



GUIDE DE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LES MARCHÉS PUBLICS EN TUNISIE



Guidedemanagement des risques dans les marchés publics en Tunisie

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : www.oecd.org/editions/corrigenda.

© OCDE 2020

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à rights@oecd.org. Toute demande d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales devra être soumise au Copyright Clearance Center (CCC), info@copyright.com, ou au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), contact@cfcopies.com.



Ce guide est une initiative conjointe de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques – OCDE et de la Haute Instance de la Commande Publique – HAICOP. Sous la direction et la supervision de Mr Paulo Magina, Responsable des marchés publics à l'OCDE, de Mme Kenza Khachani, Analyste des politiques à l'OCDE, et de Mme Rim Zehri, présidente de l'Observatoire National des Marchés Publics au sein de la HAICOP, ce guide a été préparé par Mme Faten KHACHROUM Chef de Département à la Direction Management des Risques au sein de la STEG et Tutrice à l'Université Virtuelle de Tunis en Management des Risques.

L'OCDE et la HAICOP expriment leurs gratitude à l'ensemble des parties prenantes qui ont permis de réaliser ce guide.



| | | |
|---------|--|----|
| 1. | Objectif : Pourquoi ce guide ?..... | 9 |
| 2. | Population cible: A qui s'adresse ce guide ?..... | 10 |
| 3. | Champ d'application | 11 |
| 4. | Enjeux et bénéfices de la démarche de management des risques dans les marchés publics..... | 11 |
| 5. | Définitions et concepts de base | 12 |
| 5.1 | Qu'est-ce qu'un risque ? | 12 |
| 5.2 | Moyens de maîtrise | 13 |
| 5.3 | Caractéristiques d'un risque :..... | 14 |
| 5.4 | Qu'est ce que le management des risques dans les marchés publics ? | 16 |
| 5.5 | Qu'est ce que la cartographie des risques ?..... | 16 |
| 5.6 | Qu'est ce que le registre des risques ? | 18 |
| 6. | Typologie des risques..... | 19 |
| 6.1 | Risques Contextuels : Économique, politique et social / environnemental..... | 20 |
| 6.2 | Risques Financiers | 21 |
| 6.3 | Risques de Conformité, Opérationnels et Technologiques..... | 21 |
| 6.4 | Risques d'Intégrité..... | 22 |
| 7. | Approche de management des risques..... | 23 |
| 8. | Préalables à l'implémentation du management des risques dans les marchés publics | 24 |
| 8.1 | Vision claire, orientations et objectifs stratégiques bien définis | 24 |
| 8.2 | Engagement de la haute direction, désignation d'un comité de pilotage de management des risques | 24 |
| 8.3 | Segmentation du processus de passation des marchés en activités..... | 27 |
| 8.4 | Fixation d'objectifs SMART pour chaque activité des marchés publics..... | 28 |
| 8.5 | Allocation des ressources nécessaires (humaines, logistiques, formations, etc.)..... | 30 |
| 9. | Implémentation du management des risques dans les marchés publics au sein des entités publiques : Démarche détaillée du processus..... | 31 |
| 9.1 | Communication et Consultation..... | 31 |
| 9.1.1 | Communication | 32 |
| 9.1.1.1 | Populations cibles | 32 |
| 9.1.1.2 | Caractéristiques | 33 |
| 9.1.1.3 | Canaux de communication | 34 |
| 9.1.2 | Consultation | 35 |
| 9.2 | Domaine d'application, Contexte et Critères..... | 35 |
| 9.2.1 | Domaine d'application | 36 |



| | | |
|---------|--|----|
| 9.2.2 | Contexte | 37 |
| 9.2.2.1 | Contexte interne | 38 |
| 9.2.2.2 | Contexte externe | 39 |
| 9.2.3 | Critères | 42 |
| 9.2.3.1 | Vraisemblance et gravité..... | 42 |
| 9.2.3.2 | Échelle de Criticité | 44 |
| 9.2.3.3 | Échelle de l'efficacité des contrôles ou des moyens de maîtrise existants..... | 45 |
| 9.2.3.4 | Échelle d'appétence au risque..... | 45 |
| 9.3 | Appréciation des risques..... | 46 |
| 9.3.1 | Identification des risques | 46 |
| 9.3.1.1 | Qui est en charge de l'identification des risques ? | 47 |
| 9.3.1.2 | Comment identifier les risques ? | 47 |
| 9.3.1.3 | Quelles sont les catégories de risques qui peuvent impacter les marchés publics? . | 48 |
| 9.3.1.4 | Quels sont les outils et techniques utilisés pour l'identification des risques ? | 49 |
| 9.3.1.5 | Comment renseigner l'identification des risques dans l'outil Excel? | 51 |
| 9.3.2 | Analyse des risques..... | 52 |
| 9.3.2.1 | Qui est en charge de l'analyse des risques ? | 52 |
| 9.3.2.2 | Comment analyser le risque? | 52 |
| 9.3.2.3 | Quels sont les outils et techniques utilisés pour l'analyse des risques ? | 53 |
| 9.3.2.4 | Comment renseigner l'analyse des risques dans l'outil Excel? | 53 |
| 9.3.3 | Évaluation des risques..... | 54 |
| 9.3.3.1 | Qui est en charge de l'évaluation des risques ? | 55 |
| 9.3.3.2 | Comment évaluer le risque?..... | 55 |
| 9.3.3.3 | Quels sont les outils et techniques utilisés pour l'évaluation des risques ? | 56 |
| 9.3.3.4 | Comment renseigner l'évaluation des risques dans l'outil Excel? | 56 |
| 9.3.3.5 | Comment cartographier les risques? | 57 |
| 9.4 | Traitement des risques | 59 |
| 9.4.1 | Outils et techniques utilisés pour le traitement des risques..... | 59 |
| 9.4.2 | Options de traitement du risque | 60 |
| 9.4.2.1 | Acceptation du risque | 60 |
| 9.4.2.2 | Refus du risque | 61 |
| 9.4.2.3 | Partage/Transfert du risque | 61 |
| 9.4.2.4 | Réduction des risques | 62 |



