : audit interne

**AO** : appel d'offres

**AOI** : appel d'offre internationale

**AON** : appel d'offre nationale

**AOO** : appel d'offres ouvert

**BC** : bon de commande

**BF** : bailleur de fonds

**BR** : bon de réception

**BTP** : bâtiments et travaux publics

**CESAG** : centre africain d'études supérieures en gestion

**CM** : commission des marchés

**CMP** : code des marchés publics

**CR** : conseil des routes

**Da** : demande d'achat

**DAO** : dossier d'appel d'offres

**DARH** : direction administrative et des ressources humaines

**DAF** : directeur administratif et financier

**DFC** : direction financière et comptable

**DG** : directeur général

**Dg** : direction générale

**DP** : demande de proposition

**DTP** : direction des travaux publics

**MEF** : ministère de l'économie et des finances

**MIETTMI** : ministère des infrastructures, de l'équipement, des transports terrestres et des transports maritimes intérieurs

**MP** : marchés publics

**OM** : ordre de mission

**PTG** : programme triennal glissant

**PV** : procès verbal

**PV** : procès verbal

**RO** : rapport d'orientation

**SA** : service d'achat

**SAI** : service d'audit interne

**SCI** : système de contrôle interne

**SE** : secrétaire exécutif

**TFFA** : tableau des forces et faiblesses apparentes

**QCI** : questionnaire de contrôle interne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## ***LISTE DES FIGURES***

<b>Figure 1 :</b> Schéma du processus d'Appel d'Offre Ouvert.....	31
<b>Figure 2 :</b> Schéma de la procédure de sélection de services de consultants.....	42
<b>Figure 3 :</b> Appréciation du contrôle interne.....	50
<b>Figure 4 :</b> Le Modèle d'Analyse.....	52

## ***LISTE DES TABLEAUX***

<b>Tableau n° 1 :</b> Registre d'attribution de Da.....	17
<b>Tableau n°2 :</b> Tests d'existence.....	63
<b>Tableau n°3 :</b> Grille de séparation des tâches.....	66
<b>Tableau n°4 :</b> Tests de permanence.....	70

<b>Dédicace.....</b>	<b>i</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>ii</b>
<b>Liste des Abréviations.....</b>	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux et figures.....</b>	<b>iv</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>v</b>
<b>CHAPITRE I : LA FONCTION ACHAT.....</b>	<b>8</b>
I.1 Définition et Rôle de la Fonction Achat.....	8
I.1.1 Définition.....	8
I.1.2 Rôle de la fonction achat.....	9
I.1.2.1 Rôle fonctionnel.....	9
I.1.2.2 Rôle opérationnel.....	9
I.2 Organisation et fonctionnement d'un service achat.....	10
I.2.1 Principes d'achat.....	10
I.2.2 Structure du service achat.....	12
I.2.2.1 Organisation par fonction.....	12
I.2.2.2 Organisation par projets.....	12
I.2.2.3 Organisation par technologies.....	12
I.2.3 Les acteurs du service achat.....	13
I.2.4 Le Manuel des achats.....	15
I.3 Les procédures d'achat.....	16
I.3.1 Prévision des dépenses.....	16
I.3.2 Expression des besoins.....	16
I.3.3 Visa du contrôle de gestion.....	17
I.3.4 Consultation des fournisseurs.....	17
I.3.5 Passation et suivi de la commande.....	18
I.3.6 Réception de la marchandise et gestion des stocks.....	18
I.3.7 Réception et contrôle de la facture.....	19
I.3.8 Règlement des factures.....	20
I.4 Les règles et procédures de passation de marché.....	20

I.4.1 Les principes fondamentaux et les obligations de l'achat public .....	21
I.4.1.1 Le principe de compétition : .....	21
I.4.1.2 Le principe d'éligibilité .....	21
I.4.1.3 La capacité technique financière et judiciaire .....	21
I.4.2 Passation des marchés de travaux.....	22
I.4.2.1 Seuils des marchés.....	23
I.4.2.2 Appel d'offres.....	23
I.4.2.3 Appel d'offres ouvert.....	24
I.4.2.3 Consultation restreinte pour les petits travaux .....	32
I.4.2.4 Procédure de Gré à Gré .....	33
I.4.3 Passation de marchés de Fournitures.....	34
I.4.3.1 Appel d'offres.....	34
I.4.3.2 Procédure par Demande de cotation.....	35
I.4.4 Procédure de sélection des services de consultants.....	36
Conclusion.....	43
<b>CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DES PROCEDURES DE</b>	
<b>PASSATION DE MARCHES.....</b>	<b>44</b>
II.1 Définition et Objectifs de l'Audit Interne .....	44
II.1.1 Définition de l'Audit Interne.....	45
II.2 L'Audit et le Contrôle Interne.....	46
II.2.1 Définition du contrôle interne .....	46
II.2.2 La méthodologie de l'audit .....	47
II.2.2.1 La phase de préparation.....	47
II.2.2.2 La phase de vérification .....	49
II.2.2.3 La conclusion .....	51
II.3 Le Modèle d'Analyse.....	52
II.4 Les outils et techniques de collecte de données .....	53
II.4.1 Le QCI.....	53
II.4.2 Les Entretiens.....	53
Conclusion.....	54
<b>CHAPITRE III : PRESENTATION DE L AATR .....</b>	<b>56</b>
III.1 Missions et cadre réglementaire.....	56
III.1.1 cadre réglementaire et institutionnel.....	56
III.1.2 Missions de l'AATR.....	56
III.2 Organisation et Fonctionnement .....	57
III.2.1 Fonctionnement de l'Agence .....	57
III.2.2 Organisation de l'Agence .....	58
III.3 La cellule de Passation de Marché.....	59
III.4 La Cellule d'Audit Interne .....	60



<b>CHAPITRE IV : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT</b> .....	<b>61</b>
IV.I Prise de connaissance des procédures .....	61
IV.II Tests d'Existence .....	61
IV.III. Evaluation préliminaire du système.....	65
IV.3.1 Les Forces de ce processus .....	67
IV.3.2 Les faiblesses de ce processus .....	67
IV.4 Tests de permanence des procédures.....	68
IV.5 Evaluation définitive du système de contrôle interne.....	74
<b>CHAPITRE V : ANALYSE DES FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>75</b>
V.1 Absence de liens hiérarchiques et de noms dans l'organigramme.....	75
V.2 L'absence de lieu sûr et de coffre pour garder les plis.....	76
V.3 La non transmission des PV d'adjudications au CR.....	77
V.4 Absence de personne mandatée pour représenter le DG ou le DFC quand ceux-ci sont absents.....	77
V.5 Système de notation confus.....	78
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>79</b>



Les entreprises des temps modernes vivent au rythme des grandes révolutions technologiques, des aléas macroéconomiques et ceci, sous l'œil vigilant et averti des managers et leaders.

L'avancée de la technologie et la mondialisation, face à un consommateur aussi exigeant que sélectif dans le choix de ses produits, ne facilitent pas la tâche aux leaders, soucieux de tirer leur épingle du jeu, dans un marché où les lois de la concurrence n'épargnent aucune structure.

Il ne s'agit pas tout simplement d'être le géant d'une quelconque industrie ou avoir le titre de meilleur prestataire de service, pour être à l'abri de malversations ou de corruptions ; les scandales d'ENRON et de VIVENDI, entre autres, nous ont édifié la dessus.

Ces scandales démontrent, encore une fois, la défaillance d'un contrôle interne qui s'est soldée par une crise de l'information financière caractérisée par le maquillage des comptes afin de présenter une santé financière impeccable. Il s'en est suivi un écroulement de ces entreprises sous le poids des dettes et soumises à une insuffisance de trésorerie. La pérennité de l'entité s'en est trouvée compromise.

A cet effet, les dirigeants ont compris qu'il faut aller au delà de la recherche d'un chiffre d'affaire élevé ou de résultat largement positif en mettant en place des sécurités et des moyens qui pourraient assurer la sauvegarde du patrimoine et l'intégrité des données comptables et financières.

Cette logique n'échappe pas aux autorités étatiques et internationales. Le souci de présenter une image fidèle, sincère et de prévenir les risques et fraudes n'est pas seulement l'affaire des structures privées et commerciales dans la mesure où de nombreux organismes et institutions mondiales financent des projets à part entière ou assurent le co-financement. Ces derniers, pour juger de l'opportunité de maintenir ou non le financement d'un projet, se basent sur le rapport annuel des auditeurs externes ou bien internes.



Au Sénégal, le secteur du **Bâtiment et des Travaux Publics (BTP)** est en pleine expansion grâce aux nombreux investissements effectués dans l'immobilier et grâce, également, aux programmes financés par les institutions internationales pour construire ou réhabiliter les infrastructures routières ou de transport. L'Agence Autonome des **Travaux Routiers (AATR)**, organisation étatique, est chargée de la gestion du réseau routier classé, tant en ce qui concerne la maintenance et la réhabilitation que les constructions nouvelles. L'objectif visé par l'Etat du Sénégal, à travers la mise en place de cette institution était de se doter d'un système de gestion routière efficace et transparent. Après deux années de fonctionnement de ce dispositif, les audits financiers et techniques de l'**AATR** ont révélé certains dysfonctionnements liés à l'application des procédures de passation des marchés, d'une manière générale, et aux insuffisances du système d'information de gestion. Ceci nous amène à nous intéresser à l'une des fonctions phare en matière de développement durable il s'agit de la fonction achat.

La fonction achat est une fonction stratégique. C'est une des grandes fonctions qui ont un impact direct sur le résultat de l'entreprise ; c'est pourquoi les structures qui disposent des meilleurs politiques d'approvisionnement réalisent, généralement, les meilleures performances. L'approvisionnement constitue une chaîne qui commence depuis l'expression du besoin jusqu'à sa mise en consommation. Il fait l'objet de procédures bien définies et celles-ci sont plus complexes lorsque le produit ou la prestation désirée doit faire l'objet d'un appel d'offres.

Les achats à l'**AATR** sont des marchés publics complexes et sensibles qui représentent des masses financières importantes qu'il est difficile de maîtriser. Les marchés publics sont des contrats passés par l'Etat, les sociétés de l'Etat, les sociétés à participations financières publiques majoritaires, pour la réalisation de travaux, pour l'achat de fournitures ou la prestation de services. Ils font l'objet de procédures bien réglementées mais, parfois, non respectées malgré l'importance des sommes d'argent mises en jeu. En effet, de nombreuses irrégularités et malversations, telles que la fraude et la corruption, gangrènent le processus d'approvisionnement.



Ainsi, à travers le court-circuitage des normes de transparence, de concurrence et d'impartialité, chargées de réglementer les marchés publics, ceux-ci sont surfacturés et le versement de commissions ou pots de vin de plus en plus courant. Les pratiques corruptrices deviennent, désormais, les seules références et normes. Ceci n'est pas sans conséquences car elles entraînent :

- des coûts supplémentaires ou supplétifs qui vont rendre le processus de passation de marchés très coûteux.
- l'absence de qualité des prestations, travaux ou produits fournis
- la non atteinte des objectifs de maîtrise de coût et des objectifs globaux
- la non amélioration de la performance.

Elles peuvent avoir pour causes :

- Le manque de compétence du personnel des achats
- L'absence de procédures formalisées
- les empiètements de responsabilité dus à un contrôle interne défaillant
- l'absence de contrôle

A cet égard, plusieurs solutions sont retenues :

Il s'agit :

- de la formation spéciale des responsables de passation de marchés,
- de l'élaboration d'un manuel de procédure par les différents acteurs du processus, de passation et d'exécution des marchés,
- de la conduite annuelle d'une mission d'audit afin d'évaluer et contrôler l'application des procédures de passation de marchés.



La dernière solution semble la plus pertinente dans la mesure où la conduite de missions d'audit permettrait d'améliorer les achats en faisant ressortir les points forts et les faiblesses de ce processus. L'audit est un moyen de détection des erreurs et manipulations délibérées.

Cette réflexion aboutit à la question suivante : Les procédures de passation de marchés sont-elles fiables et efficaces ? Ceci reviendrait à répondre aux questions ci-dessous :

- Quelles sont les procédures d'achats et les règles de passation de marché ?
- Les achats sont-ils effectués dans l'intérêt de l'AATR ?
- Les marchés ont-ils été octroyés selon les normes et règles généralement admises et selon le manuel de procédure de la société ?

Autant de préoccupations qui trouveront quelques réponses dans la réalisation d'un audit des marchés de l'AATR, thème retenu pour ce mémoire.

L'objectif principal de cette étude est de s'assurer de l'efficacité et de la fiabilité des procédures de passation de marchés.

Il s'agit en quelque sorte de :

- s'assurer que les marchés ont été octroyés selon les procédures du manuel de l'Agence,
- s'assurer de la transparence et de l'impartialité dans le choix des fournisseurs,
- s'assurer que les achats ont été prévus au budget et autorisés,
- s'assurer aussi de la mise en œuvre des recommandations émises lors des audits précédents.



Cette étude sera d'une grande utilité pour l'AATR dans la mesure où elle le renseignera sur l'efficacité des procédures de passation de marchés, elle lui donnera une assurance sur la transparence et l'optimum dans le choix de ses fournisseurs.

Aux étudiants du CESAG, elle leur donnera une idée sur la méthodologie de l'audit et les règles de passation de marchés.

Pour nous futurs auditeurs elle viendra renforcer la base théorique acquise durant notre formation.

Cette étude est structurée en deux parties : une partie théorique et une partie pratique. La partie théorique comprend deux chapitres : le premier chapitre traite de la fonction achat en étudiant les procédures d'achat et de passation de marchés; le deuxième chapitre fait une ébauche des différentes procédures d'audit et présente le modèle d'analyse.

La deuxième partie est l'application de la partie théorique en entreprise et est structurée en trois chapitres aussi : le premier chapitre nous présente L'AATR société qui a abrité notre stage, le deuxième chapitre est consacré à la mise en œuvre de l'audit des procédures de passation de marchés et enfin le troisième chapitre pour formuler des recommandations.



## ***PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE***





## **INTRODUCTION**

Les entreprises, de nos jours sont soumises à une concurrence impitoyable avec l'émergence de nouveaux acteurs dans le secteur économique. Il est de plus en plus difficile de maintenir ses parts de marchés, étant donné la compétitivité plus importante des entreprises et la venue, souvent inattendue, de concurrents.

De ce fait seules les plus performantes d'entre elles ont la chance de survivre à l'ère de la mondialisation où les faibles n'ont pas leur place.

Afin d'être performants et compétitifs, les dirigeants doivent disposer d'un système de management efficace et averti qui puisse faire face aux aléas de l'économie et de l'environnement. Nous pouvons comprendre que la performance globale est soutenue par l'efficacité et la performance de chaque fonction dans l'entreprise. Cependant certaines fonctions stratégiques, comme la fonction achat, méritent une attention particulière dans la mesure où elle est capitale et une bonne gestion de celle-ci contribue à l'utilisation efficiente des ressources et à l'atteinte des objectifs.

Cette étude porte sur l'audit des procédures d'achat dans le cadre des passations de marchés. Elle permettra d'évaluer et de contrôler les procédures de passation des marchés afin de proposer des recommandations.

Cette partie sera consacrée à une revue de l'ensemble des écrits des gourous et grands penseurs sur ce thème, des écrits des professeurs et des praticiens, de la réglementation aussi. Il s'agira de faire une synthèse de la fonction achat et de ses procédures ; ensuite, nous présenterons les procédures d'audit des passations de marchés pour, enfin, proposer une méthodologie de recherche pour cette étude.





## CHAPITRE I : LA FONCTION ACHAT

La compétitivité et la rareté des ressources de qualités font que les dirigeants tournent leurs préoccupations vers la gestion efficace de la fonction achat. Ainsi, dans un contexte où le prix de vente est généralement fixé par le marché, ils sont obligés de maîtriser les facteurs qu'ils contrôlent dans le processus d'acquisition et d'utilisation des ressources matérielles, financières et humaines.

Une gestion efficace de la fonction achat s'avère nécessaire. Celle-ci est une fonction sensible car elle relie l'entreprise à ses fournisseurs et donc mérite une attention particulière.

Une définition de la fonction achat nous permettra de mieux appréhender son rôle et son utilité. Ensuite, il s'agira de présenter le contrôle interne de cette fonction en présentant les procédures et règles.

### I.1 Définition et Rôle de la Fonction Achat

#### I.1.1 Définition

La fonction achat a fait l'objet de plusieurs définitions :

« Acheter, c'est se procurer à l'extérieur les biens nécessaires à l'entreprise et, à cet effet, passer des contrats avec des fournisseurs. » (Jardin, 1980 :11)

Nous pouvons donc comprendre par biens nécessaires tous les services et biens qu'il s'agisse de matériels et fournitures, de matières premières ; les besoins matériels peuvent être des travaux ou services.

**Bruel** la définit comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise. (Bruel, 1998 :3).



De ces définitions nous comprenons que la fonction achat est l'interface entre l'entreprise et ses fournisseurs donc elle a des rôles bien définis.

### **I.1.2 Rôle de la fonction achat**

La fonction achat tient un rôle clé dans la stratégie de l'entreprise. Elle exerce une double activité : fonctionnelle à l'intérieur de l'entreprise, opérationnelle à l'extérieur. (Jardin, 1980 :12)

#### **I.1.2.1 Rôle fonctionnel**

Le service achat est le fournisseur attitré de l'entreprise. C'est pourquoi il est tenu directement responsable des préjudices causés aux utilisateurs par des retards de livraisons ou des défauts de qualité. Chargée donc de répondre aux demandes qui lui parviennent, la fonction achat doit fournir les matières et les services dont l'entreprise a besoin dans les conditions et les termes les plus avantageux.

Cependant, ce rôle fonctionnel ne donne à l'acheteur aucun pouvoir de décision ; les acheteurs doivent répondre aux demandes exprimées par les utilisateurs mais ils ne doivent pas corriger, de leur propre chef, l'expression du besoin. Agir autrement déclencherait d'inévitables conflits qui bloqueraient toute collaboration.

#### **I.1.2.2 Rôle opérationnel**

A l'extérieur de l'entreprise, la fonction achat a pour mission principale d'obtenir les meilleures conditions commerciales c'est-à-dire obtenir les biens ou services de qualité au moindre coût et dans les délais requis. Elle est théoriquement responsable de tous les contacts extérieurs impliquant une dépense de l'entreprise en vue d'obtenir des biens ou services.



En somme la fonction achat a une mission à long terme et une à court terme<sup>1</sup>.

- ✓ **Mission à court terme** : procurer les produits, services ou travaux demandés, conformes en quantité, qualité et délai avec un niveau de service et sécurité d'approvisionnement.
- ✓ **Mission à long terme** : informer l'entreprise des modifications du marché en amont, menaces et opportunités, et faire des propositions.

Par ailleurs, il faut se convaincre que la maîtrise des achats n'est pas réservée aux grands groupes de l'industrie et de la distribution, elle peut constituer un avantage concurrentiel quelque soit la taille et l'organisation de l'entreprise<sup>2</sup>.

## I.2 Organisation et Fonctionnement d'un service Achat

Dans les entreprises, de nombreuses formes ont été données à la structure des services achats, en fonction de leurs vocations et de leurs dimensions. Cependant tous obéissent ou devraient obéir à quelques principes de bases.

### I.2.1 Principes d'achat

Selon **Bouvier**, quatre principes doivent guider les acheteurs dans leurs taches quotidiennes :

- ✓ **Attitude de service**

Un acheteur ne doit pas se comporter comme s'il bénéficiait d'un monopole, mais au contraire se considérer comme un prestataire de services. C'est-à-dire que la fonction achat se justifie

<sup>1</sup> <http://www.cnam.fr/depts/te/ote/achat.htm>

<sup>2</sup> La Cible N°106- Novembre 2005



par le service rendu aux utilisateurs, ses clients. Les membres de cette fonction doivent, donc, être persuadés que s'ils rendent un service de mauvaise qualité, les utilisateurs se passeront de leurs mauvais services.

✓ **Respect de la déontologie**

Bien que n'étant pas soumis, légalement au respect des règles déontologiques, comme le sont par exemple les médecins, les avocats ou les experts comptables, les acheteurs se doivent néanmoins de respecter des règles de travail et de vie qui les mettent à l'abri de tout soupçon de collusion.

De plus, les acheteurs doivent être conscients qu'ils sont, généralement, la première personne de l'entreprise que rencontrent les fournisseurs, et qu'ils demeurent souvent leur unique interlocuteur. Ils sont donc un vecteur privilégié de l'image de marque de l'entreprise.

✓ **Acheter la meilleure valeur**

« La valeur est le rapport entre le prix d'un élément et sa possibilité de rendre correctement la spécification de performance. »(Bouvier, 1990 :28)

Cette notion est différente de celle de prix et coût. L'acheteur doit s'efforcer d'acheter la meilleure valeur. Pour cela, il doit être conscient du fait que la diminution du prix d'un article ne diminue pas forcément sa valeur. Ceci nécessite que l'acheteur maintienne sa compétence technique à un niveau élevé.

✓ **Absence de réciprocité commerciale**

Il serait préférable que la liberté de manœuvre des acheteurs ne soit pas entravée par des considérations de réciprocité commerciale. Mais cette contrainte est parfois inévitable, car pour pouvoir vendre ses produits, l'entreprise peut être tenue d'accepter un fournisseur.

Ces principes se retrouvent dans les qualités suivantes :



- ✚ Une grande autorité pour discuter d'égal à égal avec un fournisseur.
- ✚ Une grande compétence pour connaître parfaitement la marchandise
- ✚ Une valeur morale au dessus de tous soupçons.

## **I.2.2 Structure du service achat**

La structure du service achat diffère selon l'activité ou le type d'entreprise.

### **I.2.2.1 Organisation par fonction**

Dans ce type d'organisation, quelques soient les activités de l'entreprise et leurs répartitions géographiques, le SA est structuré par fonction, c'est-à-dire qu'un ensemble de tâches homogènes est confié à une ou plusieurs personnes. Par exemples : études et recherches, évaluation des fournisseurs.

Ces fonctions seront plus ou moins regroupées selon la taille de l'entreprise et son degré de maturité dans la nature et le développement de ses responsabilités.

### **I.2.2.2 Organisation par projets**

Dans ce type d'organisation, l'entreprise relève d'un mode de production unitaire : elle est donc amenée à gérer des projets identifiés, à fabriquer des produits à l'unité. Ceci peut être le cas de sociétés du bâtiment, des travaux publics, d'engineering etc. Dans ces conditions, le critère le plus important réside dans la coordination absolue de toutes les activités d'étude et les opérations d'approvisionnement et de fabrication concourant à la réalisation du produit fini ou du projet. Le respect des délais dans les conditions les plus économiques est par ailleurs l'objectif le plus répandu.

Pour ces raisons, l'organisation type consiste à nommer des chefs de projet coordonnant des équipes indépendantes.



### I.2.2.3 Organisation par technologies

Dans ce type d'organisation, le critère le plus important concerne l'existence de technologies ou de métiers différents dans l'entreprise industrielle. De plus, la nature des approvisionnements nécessite, pour les acheteurs, des compétences techniques poussées. Le SA est alors amené à être organisé en équipes spécialisées par technologie ou matières. Ceci permet une bonne connaissance du marché fournisseur, facilite la recherche et l'évaluation des fournisseurs potentiels et donne plus de poids à l'entreprise dans les négociations.

### I.2.3 Les acteurs du service achat

Le processus achat, de par sa transversalité, comporte, d'amont en aval, un nombre important d'opérations et d'acteurs :

- la **Direction générale (Dg)** pour la politique générale d'achat,
  - le **Contrôle de gestion** (ou contrôle budgétaire) pour le pilotage des achats,
  - la **Direction des achats** (ou acheteurs) pour l'acte d'achat proprement dit,
  - Le fournisseur pour la satisfaction de la commande,
  - le magasinier pour la réception et le stockage,
  - le comptable pour l'enregistrement et le paiement<sup>3</sup>.
- **Direction générale (Dg)**

Afin d'éviter un pilotage à vue, la direction générale (**Dg**) se doit d'inclure dans sa stratégie une politique générale d'achat, déclinant ainsi dans les grandes lignes :

- ✓ Les objectifs et les priorités
- ✓ Les moyens (budgets)
- ✓ Les délais optimums etc.

---

<sup>3</sup> Diène, cours Audit des approvisionnements (2006:30)



Les procédures qui décrivent le processus doivent découler de cette politique générale d'achats de façon claire et précise pour éviter toute interprétation contraire à son essence.

- **Le contrôle de gestion**

Le contrôleur de gestion et ses collaborateurs sont chargés de vérifier l'opportunité de l'achat sur la base des prévisions consignées dans le budget en cours. Une demande d'achat (**Da**) ne peut devenir une commande ferme sans l'avis du contrôleur de gestion.

- **Les acheteurs**

Le premier des acheteurs est le directeur des achats (ou le chef du département achat) par délégation du **Directeur Général (DG)**. Avec ses collaborateurs répartis en départements, services ou sections selon la nature de l'achat, il a en charge les sous processus de :

- ✓ traitement des demandes d'achat (**Da**)
- ✓ consultation et négociation
- ✓ commande

Les acheteurs sont ainsi en contact direct avec les fournisseurs et portent la lourde responsabilité d'engager l'entreprise en choisissant son interlocuteur extérieur.

- **Le fournisseur**

Le fournisseur est par excellence l'interlocuteur ou partenaire extérieur de l'entreprise. Après acceptation des termes de commande, celui-ci est chargé de son exécution dans les délais prévus et au prix convenu.



Ses relations avec l'entreprise tendent de plus en plus vers un partenariat de longue durée en lieu et place de transactions occasionnelles. Dans ce contexte, la commande peut devenir un contrat définissant avec précision les obligations des deux parties.

- **Le magasinier**

Le bien facturé et livré par le fournisseur est reçu par un magasinier en vue d'être stocké ou consommé directement par le demandeur- utilisateur.

- **Le comptable**

Le comptable assure la tâche d'enregistrement de toute la transaction de la commande (engagement) au paiement. Il est l'interlocuteur privilégié de l'auditeur parce qu'il détient dans son classement tout le dossier de l'achat :

- ✓ Commande
- ✓ Bon de réception-livraison
- ✓ Facture
- ✓ Copie du titre de paiement

Il tient également à jour le fichier des fournisseurs et facilite énormément le travail d'investigation de l'auditeur externe ou interne.

#### I.2.4 Le Manuel des achats

Il est important qu'au sein d'une même fonction chacun utilise des modes opératoires identiques, c'est-à-dire les mêmes procédures. Pour assurer cette cohérence, il serait nécessaire que la direction centrale des achats mette par écrit et diffuse à toutes les personnes concernées les principes et procédures qu'elle entend faire respecter.





L'existence d'un manuel possède un premier intérêt : bien montrer à tous l'importance que la direction attache au respect des directives. Elle présente surtout l'avantage de rassembler en un document unique tous les écrits relatifs à un sujet.

Les notes du manuel doivent notamment expliquer la façon de procéder pour réaliser les principales opérations liées aux achats. Cela évite que chaque acheteur agisse selon sa méthode propre, qui n'est pas forcément la meilleure, et qui n'est certainement pas cohérente avec celle de ses collègues.

Le SA fonctionne sur la base de procédures bien définies et celles-ci sont soutendues par un système de contrôle interne qui veille à ce que les objectifs assignés à cette fonction soient atteints dans les meilleurs délais et conditions.

### **I.3 Les Procédures d'Achat**

La procédure d'achat fait l'objet de différentes opérations et tâches qui vont de l'expression du besoin à la livraison du produit ou l'exécution de la prestation.

#### **I.3.1 Prévision des dépenses**

Toute dépense doit faire l'objet d'une prévision, au budget, pour éviter un pilotage à vue. L'objet de l'achat, en parfaite harmonie avec les besoins de l'entreprise, doit donc avoir été budgétisé et approuvé par la direction générale.

#### **I.3.2 Expression des besoins**

Tout besoin doit être exprimé par une demande d'achat (**Da**) du demandeur utilisateur. Chaque service d'une entreprise est dotée d'un carnet à souche de **Da**, pré numéroté, par le



secrétariat de la direction des achats qui en garde la trace à l'aide d'un registre présenté comme suit :

**Tableau 1 : Registre d'attribution de Da**

Service/Département	Carnet N°	Séquence 1 à ...	Remis			Retour souches
			Le	à	Signature	

Source : J.B Diène, *cours audit des approvisionnements*, 2006

### I.3.3 Visa du contrôle de gestion

Les **Da** émises sont soumises au visa du contrôleur de gestion pour approbation. Celui-ci est chargé de juger de l'opportunité de l'achat et de l'existence d'une ligne budgétaire et de la disponibilité des fonds avant d'approuver l'achat.

### I.3.4 Consultation des fournisseurs

Le plus souvent, l'entreprise dispose d'une base de données pour ses fournisseurs. Elle a ses fournisseurs habituels auxquels elle est liée par des accords expresses ou tacites. Pour atteindre un bon déroulement de l'approvisionnement, l'entreprise doit s'assurer :



- de la compétence de ces fournisseurs en fonction des produits, prestations ou travaux voulus,
- de leur capacité à exécuter le travail demandé et dans les délais,
- qu'ils fournissent des produits ou services de qualité et au moindre coût.

La sélection est faite soit par consultation simple, verbale ou écrite soit par appels d'offres dans le cadre des prestations à long terme.

### **I.3.5 Passation et suivi de la commande**

Après le choix du fournisseur, un bon de commande (**BC**) est établi sur la base de la **Da**. Le **BC** est pré numéroté et établi en plusieurs exemplaires. Les personnes habilitées à les émettre sont désignées par écrit avec indication, pour chacune d'elles du montant maximum autorisé, et dont la signature est nécessairement connue de ceux qui sont chargés de leur vérification avant envoi. Le gestionnaire de commande qui est un agent du personnel des achats, est chargé de son classement provisoire, son suivi et sa relance éventuelle au vu du délai prévu.