| | | |
|---------|---|----|
| 9.4.3 | Élaboration et mise en œuvre des plans d’actions pour le traitement des risques | 62 |
| 9.4.3.1 | Comment élaborer les plans d’actions ? | 62 |
| 9.4.3.2 | Comment renseigner le plan d’action dans l’outil Excel ? | 63 |
| 9.5 | Suivi et Revue | 65 |
| 9.5.1 | Objectifs du suivi et de la revue des risques | 66 |
| 9.5.2 | Suivi..... | 67 |
| 9.5.2.1 | Qu’est-ce que le suivi ? | 67 |
| 9.5.2.2 | Qui est en charge du suivi des risques ?..... | 67 |
| 9.5.2.3 | Quand effectuer le suivi des risques ? | 68 |
| 9.5.3 | Revue | 68 |
| 9.5.3.1 | Qu’est-ce que la revue ?..... | 68 |
| 9.5.3.2 | Qui est en charge de la revue des risques ? | 68 |
| 9.5.3.3 | Quand effectuer la revue des risques ?..... | 68 |
| 9.6 | Enregistrement et élaboration des rapports..... | 69 |
| 9.6.1 | Élaboration des rapports..... | 70 |
| 9.6.2 | Enregistrement | 71 |

Annexe

| | |
|---|----|
| Annexe 1 : Catégories des risques dans les marchés publics..... | 74 |
| Annexe 2 : Modèle Matrice SWOT | 74 |
| Annexe 3 : Analyse combinée SWOT et PESTELpour un marché relatif à la construction d’un hôpital | 75 |
| Annexe 4 : Référentiel non exhaustif des Risques liés Aux Marchés Publics Tunisiens | 76 |
| Annexe 5 : La Méthode des « 5 pourquoi ? » | 80 |
| Annexe 6 : Fiche simple pour l’identification des risques..... | 81 |
| Annexe 7 : Autres Méthodes d’analyse de risques..... | 85 |
| Annexe 8 : Modèle de rapport de management des risques..... | 86 |



Liste des Graphiques

| | |
|---|----|
| Graphique 1 : Atténuation du risque inhérent au risque résiduel | 13 |
| Graphique 2: Caractéristiques d'un risque..... | 14 |
| Graphique 3: Tableau à double entrée pour la cartographie des risques | 17 |
| Graphique 4 : Exemple de cartographie des risques d'un marché public d'une entité publique tunisienne..... | 18 |
| Graphique 5 : Engagement et désignation d'un comité de pilotage | 25 |
| Graphique 6 : Cartographie des processus relatifs aux marchés publics | 27 |
| Graphique 7 : Processus de management des risques dans les marchés publics | 31 |
| Graphique 8 : Processus de management des risques dans les marchés publics (Communication et Consultation) | 32 |
| Graphique 9 : Processus de management des risques dans les marchés publics (Domaine d'application, Contexte et Critères)..... | 36 |
| Graphique 10 : Processus de management des risques dans les marchés publics (Identification des risques)..... | 46 |
| Graphique 11 : Acteurs intervenants dans l'identification des risques | 47 |
| Graphique 12: Capture d'écran de l'outil Excel -Phases et activités du processus de passation des marchés publics | 48 |
| Graphique 13 : Exemple d'identification de la cause-racine(Méthode des 5-Pourquoi ?) | 50 |
| Graphique 14 : Capture d'écran de l'outil Excel- Identification des risques | 51 |
| Graphique 15: Processus de management des risques dans les marchés publics (Analyse du risque) | 52 |
| Graphique 16 : Capture d'écran de l'outil Excel -Analyse des risques..... | 54 |
| Graphique 17 : Processus de management des risques dans les marchés publics (Évaluation du risque) | 54 |
| Graphique 18: Capture d'écran de l'outil Excel -Évaluation des risques | 57 |
| Graphique 19: Capture d'écran de l'outil Excel -Carte thermique | 58 |
| Graphique 20: Traitement des risques | 59 |
| Graphique 21 : Quatre options de traitements des risques | 60 |
| Graphique 22 : Capture d'écran de l'outil Excel - Onglet « plan d'action » | 63 |
| Graphique 23 : Processus de management des risques dans les marchés publics (Suivi et revue)..... | 65 |
| Graphique 24: Processus de management des risques dans les marchés publics (Enregistrement et élaboration des rapports) | 69 |
| Graphique 25: Capture d'écran de l'outil Excel -Rapport de management des risques..... | 71 |
| Graphique 26: Capture d'écran de l'outil Excel - Registre des risques | 73 |