### **I.3.6 Réception de la marchandise et gestion des stocks**

La réception des biens commandés doit être faite par une cellule jouissant d'une autonomie totale vis-à-vis des services achats et du magasin. Ceci afin d'éviter les risques de collusion et de fraude. Un bon de réception (**BR**) pré numéroté est établi à chaque réception en plusieurs exemplaires. Ce bon de réception atteste de la conformité des biens reçus au **BC** et donc marque la satisfaction du demandeur. En cas de livraison partielle, il est conseillé d'annuler le **BC** initial et d'établir un nouveau **BC** correspondant à la livraison effective. Dans le cas contraire, l'entreprise a l'obligation d'enclencher le processus de paiement du bien ou du service reçu.



### I.3.7 Réception et contrôle de la facture

Dès leur réception par le service courrier ou le secrétariat, les factures sont datées, numérotées et enregistrées dans un registre. La mention « **original** » doit être apposée sur l'original de la facture ; la mention « **duplicata** » est apposée sur les copies ou doubles.

Le registre manuel ou listing informatique comporte généralement les renseignements utiles suivants :

- ✓ la raison sociale du fournisseur
- ✓ le code du fournisseur en chiffre
- ✓ la date d'arrivée de la facture
- ✓ le numéro de la facture (numéro externe)
- ✓ le numéro séquentiel interne (par ordre d'arrivée des factures)
- ✓ le montant global de la facture
- ✓ etc.

Les factures sont transmises au comptable qui émarge sur un registre de transmission. Le comptable fait un rapprochement entre la facture et le double du **BC** pour :

- comparer les délais ainsi que les prix, les quantités et la conformité avec les éléments indiqués ;
- s'assurer que les quantités facturées sont celles qui sont effectivement reçues.

Ensuite, viendront les vérifications arithmétiques, c'est-à-dire une vérification des calculs portés sur les factures, et leurs imputations comptables.

Les factures doivent porter la mention indiquant qu'elles ont effectivement été vérifiées et enregistrées.

Une analyse périodique des comptes fournisseurs (par le chef hiérarchique du comptable) doit permettre, entre autres, la justification des soldes et aussi assurer le paiement dans les délais.



### I.3.8 Règlement des factures

A l'échéance prévue, le paiement est effectué par espèces, chèque ou virement selon l'importance du montant et les modalités prévues à l'avance dans le contrat ou le BC.

Cependant certains achats, du fait de la réglementation, du montant des prestations ou produits ou encore de leur durée, nécessitent le recours aux appels d'offres.

La procédure d'achat décrite ci-dessus concerne les transactions dont le montant n'est pas important. Mais pour les achats qui dépassent un certain seuil, les transactions sont régies par le code des marchés et donc font l'objet de procédures spécifiques

## I.4 Les règles et Procédures de Passation de Marchés

« Les Marchés Publics (MP) sont des contrats administratifs et écrits passés, par l'Etat, les collectivités locales, les établissements publics, les sociétés nationales et les sociétés anonymes à participation publique majoritaire, en vue de l'achat de fournitures ou de la réalisation de prestation de services ou de l'exécution de travaux ». (Article 4 du Code des Marchés Publics)

Le MP se fait pour obtenir le meilleur prix et la meilleure qualité pour un service précis financé sur les fonds publics provenant des contribuables, ou des revenus des entreprises publiques et des sociétés d'Etat, soit des fonds donnés ou prêtés par des bailleurs de fonds, de manière efficace et responsable. C'est pourquoi les MP sont généralement passés sur une base compétitive et que les marchés de gré à gré (ou par entente directe) sont exceptionnels et nécessitent sans exception l'autorisation préalable de la commission compétente.

La conclusion d'un MP est obligatoire pour toute dépense de travaux, biens et services courants ou prestation intellectuelle à partir d'une valeur de 10 millions de FCFA.



## **I.4.1 Les principes fondamentaux et les obligations de l'achat public**

Les achats publics sont régis par des principes qui en garantissent la transparence. Il s'agit notamment des principes suivants :

### **I.4.1.1 Le principe de compétition :**

Le principe primordial de tout acheteur public doit être d'acheter plus et mieux tout en dépensant moins. Donc les acheteurs doivent tenir informer le maximum de fournisseurs possible en faisant une large diffusion de l'avis d'appel d'offres afin que l'entreprise puisse bénéficier des meilleures fournitures ou prestations.

### **I.4.1.2 Le principe d'éligibilité**

Le code des marchés publics (CMP) stipule que pour bénéficier d'un MP, un candidat ne peut être, ni doit avoir fait l'objet de condamnations pour infraction à la législation fiscale, ou avoir omis de souscrire aux obligations en matière fiscale et sociale, ou avoir omis de payer ses impôts, taxes et cotisations.

### **I.4.1.3 La capacité technique financière et judiciaire**

Le candidat au marché public doit avoir la capacité technique et financière et un statut juridique acceptable pour mener à bien le MP. La capacité juridique suppose que toute personne physique ou morale, jouissant de la capacité de droit commun et habilitée à faire acte de commerce peut contracter avec l'administration.

Les différents types de marchés publics sont les suivant : les marchés de travaux, les marchés de fournitures, les marchés de services les marchés de prestations intellectuelles.



« Les marchés publics de travaux sont les marchés conclus avec des entrepreneurs, qui ont pour objet soit l'exécution, soit conjointement la conception et l'exécution d'un ouvrage ou de travaux de bâtiment ou de génie civil répondant à des besoins précisés par le pouvoir adjudicateur qui en exerce la maîtrise d'ouvrage ».

« Les marchés publics de fournitures sont les marchés conclus avec des fournisseurs qui ont pour objet l'achat, la prise en crédit bail, la location ou la location vente de produits ou matériels. »<sup>4</sup>. (Article premier du code des marchés publics français)

Les marchés de prestation intellectuelle ou de services de consultants visent des prestations comme les études de projet, conseils économiques et financiers et juridiques, analyses sociologiques, assistance technique et formation, études scolaires, études de préparation de projet et surveillance des travaux.

Les passations de marché peuvent se faire de différentes manières soit par appel d'offres, de gré à gré ou par consultation restreinte; tout dépend de la complexité des travaux, prestations ou fournitures et du montant des transactions.

#### **I.4.2 Passation des marchés de travaux**

La procédure d'attribution des marchés de travaux est basée sur la compétition entre les prestataires par appel d'offres ouvert (**AO**) dans le cas général ou par appel d'offres restreint (**AOR**) dans des cas particuliers définis ci-après. Le délai de réponse des entreprises doit être au moins de trente (30) jours à partir de la date de parution de l'**AO**.

##### **I.4.2.1 Seuils des marchés**

Afin de permettre à l'agence d'avoir le maximum d'efficacité dans l'attribution des marchés, il a été prévu trois niveaux de marchés :

<sup>4</sup> <http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/Marches-fournitures.htm>  
Gaissiri **NDIAYE/ DESS Audit et Contrôle de Gestion /ISC/CESAG/2005-2006/17<sup>e</sup> promotion**



**Niveau 1** : Lettre de commande directe dont le montant ne dépasse pas **25 millions** pour des travaux urgents ;

**Niveau 2** : Marchés de petite taille dont le prix est forfaitaire et non révisable et dont le montant est inférieur ou égal à **50 millions** de francs ou le cas échéant la limite fixée dans les accords de crédit ;

**Niveau 3** : Marchés dont le montant dépasse **50 millions**, faisant l'objet d'un **AO**.

Les procédures de passation des marchés de travaux sont différentes selon l'ampleur des travaux à effectuer. Il peut être procédé soit à l'appel d'offres internationales (**AOI**), soit à l'appel d'offres nationales (**AON**), soit encore à la consultation restreinte pour l'attribution de marchés à prix forfaitaire et non révisable. La passation de marchés de Gré à Gré ne pourra être utilisée que dans des cas exceptionnels et après l'accord préalable du bailleur de fonds ou du conseil des routes (**CR**).

#### **I.4.2.2 Appel d'offres**

« L'appel d'offres est le mode de passation de marchés par lequel l'autorité contractante choisit son cocontractant après un appel public à la concurrence et l'ouverture des offres au cours d'une séance public. » (Article 48 du CMP)

- **Appel d'offres international (AOI)**

Cette procédure peut être engagée avec ou sans présélection selon les dispositions prévues dans les accords de financement .Le seuil d'application de l'**AOI** est précisé dans les accords de financement ou dans la convention.

Les marchés sur financement national peuvent aussi faire l'objet d'un **AOI** si l'agence estime que les capacités disponibles au niveau local sont insuffisantes pour la mise en œuvre des projets ciblés, et pour des montants au-delà d'un seuil fixé à un (1) milliard.





▪ **Appel d'offres national (AON)**

Cette procédure est applicable pour les marchés dont le mode de financement et le montant n'impliquent pas le recours à l'AOI. Elle peut être engagée également avec ou sans présélection.

▪ **Présélection et post qualification**

La présélection a pour objectif de réduire le nombre de soumissionnaires aux seules entreprises présentant la capacité et la compétence requises. Dans ce cas, les critères de post-qualification du règlement d'AO auront pour objet de vérifier que la situation des entreprises présélectionnées n'a pas changé depuis la présélection.

**I.4.2.3 Appel d'offres ouvert**

❖ L'élaboration du dossier d'appel d'offres (**DAO**)

Le **DAO** comprend :

- un avis de passation de marché,
- les instructions aux soumissionnaires,
- les données particulières de l'appel d'offres,
- les clauses administratives générales,
- les clauses administratives particulières,
- les prescriptions techniques de l'ouvrage,
- le modèle de contrat.

Les instructions aux soumissionnaires donnent des renseignements essentiels sur comment préparer la soumission. Ces renseignements comprennent l'origine ou la source du financement du marché (par exemple budget national ou financement extérieur), les détails sur le contenu du **DAO**, les directives concernant le prix de l'offre, la durée minimum de la



validité de l'offre, le lieu et la date du dépôt de la soumission, et des renseignements sur l'ouverture en séance publique.

Les données particulières précisent les aspects spécifiques du marché ; il s'agit de précisions sur le niveau de la caution de soumission, le type de prix du marché (prix fermes ou révisables) et la monnaie de l'offre (FCFA ou euro)

Le **DAO** fournit également les critères pour la « post-qualification » pour vérifier si le soumissionnaire le mieux évalué est toujours qualifié pour exécuter le marché conformément à son offre (capacités techniques, financières et juridiques du soumissionnaire). Pour les travaux, ces critères peuvent comprendre les états financiers bancaires audités (bilan des trois dernières années), le chiffre d'affaire des trois derniers exercices, des données sur des travaux similaires effectués, des informations sur la possession de matériel et accès à des pools de matériel additionnel, une description du personnel technique qualifié.

Le **DAO** est élaboré par la commission de passation de marchés et signé par le **DG**

#### ❖ **L'avis d'appel d'offres**

La publicité de l'appel d'offres est obligatoire et doit être faite à travers les médias, le journal officiel, par voie d'affichage. L'avis d'appel d'offres doit contenir les informations suivantes :

- l'objet du marché
- le lieu de retrait du cahier des charges
- la date de clôture des soumissions
- le délai de validité des offres.

L'avis doit être explicite et rédigé de manière à éviter toute ambiguïté et incompréhensions de la part des soumissionnaires.

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



Les **DAO** sont disponibles au lieu indiqué dans l'avis ; ils sont remis aux fournisseurs moyennant une somme qui couvre les dépenses afférentes à la confection de ce dossier. Après paiement, l'acheteur reçoit un reçu en son nom. Dans le but d'obtenir des offres satisfaisantes pour des travaux, l'autorité contractante recommande aux soumissionnaires d'aller visiter le terrain. Elle peut arranger une visite organisée du terrain pour les soumissionnaires qui, en réunion sur place, peuvent demander des clarifications à l'autorité contractante pour mieux préparer leur offre. L'acheteur devra s'abstenir de répondre à toute question ou demande d'éclaircissement individuelles des fournisseurs. Toutefois des notes explicatives peuvent être communiquées à tous les soumissionnaires si l'avis n'a pas été bien compris.

❖ **L'établissement et la remise des Plis**

▪ **L'établissement du dossier de soumission**

Le dossier de soumission ne doit contenir qu'une enveloppe cachetée revêtue :

- au recto du nom et de l'adresse du destinataire
- de l'indication de l'appel d'offres auquel il se rapporte
- des mentions : **NE PAS OUVRIR, SOUMISSION** et éventuellement Lot N°....

L'enveloppe devra contenir la soumission (c'est-à-dire l'offre technique et financière) et les documents exigés dans le **DAO**.

▪ **La remise des Plis**

La personne chargée de réceptionner les offres ouvre un cahier pour enregistrer l'heure de l'arrivée des plis et donne un reçu de dépôt au soumissionnaire ou son représentant. Les règles de contrôle interne exigent que la personne chargée de réceptionner les plis diffère du vendeur de **DAO** pour éviter tout risque de fraude ou collusion.

Les plis doivent être tenus scellés dans un lieu sûr dont la clé est détenue par une personne désignée à cet effet.



### ❖ Ouverture des offres

La commission de dépouillement des offres établie par l'acheteur ou autorité contractante ouvre les plis en présence des soumissionnaires qui désirent y assister, à la date limite et au lieu indiqué dans les données particulières du **DAO**. L'ouverture doit avoir lieu dès l'heure limite de la soumission pour éviter d'éventuels abus. Toute soumission reçue hors délai doit être rejetée et retournée au soumissionnaire, sauf indication contraire du **DAO**, sans être ouverte.

Le président de la commission fait ouvrir chaque offre. Un(e) assistant(e), lit à haute voix, mentionne le nom du fournisseur, le prix de l'offre, les rabais offerts éventuellement, et le délai d'exécution. La commission est présidée par le Directeur administratif et financier (**DAF**) ou son représentant.

### ❖ Evaluation de la conformité des offres et classement provisoire

La commission d'évaluation des offres procède aux vérifications suivantes :

- ✓ elle s'assure que les pièces demandées dans le **DAO** sont fournies et complètes ;
- ✓ elle vérifie l'existence d'une caution provisoire fournie et acceptable c'est-à-dire souscrite par une banque commerciale connue ;
- ✓ elle s'assure également que les fournisseurs ont présenté toutes les pièces administratives demandées dans le **DAO** prouvant leur capacité technique, financière et juridique d'exécuter le marché (certificat de non faillite, bilan des deux ou trois derniers exercices, obligations fiscales à jour).

Après évaluation de la conformité des offres, la commission établit un classement provisoire des offres selon le critère du moins disant en tenant compte des rabais inconditionnels faits



par le soumissionnaire. Celui-ci fait l'objet d'une post-qualification sur la base de critères énoncés dans le **DAO**.

Si le soumissionnaire le moins disant satisfait aux critères de qualifications, il est retenu comme adjudicataire provisoire.

A défaut, il sera procédé à l'évaluation des qualifications du soumissionnaire classé second et ainsi de suite.

Un **PV** de dépouillement des plis est établi, et signé par les membres de la commission. Ensuite, le **PV** et l'ensemble des offres sont transmis à la commission de passation des marchés pour approbation.

#### ❖ **Conclusion, Signature, Approbation, Immatriculation et Notification du marché**

Après le choix de l'attributaire, l'autorité contractante procède à la mise au point du marché en vue de sa signature et de son approbation et le fait vérifier par la **Direction Générale des Marchés Publics (DGMP)** qui doit donner son avis juridique.

Une fois établi et finalisé, le marché est soumis à la signature du titulaire ou son représentant dûment habilité et l'autorité contractante.

Ensuite, l'autorité contractante met le marché en circuit de signature pour obtenir les signatures mandataires d'autres autorités compétentes.

Une fois les signatures obtenues, le marché est enregistré et numéroté par les autorités compétentes.

L'autorité contractante envoie les exemplaires du marché numéroté à plusieurs services (contrôle financier, Trésor/Comptabilité, Impôts, Douanes, Bailleurs de fonds en cas de financement extérieur).



Après accomplissement de cette procédure, l'autorité contractante notifie le marché au titulaire en le lui envoyant en deux exemplaires contre récépissé ou par lettre recommandée avec avis de réception postale. Le marché prend effet à la date du récépissé ou de l'avis de réception postale.

La lettre de notification doit demander la fourniture d'une caution de garantie de bonne exécution de marché (caution définitive) dans les 20 jours suivant la réception, de la lettre et fixe également la date de commencement de l'exécution du marché

❖ **Exécution du contrat**

▪ **Etablissement de l'ordre de service**

Après la signature du contrat, un ordre de service visé par l'ingénieur conseil et signé par le président du conseil des routes (**PCR**) est adressé à l'entrepreneur. Cet ordre de service ne sera délivré que si les conditions de mobilisations de l'apport en nature sont réunies par le comité de construction (apport en sable, eau, gravier, main-d'œuvre, etc.)

▪ **Suivi des travaux**

Pour le suivi des travaux, l'autorité contractante bénéficie du conseil d'un ingénieur afin de s'assurer de la qualité des matériaux fournis et des travaux réalisés par l'entrepreneur conformément aux prescriptions techniques.

❖ **Réception des travaux**

Elle se fait en deux étapes :

La réception provisoire qui est faite à la fin des travaux, permet de vérifier le respect du cahier des charges et des plans élaborés dans le **DAO**. Cette vérification est faite avec l'appui de



l'ingénieur conseil. Un **PV** de réception provisoire est élaboré à cet effet, il permet la libération de la dernière tranche de paiement du contrat.

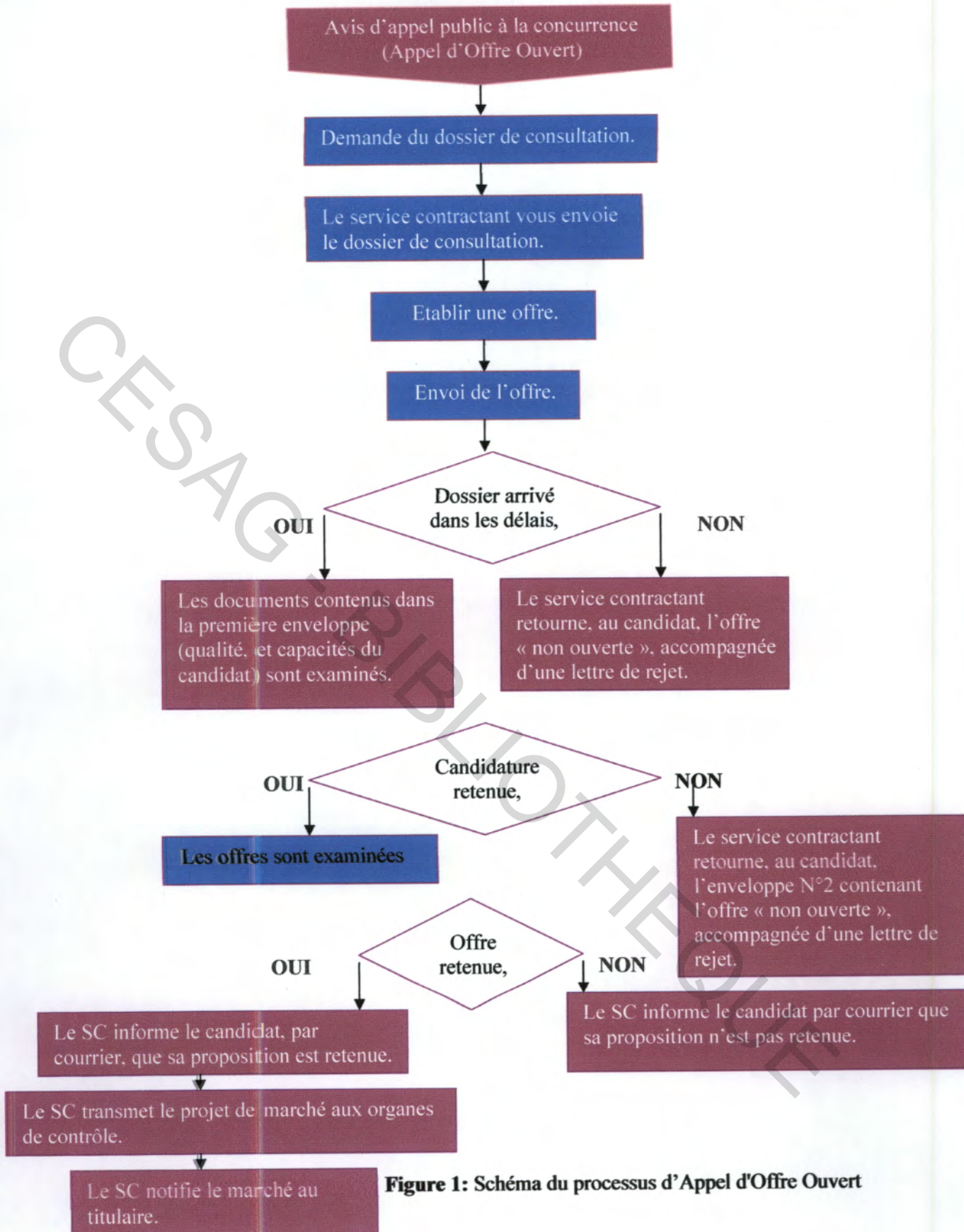
La réception définitive permet une meilleure vérification technique de la qualité des travaux après l'utilisation de l'infrastructure. Un **PV** de réception définitive est élaboré et il permet la levée de la garantie de l'entrepreneur et par conséquent la libération de la retenue de garantie.

Nous vous proposons un schéma récapitulatif de l'Appel Offres Ouvert (AOO)<sup>5</sup>.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

<sup>5</sup> <http://www.ixarm.com/Appel-d-offre-ouvert>



**Figure 1: Schéma du processus d'Appel d'Offre Ouvert**





### **I.4.2.3 Consultation restreinte pour les petits travaux**

Cette procédure est réservée aux petits contrats de **niveau 2**, ou d'un montant maximum précisé, le cas échéant, dans la convention de maîtrise d'ouvrage délégué ; ces marchés sont généralement à prix global, forfaitaire et non révisable.

Ces marchés sont attribués après comparaison des devis obtenus en invitant au moins trois (3) entrepreneurs qualifiés figurant au registre de l'agence. Le marché est attribué à l'entrepreneur qui propose le prix le plus bas pour les travaux demandés. Du fait que la consultation est restreinte aux entrepreneurs qui sont réputés disposer de l'expérience et des ressources nécessaires pour mener à bien les travaux, l'évaluation de la capacité et de la compétence de l'entrepreneur présentant l'offre la moins disante est limitée à la vérification que la situation de l'entreprise lui permet toujours de réaliser les travaux.

#### **▪ Dossier d'appel d'offre**

Les dossiers qui seront utilisés pour l'appel d'offres doivent être strictement conformes au dossier type joint en annexe et qui ne pourra être modifié qu'avec l'accord du **CR** et/ou des Bailleurs. La demande de devis écrite de l'agence auprès des entreprises qualifiées comporte obligatoirement au moins :

- La description détaillée des travaux ;
- Les spécifications techniques des travaux ;
- Les délais d'exécution requis ;
- Le modèle de contrat qui sera utilisé ;
- Les plans détaillés de l'ouvrage permettant d'évaluer avec suffisamment de précision les quantités de travaux à exécuter ;
- Les conditions d'attribution.



#### I.4.2.4 Procédure de Gré à Gré

« Les marchés sont dits par entente directe ou de gré à gré lorsque l'autorité compétente engage directement les discussions qui lui paraissent utiles avec les candidats de son choix et attribue la marché au candidat qu'elle a retenu. » **Article 75 du CMP.**

La procédure de gré à gré est un mode exceptionnel de passation de marché. Elle ne pourra être utilisée qu'après l'accord préalable des autorités compétentes à savoir le **CR**. Le cas échéant, l'accord préalable du **BF** doit être obtenu. Le **CR** statuera sur le caractère exceptionnel qui rendrait la mise en concurrence inutile ou contre-productive. Il peut s'agir des cas suivant :

- Absence prouvée de compétition pour le type de travaux
- Travaux d'urgence
- Travaux spécialisés pour lesquels une seule entreprise dispose des compétences et du matériel requis,
- Reprise d'un contrat exécuté partiellement par une entreprise dont le contrat a été résilié,
- Projet dans une région particulièrement difficile par son isolement et/ou les conditions de travail.

L'Agence consulte par écrit l'entreprise qui fournit également une offre par écrit.

Les négociations du marché qui seront effectuées sur la base de la proposition écrite de l'entreprise feront l'objet de **PV** qui seront joints aux archives du contrat. Les prix utilisés ne pourront excéder les prix couramment pratiqués pour ces travaux ou, à défaut, devront être justifiés par des sous détails de prix. Les justificatifs des prix unitaires seront joints aux archives du contrat.



### I.4.3 Passation de marchés de Fournitures

L'achat de toute fourniture se fait en règle générale par mise en concurrence. Les procédures de passation des marchés de fournitures sont de quatre types :

- L'appel d'offres international,
- L'appel d'offres national,
- La demande de cotation nationale,
- La demande de cotation internationale.

#### I.4.3.1 Appel d'offres

##### ❖ Appel d'offre international

Dans ces cas, l'agence applique systématiquement les dispositions des directives des bailleurs de fonds du projet concerné. Le seuil d'application est précisé dans l'accord de financement du projet concerné. Le délai de préparation et de soumission des offres est précisé dans l'avis d'appel d'offres.

##### ❖ Appel d'offres national

Cette procédure s'applique à la plus part des achats de fournitures et d'équipements que doit effectuer l'agence qui sont disponibles sur le marché national à des prix économiques. Le délai de préparation et de soumission des offres doit être d'au moins de trente (30) jours à partir de la première date de parution de l'avis d'appel d'offre.

##### ❖ Dossier d'appel d'offres national (DAON)

Le **DAON** pour les fournitures doit contenir nécessairement les pièces suivantes :

- L'avis d'appel d'offres,



- Les instructions aux soumissionnaires,
- Le règlement particulier de l'appel d'offres (RPAO),
- Le cahier des clauses administratives générales,
- Le bordereau des quantités et le calendrier de livraison,
- Les spécifications techniques,
- Les formulaires : modèle de soumission, bordereaux des prix, modèle de garantie des soumissions, modèle de garantie de bonne exécution, modèle de contrat etc.
- Les critères de provenance relatifs aux fournitures.

La publication de l'avis est faite dans la presse écrite de diffusion nationale.

#### **I.4.3.2 Procédure par Demande de cotation**

##### **❖ La demande de cotation nationale**

Cette procédure est réservée aux petits achats que l'agence est appelée à faire soit pour ses propres besoins, soit dans le cadre de projets qu'elle gère. Les procédures relatives à ces achats s'établissent comme suit :

- de 0 à 15 millions une demande de cotation avec lettre de marché au moins disant.
- De 15 à 50 millions une demande de cotation avec contrat après analyse par la CA et attribution par la commission des marchés (CM).

Ce type de consultation peut être décidé par l'agence afin de garantir la compétition entre un nombre de fournisseurs arrêté en liste restreinte pouvant comprendre entre trois et six fournisseurs. L'agence remettra aux fournisseurs ainsi choisis, des demandes de cotation qui décrivent clairement les fournitures à acquérir et les prescriptions requises en terme de quantité et de qualité, de date de livraison, de modalités de paiement et de nature des financements. Les délais de remise de cotation sont précisés dans la demande de cotations.



## ❖ La demande de cotation internationale

Si les conditions et les besoins l'exigent, l'agence peut recourir à une consultation internationale suivant les mêmes dispositions que pour la cotation nationale. Le cas échéant, les dispositions des accords de financement sont appliquées.

### I.4.4 Procédure de sélection des services de consultants

Le but de cette procédure est d'obtenir des services de haute qualité, à un coût raisonnable et à des bonnes conditions financières et efficaces. La recherche des candidats concerne des sociétés privées prestataires de service, des consultants individuels.

#### ❖ Types de services visés

L'autorité contractante n'ayant pas toujours des ressources humaines suffisantes cherche la capacité intellectuelle pour effectuer à son compte:

- Des études de pré investissement sur le plan national ou sectoriel, d'études d'identification, de faisabilité et de montage de projet etc.
- Une assistance dans l'exécution ou la surveillance des projets ou
- Un certain nombre de conseils (administratifs, techniques, juridiques) ou de la formation.

Le cycle de procédures de la passation des marchés pour la prestation de services à exécuter par des firmes est comme suit



### ❖ Publication d'une demande d'expression d'intérêts

Avant de lancer une Demande de Proposition (DP), l'autorité contractante publie une demande d'expression d'intérêt donnant l'objet du marché, les éléments principaux des services demandés, la durée estimée de l'exécution du marché, la date approximative lorsque la DP sera envoyée aux soumissionnaires placés sur la liste restreinte, et l'adresse où les expressions d'intérêt doivent être envoyées. La publication doit être faite dans un journal de diffusion nationale.

### ❖ Préparation des termes de référence, l'estimation des coûts et établissement du budget conforme aux termes de références.

### ❖ Décision sur le choix du mode de sélection (basée sur la qualité et le coût, la qualité technique seule, au moindre coût).

### ❖ Confection de la liste restreinte

Pour les prestations complexes requérant une expertise internationale, une liste restreinte est établie après un appel à manifestation d'intérêt par voie de publicité internationale. La liste est établie en conformité avec les dispositions de la convention ou de l'accord de financement.

Pour les prestations simples ou à caractère répétitif, la liste restreinte peut être établie par la commission des marchés (CM) à partir de son registre de classement de consultants. Elle sera constituée conformément aux dispositions prévues dans les conventions et/ou accords de financement et comportera au moins trois (3) et d'au plus six (6) consultants.

### ❖ Préparation de la DP

Comme pour le DAO, la DP comprend des instructions aux soumissionnaires qui sont standards et ne doivent pas être modifiés y compris la lettre d'invitation. Elle comprend aussi des données particulières qui complètent ou modifient les instructions pour les



adapter aux objectifs spécifiques du marché. En plus, la **DP** comprend des formulaires et des annexes, y compris les termes de référence pour la mission et des formulaires demandant des renseignements sur les capacités techniques, financières et juridiques des soumissionnaires. Ensuite, la **DP** est envoyée aux soumissionnaires inscrits placés sur la liste restreinte.

#### ❖ Réception et dépôt des propositions

La soumission doit être présentée de la manière suivante :

Elle doit être placée dans une grande enveloppe anonyme (sans le nom de l'expéditeur), marquant seulement l'objet du marché, contenant deux enveloppes cachetées séparées : une contenant la proposition technique, l'autre la proposition financière.

Une autre grande enveloppe doit contenir les pièces administratives précisées dans les données particulières y compris les attestations que le bureau d'études est à jour de ses obligations fiscales et parafiscales et la caution de soumission (si elle est demandée). Il est recommandé de mettre ces pièces administratives dans une enveloppe séparée ou de les inclure dans l'enveloppe technique, car seulement cette dernière sera ouverte à l'ouverture initiale des propositions.

#### ❖ Ouverture publique des propositions techniques par la commission de dépouillement et de jugement des offres.

La commission de dépouillement procède à l'ouverture des offres techniques et vérifie en premier lieu la validité, la conformité des pièces fournies à la demande, et leur exhaustivité. L'absence ou la non-conformité des différentes pièces doit être mentionnée dans le rapport d'évaluation des offres<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> [www.dcmp.bf/SiteDcmp/textes/Dossier-Type-Prestations-Intellectuelles.pdf](http://www.dcmp.bf/SiteDcmp/textes/Dossier-Type-Prestations-Intellectuelles.pdf)  
Gaissiri NDIAYE/ DESS Audit et Contrôle de Gestion /ISC/CESAG/2005-2006/17<sup>e</sup> promotion



### ❖ **Analyse et évaluation des propositions techniques**

Les propositions techniques sont ouvertes et évaluées sur la base de la méthode définie dans la note d'information aux consultants. Les consultants n'ayant pas obtenu le minimum de note technique requis sont éliminés et leurs offres financières leur sont retournées non ouvertes.

### ❖ **Présentation du rapport d'analyse et d'évaluation technique**

Après avoir rédigé le rapport d'évaluation technique, la sous-commission le soumet à la commission de dépouillement et de jugement des offres, qui l'adopte. Le rapport est remis aux autorités compétentes pour approbation et autorisation d'ouverture des propositions financières.

Si la méthode de sélection concerne la sélection fondée sur la qualité technique seule, la procédure d'évaluation se termine à ce stade et la sous commission prépare son rapport final en recommandant l'attributaire

Dans le cas de la sélection fondée sur la qualité technique et le coût et celle basée sur le moindre coût, seules les propositions techniques qui ont obtenu la note de qualité technique minimum (70 points au moins) sont admises à l'évaluation financière.

### ❖ **Approbation du rapport d'analyse et d'évaluation technique**

### ❖ **Ouverture publique des propositions financières**

Les soumissionnaires retenus après l'évaluation technique sont invités à assister à l'ouverture des propositions financières (une ou deux semaines après l'achèvement de l'évaluation technique). Le président de la commission de dépouillement fait ouvrir les propositions et fait lire les montants à haute voix ; il prépare, ensuite, un bref rapport de la séance d'ouverture.





❖ **Analyse et évaluation des propositions financières**

La sous commission technique d'évaluation financière procède à l'évaluation conformément au rapport type d'évaluation. Elle analyse les prix offerts et les corrige en cas d'éventuelles erreurs. Il est impératif qu'elle vérifie à fond que les prix reflètent la portée des propositions techniques.

❖ **Évaluation technique et financière combinée**

Après l'évaluation financière, la sous commission procède à l'évaluation technique et financière combinée ou détermine l'offre la mieux classée quand il s'agit d'une sélection basée sur le moindre coût suivant la procédure évoquée dans la **DP**. La proposition dont le prix évalué et le plus bas est retenue en vue de négocier un contrat conforme au modèle fourni dans le dossier de consultation.

❖ **Approbation du rapport par les autorités compétentes**

❖ **Négociations avec le soumissionnaire sélectionné**

Le soumissionnaire sélectionné est invité à des négociations pour arriver à un accord précis sur la portée de la mission, les termes de référence, la méthodologie, le personnel clef, les moyens mis à la disposition du consultant de la part de l'Agence et d'autres aspects des clauses particulières du marché.

❖ **Approbation, signature, numérotation et notification du marché**

Les procédures pour l'approbation, la conclusion, la signature, la numérotation et la notification du marché sont les mêmes que pour les marchés de travaux et de fournitures.

Les procédures de passation des marchés, passées en revue, sont complexes selon qu'il s'agit d'achats de fournitures, de prestation ou la réalisation de travaux. Cependant, vu l'envergure des besoins et des sommes faramineuses investies, nous pouvons comprendre le souci des

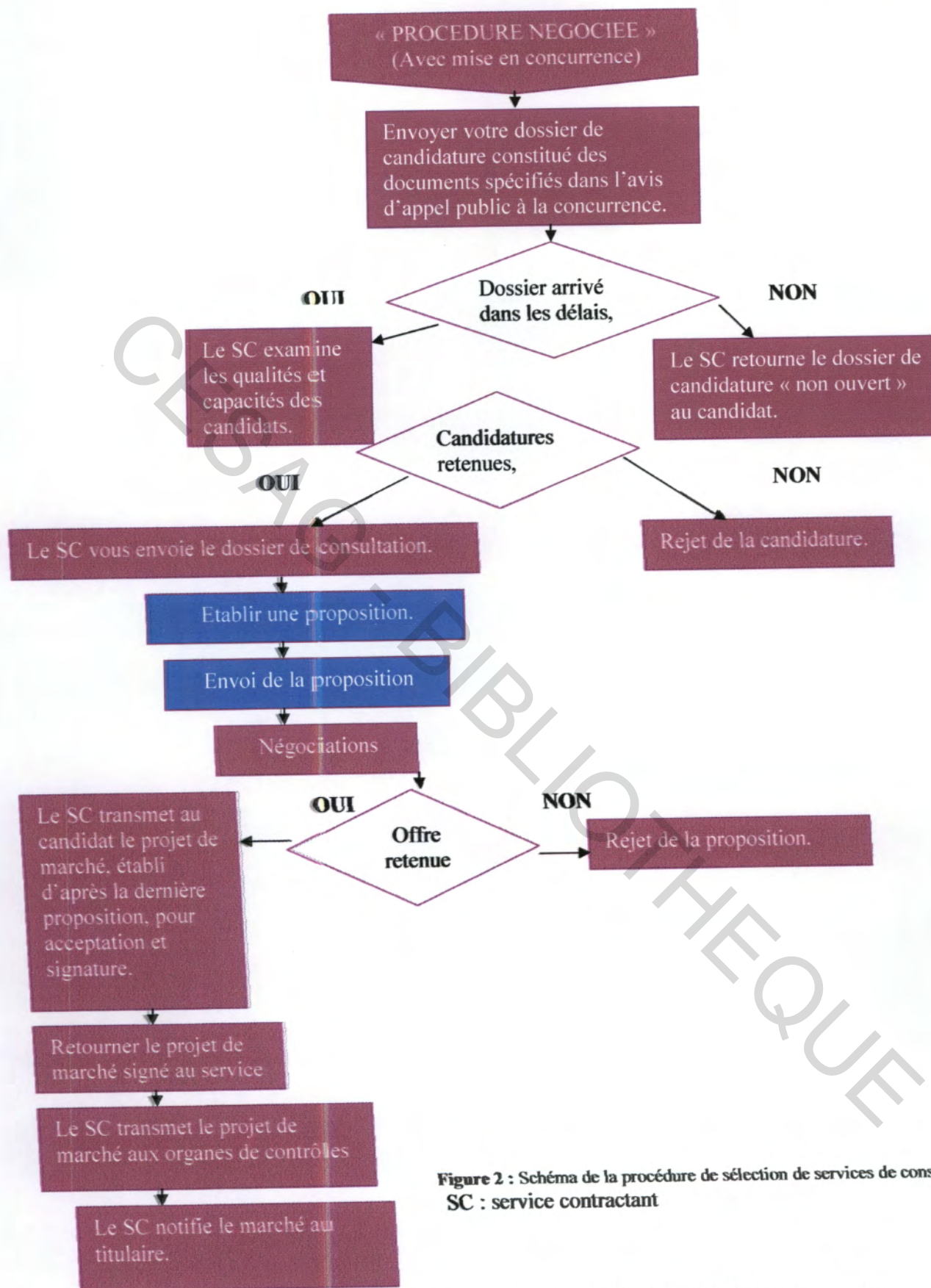


Figure 2 : Schéma de la procédure de sélection de services de consultants  
SC : service contractant



## CONCLUSION

La fonction achat est l'une des fonctions stratégiques de maîtrise des coûts dans l'entreprise. Pour les entités dont l'objectif est de dégager des profits, elle influe sur le résultat sans investissement et pour les entités à but non lucratif comme les projets, une gestion optimale de celle-ci contribue à une utilisation efficiente des ressources.

Le prochain chapitre porte sur l'audit et la méthodologie retenue pour conduire cette mission.



## **CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DES PROCEDURES DE PASSATION DE MARCHES**

La baisse de performance des entreprises, la mauvaise application des procédures, la non atteinte des objectifs, la corruption, sont autant de facteurs, entre autres, qui incitent les dirigeants à une revue, un diagnostic de leurs procédures opérationnelles ou des états financiers. Ceci se traduit par les missions d'audit commanditées soit, par les actionnaires, bailleurs ou l'Etat quand ils veulent s'assurer du bon fonctionnement des structures qu'ils financent et de la correcte utilisation des ressources, soit par le **Directeur Général** dans le cadre d'une mission d'audit interne.

Cependant, la fonction achat qui occupe une place prépondérante dans la performance de l'entreprise est le théâtre de multiples malversations et transactions frauduleuses. Dès lors ses procédures méritent d'être revues et analysées en vue de les améliorer. Les transactions importantes doivent faire l'objet de passations de marchés régis par des règles et normes préétablies. Des audits sont souvent menés afin de nous assurer de la correcte application de ces procédures.

Ce chapitre nous présente la méthodologie de l'audit des marchés dans le cadre d'une mission d'audit interne avant de dégager un modèle d'analyse pour mettre en œuvre cette étude ; mais il conviendrait bien de rappeler la définition de l'audit interne selon les différents auteurs.

### **II.1 Définition et Objectifs de l'Audit Interne**

L'évolution de la fonction d'audit interne fait qu'elle s'est prêtée à plusieurs définitions en fonction des attentes des dirigeants et de l'évolution des entreprises ; nous n'en retiendront que les plus étayées.



### II.1.1 Définition de l'Audit Interne

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

Nous retenons surtout la notion de conformité qui atteste de l'existence d'un référentiel. En ce qui concerne l'audit interne :

L'IIA nous la définit comme suit : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.<sup>7</sup> » RENARD, (2006:51)

**Lemant** le définit comme suit : « l'audit interne est à l'intérieur d'une entreprise (ou d'un organisme), une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations ; il est au service de l'entreprise (ou de l'organisme). C'est, dans ce domaine, un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles. » LEMANT, (1995 :3)

De ces définitions, nous comprenons que l'audit interne est une fonction dans l'entreprise ; C'est une fonction d'assistance au management qui ne se limite pas simplement aux aspects comptables et financiers mais, elle procède à un examen et à l'évaluation des procédures opérationnelles : elle a pour finalité l'intégrité du dispositif de contrôle interne.

---

<sup>7</sup> Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI.  
Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA le 29 juin 1999.



## II.2 L'Audit et le Contrôle Interne

Le contrôle interne qui est la finalité de l'AI a fait l'objet de plusieurs définitions ; nous n'en retiendrons que les plus explicites.

### II.2.1 Définition du contrôle interne

« Le contrôle interne d'une entreprise est l'ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs, et fiabiliser, autant que possible, les flux d'information. Le concept de contrôle interne comprend les matières comptables et financières ainsi que la sauvegarde des actifs de l'entreprise, mais il inclut également les contrôles destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise. » PIGE, (2001 :12)

La définition du C.O.S.O a aussi retenu notre attention : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné 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 règlements en vigueur. COOPER&LYBRAND (1998 :2)

Cette définition met l'accent sur l'implication de toutes les parties de l'entreprise des dirigeants au simple employé.

En résumé nous comprenons que le contrôle interne (CI) est l'ensemble des dispositifs, actions et politiques qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Nous pouvons aussi



retenir de ces définitions que le **CI** n'est pas une fonction mais un dispositif pour améliorer l'efficacité des différentes fonctions et processus quelque soit l'organisation. Le **CI** est par contre l'affaire de tous.

Il demeure important de noter que si le **CI** est un moyen pour atteindre la certification ou non chez les auditeurs externes, celui-ci est l'objectif, la finalité de l'**AI**.

## II.2.2 La méthodologie de l'audit

La conduite d'une mission d'**AI** comporte trois phases :

### II.2.2.1 La phase de préparation

Avant tout, il faudrait noter qu'à l'origine de toute mission d'audit figure un Ordre de Mission (**OM**) qui émane de la Direction générale. Donc, comprenons que la phase de préparation est déclenchée par l'ordre de mission. Un **OM** est présenté en annexe1.

« L'**OM** formalise le mandat donné par la **Dg** à l'**AI** de conduire une mission d'audit. »  
RENARD (2006 :202)

Il peut être diffusé comme avis par la **Dg** afin que tous les responsables concernés soient tenus informés. Notons que l'auditeur interne ne peut se saisir lui-même de ses missions ; la décision de conduire une mission émane du **DG**. Mais, certains contrôles dits récurrents ne nécessitent pas un **OM** : contrôles de caisses, , inventaires etc.

La phase de préparation est constituée des travaux préliminaires à savoir la familiarisation ou prise de connaissance de l'entité, l'identification et l'évaluation des risques et enfin la définition des objectifs.



- La prise de connaissance permet d'avoir une vision d'ensemble de l'organisation et des contrôles internes mis en places pour la maîtriser. Elle permet à l'auditeur de dégager ses objectifs d'audit après avoir identifié les problèmes essentiels concernant le domaine audité. Elle se fait par des entretiens, l'analyse documentaire et par des visites.
  - les entretiens sont faits avec les agents du personnel qui ont un rôle dans le déroulement des opérations du cycle achat.
  - L'analyse documentaire consiste à prendre connaissance des rapports des auditeurs.
  - L'auditeur prend aussi connaissance des manuels de procédure concernant les opérations du cycle.
  - Il visite les postes de travail pour se rendre compte de l'exécution es taches.
  
- **Identification et évaluation des risques**

Il s'agit ici de l'identification des zones à risques sur lesquelles l'audit doit mettre l'accent. Le but de l'évaluation des risques est d'identifier les secteurs importants de l'activité à auditer. »  
RENARD (2006 :217)

Cette étape est bouclée par l'établissement d'un Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA). Celle-ci conclut la phase d'analyse des risques qui permet d'économiser les ressources d'audit.

- **La définition des objectifs**

La définition des objectif correspond au rapport d'orientation ou encore plan de mission.

« Le Rapport d'Orientation définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités. »  
LEMANT, (1995 :73)





Elle consiste en la définition des missions d'audit eu égard aux risques décelés et mentionnés dans le **TFfA**.

A l'issu du **RO**, un programme de vérification est établi. Le programme de vérification est la gamme de fabrication à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du **RO**. Il définit les travaux que l'auditeur va effectuer pour vérifier la réalité des forces et faiblesses apparentes, confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses.

### **II.2.2.2 La phase de vérification**

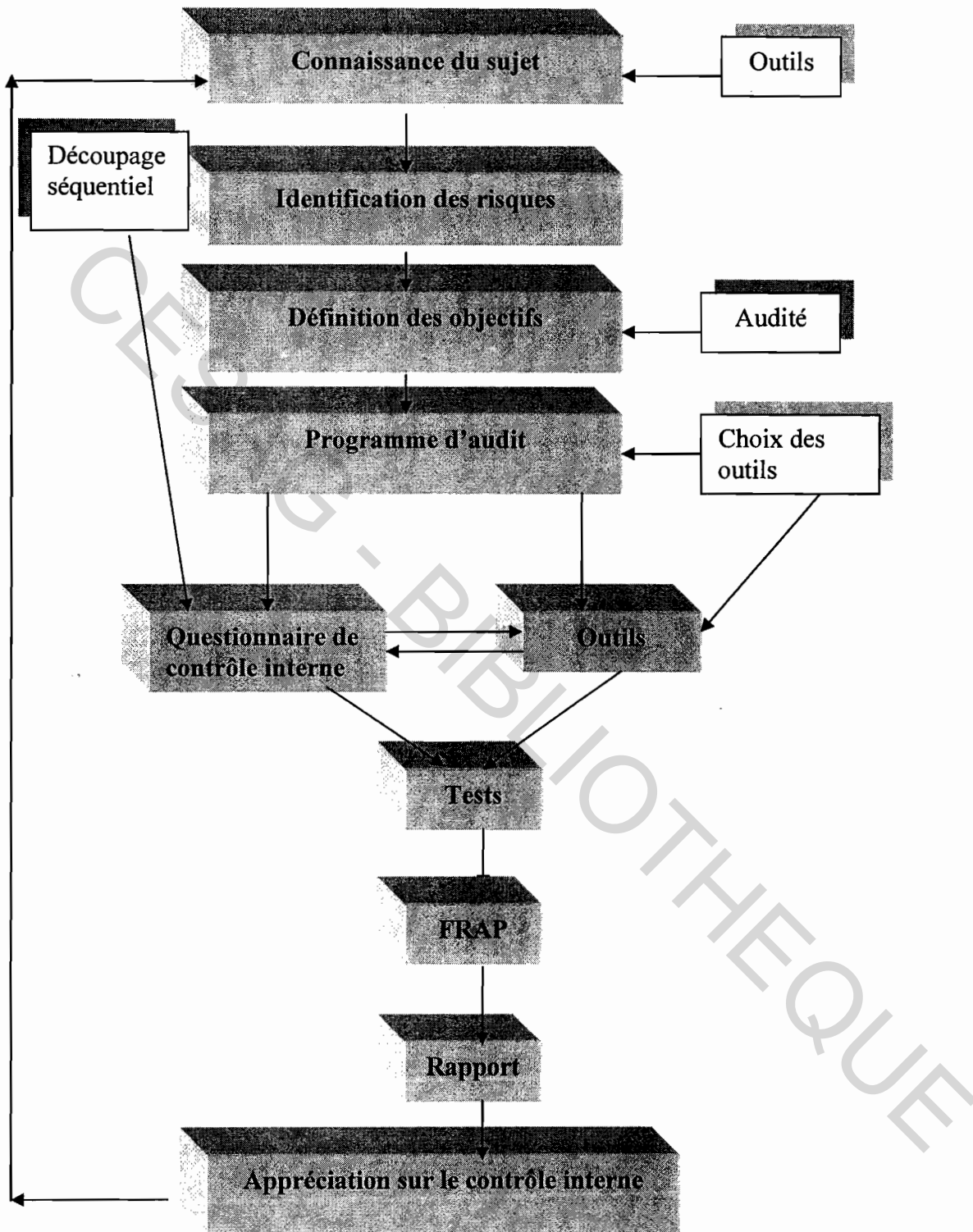
Son objet est de conduire à des conclusions indiscutables et pertinentes en réponse aux interrogations du management. Il se déroule conformément au programme de vérification. Le programme de vérification n'est qu'un guide et rien n'empêche son amélioration à condition que toute modification soit discutée et consignée. **YAZY** (Cours d'Audit Interne 2006)

Il est réalisé grâce :

- aux constats/observations
- Aux recherches et validations de preuves (tests de cohérence et de validation);
- Appréciation de la qualité du contrôle interne. (Cf. figure 3)



Figure 3: Appréciation du contrôle interne, J.RENARDS (2006:225)





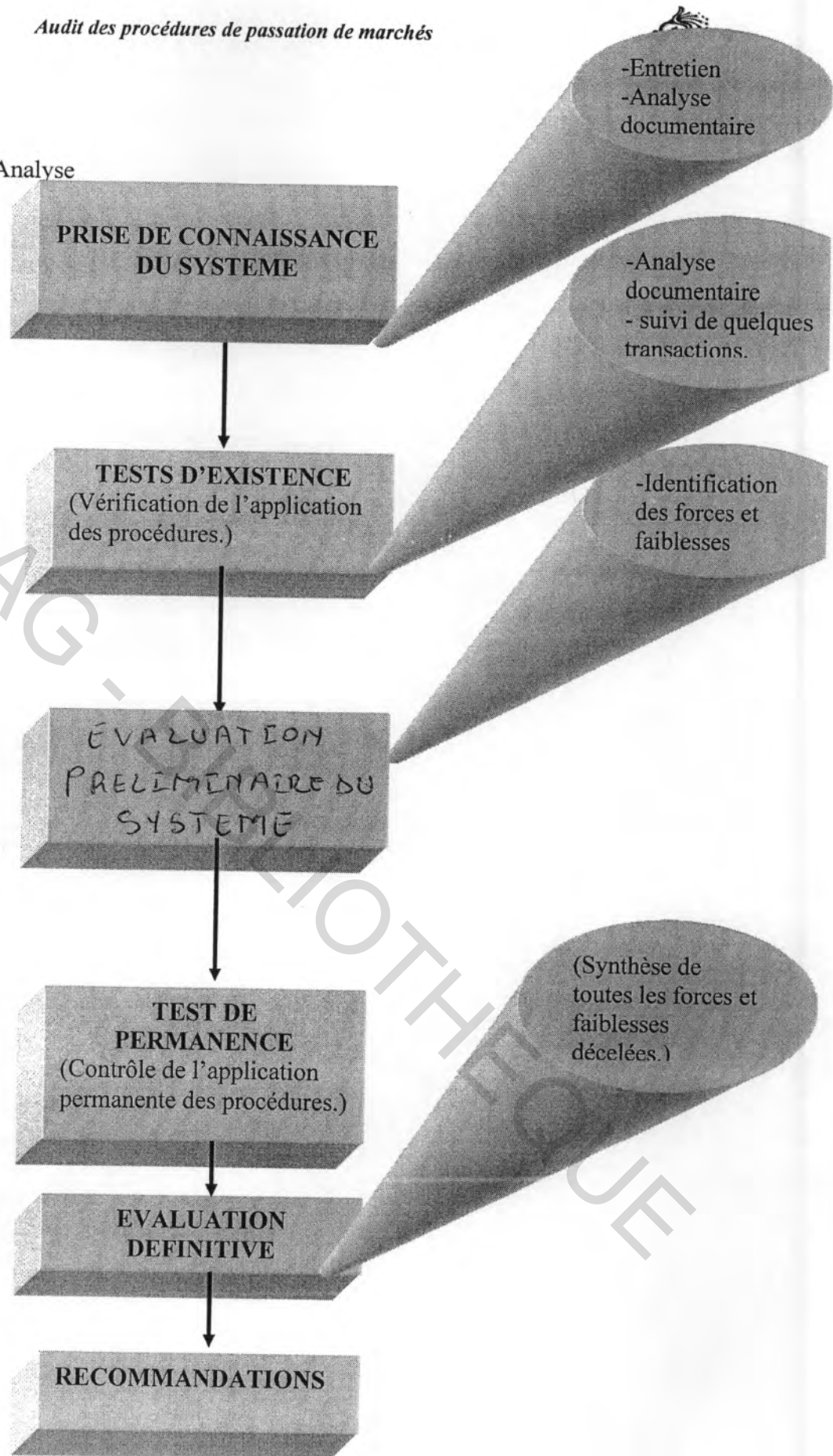
### **II.2.2.3 La conclusion**

La phase de conclusion commence par une synthèse dans le service d'audit interne qui aboutit à l'ossature du rapport et facilite le compte rendu final au site. Un rapport provisoire est présenté aux audités lors d'une réunion de clôture à l'occasion de laquelle celui-ci est soumis aux audités pour validation. Ensuite, le rapport définitif est établi.

## **II.3 Le modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse que nous présentons ci dessous est inspiré de la méthodologie présentée ci dessus. Nous présentons une méthodologie d'audit des passations de marché avec les outils mis en œuvre. (Cf. Figure 4)

Figure 4: Le Modèle d'Analyse



(Source : Nous même)



## **II.4 Les Outils et Techniques de collecte de données**

Pour mener à bien notre mission d'audit, nous comptons mener des entretiens et élaborer un Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).

### **II.4.1 Le QCI**

Un QCI nous servira dans la phase d'appréciation du contrôle interne. Il nous permettra d'identifier les dispositifs de contrôle mis en place pour les procédures de passation de marchés.

### **II.4.2 Les Entretiens**

L'entretien nous permettra de corréler les informations acquises au niveau des questionnaires. Il nous permettra, aussi, de recueillir les attentes des audités afin que nous puissions formuler des recommandations.



## CONCLUSION

Les actes frauduleux, le favoritisme et d'autres malversations sont les pratiques quotidiennes auxquelles sont confrontées les entreprises. Ceci à long terme ne favorise pas l'expansion de l'entité et l'atteinte des objectifs de celui-ci car les marchés octroyés ne le sont pas dans la transparence et la totale impartialité. Il est évident, alors, qu'un audit des procédures de passation de marché soit fait afin de s'assurer du strict respect des normes et de la réglementation. Ceci fait l'objet de la deuxième partie de cette étude.



## ***DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE***







## CHAPITRE III : PRESENTATION DE L AATR

### III.1 Missions et Cadre Réglementaire

#### III.1.1 cadre réglementaire et institutionnel

L'Agence Autonome des Travaux Routiers (AATR) a été créé par décret n° 2000-686 du 03/08/2000 qui est par la suite abrogé et remplacé par le décret n°2004-104. Elle hérite des attributions anciennement dévolues à la Direction des Travaux Publics (DTP). L'AATR est donc la volonté manifeste des autorités en charge des routes pour une meilleure politique d'infrastructures routières et d'ouvrages d'arts.

Elle est placée sous la tutelle technique du Ministère des Infrastructures, de l'Equipement, des Transports Terrestres et des Transports Maritime Intérieurs (MIETTTMI) et la tutelle financière du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).

#### III.1.2 Missions de l'AATR

Les structures ont besoin d'atteindre des objectifs compte tenu de stratégies et plans d'action établis au départ. Elles ont des missions et excellent dans des domaines d'activité précis tout en tirant des ressources financières substantielles au niveau des institutions financières et/ou gouvernementales.

Pour remplir correctement et à bon terme ses missions, qui lui sont assignées par l'Etat, l'AATR travaille en parfaite harmonie et en complémentarité avec les services du Ministère chargé des Routes. Avec, à la clé, des objectifs majeurs : amélioration de la qualité et accroître les performances du réseau routier.





Dans le cadre de sa mission, l'**AATR** est chargée de la gestion du réseau routier à la charge de l'Etat ainsi que de la maîtrise d'ouvrage des travaux routiers sur le dit réseau, conformément à la lettre de mission qui lui sera assignée, à cet effet, par les Ministres chargés des routes et des finances.

Sur le Plan particulier, l'Agence se charge des activités dont entre autres :

- De la mise en place et gestion d'une banque de données routières, en collaboration des services routiers dudit ministère.
- De l'élaboration du programme triennal glissant (**PTG**) des travaux routiers (entretiens, réhabilitation et travaux) à actualiser tous les ans.
- De l'agrément et de la classification des bureaux d'études et des entreprises spécialisées en la matière.
- D'assurer la gestion des emprises de route situées sur le réseau classé.
- De recommander des projets en vue de leur financement par les bailleurs de fond.

## **III.2 Organisation et Fonctionnement**

### **III.2.1 Fonctionnement de l'Agence**

Deux organes essentiels composent l'organisation de l'Agence. Il s'agit du Conseil des Routes et de la Direction Générale.

- Le Conseil des Routes (CR), composé de représentants de l'administration, des professionnels et usagers de la route, est chargé de recommander aux autorités, des politiques de gestion routière répondant aux besoins des usagers et de superviser les autres organismes du dispositif. Le **CR** est assisté dans l'accomplissement de sa mission par un Secrétaire Exécutif (**SE**).



## CHAPITRE IV : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT

Cette partie concerne le travail sur le terrain. Il s'agit de présenter les résultats obtenus à l'issue de chaque étape du modèle d'analyse.

### IV.I Prise de connaissance des procédures

Pour prendre connaissance des procédures, nous avons interrogé le personnel intervenant dans le déroulement des opérations d'appel d'offre.

De l'entretien que nous avons eu avec le Responsable de la CPM, nous notons que la réglementation des procédures de passation des marchés publics est interne à l'Agence c'est-à-dire que les procédures d'appels d'offre ne sont pas régies par le code des marchés publics (CMP) du Sénégal. Par dérogation, l'AATR se réfère à son manuel de procédures pour la passation de ses marchés celui-ci étant plus exigeant que le CMP.

Nous avons consulté le manuel de procédure de passation des marchés et avons établi un QCI pour nous assurer que les procédures sont comprises et appliqués par les différents intervenants. Les questions relevées dans le QCI sont établies sur la base des différentes phases des procédures de passation de marché. Les résultats du QCI seront corrélés avec les résultats du test d'existence.

### IV.II Tests d'Existence

Après avoir pris connaissance des procédures de passation de marché, nous avons effectué des tests afin de nous assurer que ces procédures sont appliquées. Pour contrôler l'effectivité de toute la procédure, nous avons choisi cinq transactions en fonction du montant des marchés et de l'origine des financements.



- TA1/355/ATR Travaux de désensablement de la région de Dakar
- TA3/322/ATR Travaux de construction de la route Linguère-Matam lot 1 Linguère-Boulél
- TA1/198/ATR Prestation de Gardiennage des locaux de l'AATR à Dakar
- TA1/344/ATR Entretien courant du Réseau Routier Revêtu des régions de Saint Louis, Louga, Matam.
- TA2/324/ATR Travaux d'assainissement et de Réhabilitation de la RN1, Tronçon croisement route de Rufisque- Fass Mbao

Pour ces transactions, il s'agit de vérifier l'existence des documents suivants :

- Le DAO
- Insertion publicitaire
- Le PV d'ouverture des plis et la liste de présence
- Le PV d'adjudication
- Le rapport d'évaluation des offres
- La notification
- Le contrat

Les marchés sont présentés dans le tableau suivant avec les vérifications effectuées.



Tableau 2: Tests d'existence

N° Marché	DAO/DP	Insertion publicitaire	PVOP	RE	PVA	O.S	Contrat	A.N.O	Observations
TA1/355/ATR	Ok	X	Ok	Ok	X	Ok	Ok	NN	Absence du Dg à l'ouverture des plis.
TA3/322/ATR	Ok	X	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	
TA1/198/ATR	Ok	X	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	
TA1/344/ATR	Ok	X	Ok	Ok	X	Ok	Ok	NN	Feuille de présence non disponible
TA2/324/ATR	Ok	X	Ok	Ok	Ok	X	Ok	NN	Liste de présence non disponible

**DAO** : dossier d'appel d'offre

**DP** : demande de proposition

**PVOP** : procès verbal d'ouverture des plis

**RE** : rapport d'évaluation

**PVA** : procès verbal d'adjudication

**O.S** : ordre de service

**A.N.O** : avis de non objection

**OK** : document fourni

**X** : document non fourni

**NN** : non nécessaire



- ❖ Pour le marché n° **TA1/355/ATR**, tous les éléments recherchés ont été trouvés sauf le procès verbal d'adjudication. La feuille de présence exploitée nous renseigne de l'absence du **DG** à l'ouverture des plis.
  
- ❖ Pour le marché suivant, tous les éléments demandés ont été retrouvés.
  
- ❖ idem pour les prestations de gardiennage
  
- ❖ Pour le marché n° **TA1/344/ATR**, le **PVA** n'est pas fourni. La feuille de présence aussi n'est pas disponible. ce qui nous empêche de nous prononcer sur la régularité de la composition de la commission de dépouillement des offres.
  
- ❖ Pour le marché n° **TA2/324/ATR** l'ordre de service ne nous a pas été présenté la feuille de présence non plus.

Pour l'ensemble des opérations sélectionnées les avis d'insertions publicitaires ne nous ont pas été présentés ;

L'absence de ces documents ne signifie pas qu'ils n'existent pas ; par contre il nous est impossible de prouver leur existence.

Nous notons cependant que certains membres de la commission de dépouillement ne sont pas présents lors de l'ouverture des offres et ils ne se font pas représentés. C'est le cas lors du dépouillement des offres du marché n° **TA1/355/ATR** avec l'absence du **DG**.

#### ❖ **Vérification de l'existence de caution de soumission**

Il s'agit de s'assurer que la caution de soumission a été présentée. D'autres cautions doivent être présentées avant le démarrage des travaux ; il s'agit de :



- La caution de bonne exécution,
- la caution d'avance de démarrage si une avance de démarrage a été accordée,
- la caution ou garantie bancaire.

Compte tenu de l'étendue de notre mission qui se limite à la signature du contrat nous n'avons pas effectué ces vérifications.

Après exploitation des PV d'ouverture des plis, il ressort que les cautions de soumission ont été présentées par les soumissionnaires.

#### **IV.III. Evaluation préliminaire du système**

Cette évaluation est faite en exploitant le QCI et les résultats du test d'existence. Une grille de séparation des tâches a été établie afin de nous assurer de la correcte séparation des fonctions incompatibles.



**Tableau 3:** Grille de séparation des tâches

Tâches		BE	CR	DT	CM	CAO	CPM	DG
1. Elaboration du DAO	Ex	X						
2. Validation du DAO	C			X				
3. Contrôle des modalités administratives	C						X	
4. Rédaction de l'Avis d'Appel d'Offres	Ex						X	
5. Lancement de l'AAO	Ex						X	
6. Vente de DAO	Ex						X	
7. Réception des offres	Ex						X	
8. Ouverture des Plis	Ex				X			
9. Evaluation des offres	C					X		
10. Approbation du Rapport d'évaluation	A				X			
11. Attribution du Marché	Ex				X			
12. Signature du marché	C							X
13. Approbation du marché	A		X					
14. Notification du marché	Ex						X	



### IV.3.1 Les Forces de ce processus

- **Correcte séparation des tâches**

La grille de séparation des tâches nous présente une nette séparation des tâches dans le processus d'appel d'offre. En effet, la **CPM** joue le rôle de secrétariat dans le processus de passation de marché et en tant que vendeur du **DAO**, elle n'encaisse pas l'argent de la vente ; celle-ci est versée directement à la banque par le soumissionnaire et un récépissé lui est remis. C'est contre ce récépissé qu'un **DAO** lui est remis.

À la commission de dépouillement, la **CPM** siège comme observateur uniquement.

- **Dépôt des plis le même jour que l'ouverture des offres**

Les soumissionnaires déposent leurs offres quelques heures avant le dépouillement. Ceci est une force en ce sens qu'un problème de sécurité ou de fraude ne se pose pas car ils gardent leurs plis et attendent tranquillement l'heure de dépouillement.

- **L'existence de divers pôles d'autorisations**

Le marché est signé par le **Dg** mais il faudra l'approbation du **CR** pour que le contrat soit effectif. Ceci nous assure sur la transparence et la sécurité des engagements de l'Agence.

### IV.3.2 Les faiblesses de ce processus

La première faiblesse notée est :





- L'absence de lieu sûr et de coffre pour garder les plis. En effet, les offres financières, en attente de l'évaluation des offres techniques sont déposés au niveau de la **Dg** sans pour autant que toutes les conditions et dispositifs de sécurité soient réunis.

L'absence d'un coffre ou d'un lieu sûr scellé ne garantit pas la transparence dans l'évaluation des offres car les propositions financières peuvent être consultées à tout moment et ceci pourrait influencer sur les notes techniques.

- La non transmission des **PV** d'adjudication au **CR** conformément aux dispositions du manuel de procédures ; une copie des **PV** d'adjudication doit être remise au **CR** ; Le rapport d'audit précédent avait soulevé ce point et à nos jours, aucune disposition n'a été prise pour respecter cette procédure.

#### **IV.4 Tests de permanence des procédures**

Les tests d'existence nous ont permis de nous assurer de l'application des procédures. Maintenant il s'agit de vérifier si les procédures sont appliquées de manière permanente. Il s'agit en quelque sorte d'une confirmation des forces et des faiblesses relevées lors de l'évaluation préliminaire.

Les tests ont été effectués sur 25 marchés ; il s'agit de vérifier l'existence de documents.

Sur ces 25 marchés, six n'ont pas encore été conclus. Cependant l'avis d'appel d'offres a été lancé et l'ouverture des offres techniques fait. Il s'agit de vérifier pour ces marchés l'existence de **DAO** ou **DP**, le **PV** d'ouverture des plis. Il faudra comprendre que pour les marchés sur financement extérieur, les offres financières sont ouvertes après réception de l'avis de non objection.



Pour les 19 autres marchés, le contrat a été conclu. Nous avons vérifié l'existence des documents suivants :

- Le **DAO** ou **DP**,
- le procès verbal d'ouverture des plis,
- le rapport d'orientation,
- le **PV** d'adjudication,
- l'ordre de service,
- le contrat,
- l'avis de non objection du bailleur en cas de financement extérieur.

En ce qui concerne les **OS**, nous avons vérifié si l'**OS** a été délivré après approbation du marché et non avant car les rapports d'audits précédents ont eu à soulever cette faiblesse.

Pour le **PV** d'ouverture des plis, un contrôle a été fait sur la composition de la commission et la signature de ses membres.

Les rapports d'évaluation ont été analysés en profondeur. En effet, il fallait vérifier dans quelles conditions et sous quels critères les marchés ont été attribués aux adjudicataires. Nous avons vérifié la pertinence de la notation.



Tableau 4: Tests de permanence

Documents demandés	DAO	PVOP	RE	PVA	O.S	Cont.	ANO	Observations
Marchés								
1. Supervision des travaux d'entretien périodique des 116km de RR.	F	F	x	x	x	x	x	Ouverture des plis en date du 12.12.06
2. Supervision des travaux d'entretien périodique des 338km de routes en terre.	F	F	x	x	x	x	x	idem
3. Travaux de construction et de bitumage de la route Oussouye-Mlomp-Elinkine.	F	F	x	x	x	x	x	Ouverture des plis en date du 18.12.06
4. Supervision des travaux de construction et de bitumage des tronçons O-M-E.	F	F	x	x	x	x	x	Ouverture des plis en date du 12.12.06
5. Supervision des travaux de construction et de réhabilitation de la route rond point patte d'oie ALSS.	x	F	x	F	x	x	F	
6. Travaux de construction et de bitumage de la route Fatick-Diakhao.	F	F	x	F	F	x	x	
7. Travaux d'aménagement de la boucle du Blouf Tandième-thionk- Essyl.	F	F	x	F	x	x	x	7. Adjudication le 19.10.06.la feuille de présence n'y figure pas.
8. Prestation de Maîtrise d'œuvre de l'entretien courant sur le réseau routier classé PERA 2006 lots 4 SL et Louga	F	F	F	F	x	F	x	
9. Entretien périodique des routes en terre dans la région de Tamba.	X	F	F	F	F	F	x	Absence du Dg à l'ouverture des plis.





10. Travaux d'entretien périodique des 338km de routes en terre.	F	F	x	x	x	x	x	Ouverture des plis le 18.12.06
11. Etudes techniques d'exécution et l'élaboration d'un DAO pour les travaux de construction de la VDN 3è section.	x	F	F	F	F	x	F	
12. Travaux de construction de la route Linguère Matam, lot 2 Boulél-ourossogui.	F	x	x	x	x	x	x	
13. Supervision des travaux de construction et de bitumage de la route Fatick-Diakhao-Gossas.	x	F	F	F	F	F	F	
14. Travaux de construction des ponts mixtes de Gouloumbou et Halwar.	F	F	F	F	F	F	F	
15. Travaux d'entretien courant des routes non revêtues de la région de Tamba.	F	F	F	F	F	F	x	Absence du DFC à l'ouverture des plis.
16. Acquisition de fournitures de bureaux et de consommables informatiques pour l'AATR. lot 3.	F	F	F	x	F	F	x	
17. Sélection de consultants pour la maintenance des équipements informatiques.	F	F	F	F	X	F	X	Absence du Dg et du DFC à l'ouverture des plis.



18. Entretien périodique des routes en terre dans la région de Tamba.	F	F	F	F	F	F	x	Absence du Dg à l'ouverture des plis.
19. Prestation de maîtrise d'œuvre de l'entretien courant sur le réseau routier classé PERA 2006.lot 6 Tamba.	F	F	F	F	x	F	x	
20. Travaux d'entretien courant du réseau routier revêtu des régions de SL, Louga et Matam. Lot 2 Louga.	F	F	x	F	F	F	x	Feuille de présence non fournie.
21. Entretien de la piste Boulél Médina Sy.	F	F	F	F	F	x	x	21. Les soumissionnaires n'ont pas émergé sur la liste de présence.
22. Evacuation des eaux pluviales des points bas à Dakar.	F	F	F	x	x	F	x	22. La liste de présence n'est pas jointe.
23. Etudes techniques d'exécution et l'élaboration d'un DAO en vue des travaux de construction du tronçon Cf. cyrnos seven up.	x	F	x	x	x	x	x	23. L'intervalle entre l'ouverture des offres techniques et celle des offres financières est de six mois. Ceci allonge la procédure de passation de marché et il conviendrait que l'ouverture des plis se fasse au courant du même mois.
24. travaux de construction et de réhabilitation de la route patte d'oie LSS.	x	F	x	x	x	x	F	Ceci allonge la procédure de passation de marché et il conviendrait que l'ouverture des plis se fasse au courant du même mois.
25. Acquisition de fournitures de bureaux et de consommables informatiques pour l'AATR. lot 2 et 4.	F	F	F	x	F	F	x	Le Dg n'était pas présent à l'ouverture des offres techniques qui a eu lieu en mai.





**DAO** : dossier d'appel d'offres

**PVOP** : procès verbal d'ouverture des plis

**RE** : rapport d'orientation

**PVA** : procès verbal d'adjudication

**OS** : ordre de service

**Cont.** : Contrat

**ANO** : avis de non objection

Le test de permanence confirme les points forts et révèle d'autres faiblesses.

- ✓ En effet lors de l'évaluation des offres, certains membres de la commission de dépouillement tels que le **DG** ou le **DFC** sont absents et ne se font pas représentés.
- ✓ Ou bien encore pour l'ouverture des offres de l'entretien de la piste Boulèl médina Sy, les soumissionnaires n'ont pas émargé sur la liste de présence.

Dans ces conditions, il nous est impossible de savoir si les procédures de dépouillement des offres ont été suivies à la lettre.

- ✓ Pour les rapports d'évaluations, nous déplorons l'usage de multiples vocables d'une personne évaluée à une autre (ou d'un critère à un autre) pour signifier la même chose. Ceci ne facilite pas la comparaison entre deux éléments évalués. Il s'agit d'une faiblesse de conception du système de notation.
- ✓ pour l'entretien périodique des routes revêtues de la région de Tamba, le **RE** révèle qu'un seul soumissionnaire a répondu à l'appel d'offre et son offre a été exploité sans pour autant qu'une relance ait été faite.
- ✓ Pour l'entretien courant des routes non revêtues de Tamba, un des membres de la commission d'évaluation n'a pas signé.



En gros, les faiblesses notées sont des faiblesses d'application du système.

#### IV.5 Evaluation définitive du système de contrôle interne

L'évaluation définitive du **SCI** consiste en un récapitulatif des faiblesses relevées lors du test de permanence. Celles ci sont pratiquement toutes des faiblesses d'application du système.

- ✓ Les liens hiérarchiques et les noms des personnes occupant les différentes fonctions n'apparaissent pas dans l'organigramme général.
- ✓ L'absence de lieu sûr et de coffre pour garder les plis : en effet, les offres financières, en attente de l'évaluation des offres techniques sont déposés au niveau de la direction générale sans pour autant que toutes les conditions et dispositifs de sécurité soient réunis.
- ✓ La non transmission des **PV** d'adjudication au **CR** conformément aux dispositions du manuel de procédures ; une copie des **PV** d'adjudication doit être remise au **CR** ; Le rapport d'audit avait soulevé ce point et à nos jours, aucune disposition n'a été prise pour respecter cette procédure.
- ✓ Absence de personne mandatée pour représenter le **DG** ou le **DFC** quand ceux-ci sont absents.
- ✓ Système de notation confus.

A l'issu de l'évaluation du système de contrôle interne, nous avons relevés des forces et des faiblesses. Les forces notées lors du test d'existence se confirment en pratique et le test de permanence nous a fait ressortir d'autres faiblesses.

Le prochain chapitre va nous permettre de faire une analyse de ces faiblesses en identifiant les risques et des recommandations seront proposées.



## CHAPITRE V : ANALYSE DES FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS

Le chapitre précédent a fait l'objet de la mise en œuvre de l'audit des procédures de passation de marchés à l'issue de laquelle une évaluation définitive du SCI a été faite. Cette évaluation a révélé en plus des forces, des faiblesses qui, la plus part, sont des faiblesses d'application. Cette étape ultime de notre étude est consacrée à l'analyse des faiblesses relevées et à la proposition de recommandations.

L'analyse des faiblesses consiste à identifier les risques encourus par l'agence si des mesures ne sont pas prises.

### V.1 Absence de liens hiérarchiques et de noms dans l'organigramme

L'organigramme de l'agence ne mentionne pas le nom des différents responsables et les relations hiérarchiques qui régissent la vie professionnelle de l'AATR. Ainsi la hiérarchisation nécessaire au bon déroulement des opérations n'est pas connue et sa consultation ne permet pas de connaître le nom des personnes qui assurent les différentes fonctions.

L'absence du service d'audit interne dans l'organigramme montre aussi qu'il n'y a pas un suivi et une mise à jour de celui alors que le SAI a été officiellement créé en juin 2006.

#### ➤ **Risque :**

- Crise d'autorité et ambiguïté au niveau des responsabilités

L'imprécision au niveau des responsabilités peut induire des crises d'autorité dans la mesure où au niveau de l'organigramme on ne peut pas dire qui fait quoi et de qui dépend qui ?





- Caducité de l'organigramme : c'est-à-dire que l'organigramme risque de ne jamais être mis à jour quelque soit le mouvement du personnel.

➤ **Recommandation :**

Confection d'un nouvel organigramme qui intégrera le nouveau service d'audit interne (avec une charte d'audit et un code de déontologie définissant la fonction, ses prérogatives, attributs et obligations) qui définira les relations hiérarchiques au niveau des services et départements. Le nouvel organigramme devra impérativement contenir le nom de toutes les personnes au niveau des services et départements. L'organigramme sera bien évidemment daté et mis à la disposition de tous les services de l'agence.

## **V.2 L'absence de lieu sûr et de coffre pour garder les plis**

Les plis des offres financières sont gardés à même le sol au niveau du secrétariat de la Dg.

➤ **Risque**

L'absence d'un lieu sûr pour garder ces plis menace la transparence et la fiabilité de la procédure de passation des marchés dans la mesure où des manœuvres frauduleuses peuvent être opérées.

➤ **Recommandations**

Confection ou achat d'un coffre scellé où seront tenues les offres financières jusqu'à la date prévue pour leur ouverture. Il conviendrait qu'une personne différente des évaluateurs s'en charge afin qu'il n'y ait aucun risque de fuite d'informations.



### **V.3 La non transmission des PV d'adjudications au CR**

Conformément aux dispositions du manuel de procédure, une copie des **PV** d'adjudication doit être transmise au **CR**. Cette remarque a été soulevée lors des audits précédents et des dispositions n'ont toujours pas été prises à cet effet.

➤ **Risques**

Le **CR** qui est l'organe de supervision et de contrôle de l'Agence se charge de sa mission sur la base des documents qui lui sont présentés. Ainsi, si tous les **PV** ne lui sont pas transmis, son rôle sera compromis.

➤ **Recommandation**

Quelque soit le montant du marché, une copie du **PV** d'adjudication doit impérativement être mise à la disposition du **CR**.

### **V.4 Absence de personne mandatée pour représenter le DG ou le DFC quand ceux-ci sont absents.**

Des dépouillements s'organisent en l'absence du **DG** ou du **DFC**. Compte tenu de la fonction de ceux ci au niveau de la commission, la transparence et la rigueur qui sied à de telles instances peuvent faire défaut.

➤ **Risque :**

Non respect des règles de dépouillement.

➤ **Recommandation :**



Les membres de la commission à savoir le **DG**, le **DFC** ou le **DT** doivent obligatoirement se faire représenter en cas d'absence.

### **V.5 Système de notation confus**

L'échelle de notation ou bien encore la terminologie varie d'un élément noté à un autre.

#### ➤ **Risques**

Manque de transparence dans l'évaluation des offres et difficultés pour les contrôleurs de s'assurer que l'évaluation a été objective.

#### ➤ **Recommandations**

Disposer d'une terminologie standard appliquée à tous les éléments évalués.

A l'issue de la deuxième partie de notre étude, nous notons un système de contrôle interne globalement satisfaisant. Mais, l'Agence gagnerait à mettre en œuvre ces recommandations car celles-ci ont été émises dans un souci d'amélioration et de transparence des procédures de passation des marchés. Toujours est-il que l'objectif ultime de la passation des marchés est la recherche du service ou des travaux ou fournitures de qualité et au meilleur prix.



## CONCLUSION

Cette mission d'audit des procédures de passations des marchés de l'AATR a été une expérience enrichissante pour nous dans la mesure où d'une part elle nous a permis de cerner l'importance et l'apport de l'audit interne en pratique ;

D'autre part, cette étude fut l'occasion de la mise en œuvre d'un ensemble de diligences afin de nous prononcer sur le système de contrôle interne des procédures de passation des marchés.

L'audit interne qui est une fonction de management des risques et amélioration des procédures est impérative car il aide le manager dirigeant à anticiper sur les risques ou bien à les amoindrir, à défaut les dirigeants seront mis devant les faits accomplis et les auditeurs externes n'auront qu'à constater les faiblesses en fin d'exercice.

La mise en place du service d'audit interne dans l'agence fut une grande initiative car l'audit interne dont la finalité est un bon système de contrôle interne contribue largement à l'atteinte des objectifs de l'agence.

Au cours des entretiens que nous avons eus avec les responsables et à la suite de consultation de documents, nous avons pu prendre connaissance de l'Agence et plus particulièrement de la cellule de passation des marchés (CPM) de l'AATR.

Des entretiens spécifiques ont été menés et un QCI soumis aux membres de la CPM. De ces entrevues et de l'exploitation du QCI, nous avons eu une description des procédures selon le manuel de l'Agence et des tests d'existence et de permanence s'en sont suivis.

A l'issue de ces tests, des faiblesses et des forces ont été relevées et nous avons remarqué qu'il s'agit en grande partie de faiblesses d'application.



Des recommandations ont été formulées pour relever ces faiblesses qui gangrènent la procédure de passation de marchés.

Par contre il est à noter que les passations de marchés ont connu des évolutions fulgurantes ces derniers temps. Il s'agit de la dématérialisation à travers la soumission par voie électronique. Cette mesure bien que n'ayant pas encore été prise en compte par le **CMP** devrait être appliquée en ce sens qu'elle contribue à une meilleure transparence et à la fluidité des procédures de passation de marché.

Cependant si l'introduction de nouvelles technologies représente un enjeu majeur pour les entreprises, elle n'est pas sans risque, encore faudrait t-il qu'ils anticipent sur celles-ci afin que des deux cotés le fournisseur optimise sa soumission et que de l'autre coté, l'Agence puisse en toute quiétude bénéficier des meilleurs prestations et travaux.

## Bibliographie

1. Becour, Jean Charles, *Audit Opérationnel : efficacité, efficience, sécurité*.
2. Becour, Jean Charles ; Bouquin, Henri (1996), *Audit opérationnel*, Edition Economica, 2<sup>e</sup> édition, p.418.
3. Blanchard, Gilles ; Vincent, André (1999), *La fonction Achat en Informatique et télécoms*, éditions Hermès, Paris. P.231.
4. Bruel, Olivier (1998), *Politiques d'Achat et gestion des approvisionnements*, éditions Bordas, Paris, p.298.
5. Bouvier, Christian (1990), *Audit des achats*, les Editions d'organisation, Paris.
6. Collins, Lionel ; Vallin, Gérard (1992), *audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, p.373.
7. Commission Centrale des Marchés (1976), *l'Entrepreneur dans les marchés publics de travaux*, Paris, p. 212.
8. Coopers & Lybrand (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris, p.378.
9. Editions Juridiques Africaines (1998) : *Code des obligations de l'administration annoté et la réglementation des marchés publics*, Dakar, p.223.
10. Gavalda, Christian (1978), *La sous traitance des marchés de travaux et de services*, édition Economica, Paris, p.243.
11. Jardin, Jean (1980), *Techniques de l'Achat industriel*, Editions Hommes et techniques, Suresnes (France), p.245.
12. Legouge, Dominique (1998), *le guide de la qualité dans les achats publics*, Editions d'organisation, Paris, p. 211
13. Lemant, Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne : Méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, Dunod, Paris, p.279.
14. Loubere, Jean Michel ; Perrotin Roger (1997), *Nouvelles stratégies d'achat : sous traitance, coopération, partenariat ?* Editions d'Organisation, paris, p.246.
15. Pigé, Benoît (2001), *Audit et contrôle interne*, Editions EMS, France, p.207.
16. Renard, Jacques (2003), *L'audit interne : ce qui fait débat*, Editions Maxima , p. 267.
17. Renard, Jacques ; Chaplain, Jean Michel (2006), *Théorie et Pratique de l'audit interne*, 6<sup>e</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, p.479.

## *Sources Internet*

18. <http://www.cnam.fr/depts/te/ote/achat.htm>
19. [www.theiia.org](http://www.theiia.org)
20. <http://www.ifaci.com/fo/page.asp?id=92>
21. [http://www.gouv.sn/guide/contrat\\_etat.html](http://www.gouv.sn/guide/contrat_etat.html)
22. [www.dcmp.bf/SiteDcmp/textes/Dossier-Type-Prestations-Intellectuelles.pdf](http://www.dcmp.bf/SiteDcmp/textes/Dossier-Type-Prestations-Intellectuelles.pdf)
23. <http://www.worldbank.org/afr/findings/infobfre/infobf60.htm>
24. <http://www.afrology.com/eco/corruption.html>

## *Codex et Mémoires*

25. Bah, Alexandre Abdoul Rahman (2000), La prévention de la fraude en entreprise, p.55.
26. Diène, Jean Baptiste, Audit des approvisionnements, 2006.
27. Manzimba Popossi Edgar (2002), Dispositif de contrôle interne du cycle achat fournisseur face à la prévention et à la détection de fraude, p.96.
28. Sarr, Diarra (2006), Evaluation du contrôle interne dans une entreprise de distribution : cas SAFCOM, p.88.
29. Samba, Mame Amadou (2001), Audit des achats et des ventes des hydrocarbures, p.154.
30. Yazi, moussa, Méthodologie de la recherche, 2006.
31. Yazi, moussa, Audit interne, 2006.
32. Yale, Marc Zadre (2002), Audit du cycle Achat fournisseur à la PHCI, p.99.
33. Manuel de procédures de l'AATR.

## **REVUES**

34. Transports et routes (Afrique), Décembre 2006
35. Revue Française de l'Audit interne, N°135 juin 1997
36. La Cible N°106 Novembre 2005

CESAG - BIBLIOTHEQUE

***ANNEXES***



## QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

Questions	Oui	Non/NA	Commentaires
1. Les marchés de travaux et de fournitures ont-ils été budgétisés ?	X		
2. les DAO sont-ils soumis à l'approbation des autorités et/ou des bailleurs avant l'appel d'offre ?	X		
3. Juger vous saines les conditions de mise en concurrence des fournisseurs ?	X		
4. Le coût du dossier d'appel d'offres est-il raisonnable eu égard au montant du marché ?	X		
5. L'appel d'offre a-t-il été soumis au Directeur Général pour contrôle et approbation ?	X		
6. L'avis d'appel d'offre a-t-il été publié dans le journal officiel ou les journaux à diffusion nationale ?	X		
7. L'avis d'appel d'offre précise t-il clairement l'objet du contrat, les délais d'exécution, la date de clôture des dépôts, le lieu de retrait du DAO afin d'éviter les interprétations diverses et tout ambiguïté ?	X		
8. Vous arrive-t-il d'être interrogé par les fournisseurs après vente des DAO ?	X		
9. Vous abstenez vous de répondre aux questions de ces derniers ?	X		
10. Est-ce que vous notez ces questions afin de rédiger un descriptif complémentaire qui intègre les préoccupations des fournisseurs ?	X		
11. Est ce que ce descriptif complémentaire est envoyé à tous les fournisseurs sans exception ?	X		

12. La personne chargée de réceptionner les offres est-elle distincte du vendeur ?	X		
13. Le réceptionneur s'assure t-il que le dossier de soumission est matérialisé par une enveloppe fermée portant les indications sur le nom du fournisseur, de l'indication de l'appel d'offre auquel il se rapporte ?	X		
14. Les soumissionnaires reçoivent-il un récépissé après dépôt des plis ?		NA	Les DAO sont présentés au secrétariat pour numérotation, ensuite les soumissionnaires attendent le dépouillement des plis. Il serait préférable qu'on leur remette un récépissé de dépôt pour éviter toute confusion dans l'ordre d'arrivée.
15. Le réceptionneur s'assure t'il que les plis sont fermés avant de les accepter ?	X		
16. Si par mégarde un pli a été ouvert la proposition correspondante est-elle exclue ?	X		
17. Les plis sont-ils gardés dans un lieu sur ou dans un coffre fort ?		X	
18. La clé du coffre est-elle détenue par une personne indépendante de l'acheteur ?		X	
19. Rejetez vous systématiquement les offres reçus après la date de clôture de réception des offres ?		NA	
20. Toutefois les offres hors délais retenus sont-ils soumis à l'approbation de l'autorité compétente ?		NA	
21. Vous arrive t-il de reporter la date de clôture des soumissions ?	X		
22. Si oui, vous chargez vous d'avertir tous les fournisseurs consultés de la nouvelle date limite de soumission ?	X		
23. Vous assurer vous que les plis ne sont remis à l'acheteur que le jour prévu pour l'ouverture des plis ?		NA	

24. L'ouverture des plis se fait-elle en présence d'une commission de dépouillement indépendante ?	X		
25. Le président de la commission annonce-il le nombre de plis ?	X		
26. Vous assurez vous que tous les soumissionnaires sont présents ou représentés ?	X		
27. Vérifiez vous que les enveloppes sont fermées ?	X		
28. A l'ouverture des plis vous assurez vous :	X		
✓ que toutes les pièces administratives demandées sont fournies ?			
✓ que les offres sont exhaustives c'est-à-dire que toutes les rubriques du devis quantitatif sont répertoriées dans la soumission ?			
✓ de vérifier l'exactitudes des calculs arithmétiques ?			
29. Le choix du fournisseur est-il objectif et impartial ?	X		
30. Vérifiez vous que les fournisseurs sélectionnés ont respecté les critères fixés dans les termes de références, propositions de services ou cahiers de charge ?	X		
31. Etablissez vous un procès verbal dûment signé par les membres de la commissions de dépouillement à chaque ouverture de plis ?	X		
32. Le choix du fournisseur est-il soumis à l'approbation des autorités compétentes avant l'attribution définitive ?	X		

33. Notifiez vous le marché au titulaire ?	X		
34. La lettre de notification est-elle établie en deux exemplaires contre récépissé ou par lettre recommandée avec avis de réception ?	X		
35. S'assure t-on que le fournisseur a présenté une caution de garantie de bonne exécution du marché ?	X		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Nouvel  
organigramme de  
l'AATR