Liste des Tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Exemples de risques contextuels liés aux marchés publics | 20 |
| Tableau 2 : Exemples de risques financiers liés aux marchés publics | 21 |
| Tableau 3: Exemples de risques de conformité, opérationnels et technologiques liés aux marchés publics | 22 |
| Tableau 4 : Exemples de risques d'intégrité liés aux marchés publics | 23 |
| Tableau 5 : Objectifs des différentes activités du processus des marchés publics | 29 |
| Tableau 6 : Exemple d'échelle de Vraisemblance | 43 |
| Tableau 7 : Exemple d'échelle de gravité | 43 |
| Tableau 8 : Exemple d'échelle de criticité | 44 |
| Tableau 9 : Échelle de l'efficacité des contrôles ou des moyens de maîtrise existants | 45 |
| Tableau 10 : Échelle d'appétence au risque d'une entité publique tunisienne | 45 |



Liste des acronymes

| | |
|---------------|--|
| ALARP | As low as reasonably practicable (aussi bas que raisonnable possible) |
| CBG | Cellule de Bonne Gouvernance |
| COO | Commission d'ouverture des offres |
| Cr | Criticité |
| Cri | Criticité du risque inhérent |
| Crn | Criticité du risque net |
| Crr | Criticité du risque résiduel |
| CSACM | Commission Supérieure d'Audit et de Contrôle des Marchés |
| DAO | Dossier d'Appel d'Offres |
| EIES | Etudes d'Impacts Environnementaux et Sociaux |
| EPNA | Etablissement Public à Caractère Non Administratif |
| G | Gravité |
| Gi | Gravité du risque inhérent |
| Gn | Gravité du risque net |
| Gr | Gravité du risque résiduel |
| HAICOP | Haute Instance de la Commande Publique |
| Id | Identifiant du risque |
| ISO | International Organisation for Standardisation |
| MDCI | Ministère de Développement et de Coopération Internationale |
| OCDE | Organisation de Coopération et de Développement Économique |
| PESTEL | Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental, Légal |
| PIB | Produit Intérieur Brut |
| PME | Petites et Moyennes Entreprises |
| PNB | Produit National Brut |
| PPE | Parties Prenantes Externes |
| PPI | Parties Prenantes Internes |
| PPM | Plan Prévisionnel des Marchés |
| RC | Risques Contextuels |
| RCOT | Risques de Conformité, Opérationnels et Technologiques |
| RF | Risques Financiers |
| RI | Risques d'Intégrité |
| SMART | Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis |
| SNCFT | Société Nationale des Chemins de Fer de Tunisie |
| SPCCM | Secrétariat Permanent de la Commission de Contrôle des Marchés |
| STEG | Société Tunisienne de l'Électricité et du Gaz |
| SWOT | Strengthes,Weaknesses, Opportunities,Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) |
| TUNEPS | Tunisia On line E-Procurement System (Système Tunisien d'Achats Publics en ligne) |
| V | Vraisemblance |
| Vi | Vraisemblance du risque inhérent |
| Vn | Vraisemblance du risque net |
| Vr | Vraisemblance du risque résiduel |



1. Objectif : Pourquoi ce guide ?

Les marchés publics constituent un pilier fondamental de la gouvernance stratégique. La passation efficace et efficiente de marchés publics portant sur des études, des biens, des services ou des travaux est vitale pour que les administrations publiques s'acquittent de leurs fonctions de base, qui consistent notamment à fournir des services essentiels aux citoyens et à investir dans des infrastructures.

Représentant près de 14% du PIB en Tunisie, les marchés publics ne sont plus considérés comme une activité administrative mais comme une activité stratégique qui contribue à la bonne utilisation des deniers publics et à la réalisation d'objectifs primordiaux de l'action publique tels que la protection de l'environnement, l'innovation, le développement des petites et moyennes entreprises et la conduite responsable des entreprises.

Dans ce contexte, et face aux montants en jeu, les acheteurs publics font face à de nombreux défis qui nécessitent une attention particulière qui va au-delà de la régularité des procédures afin de leur permettre de mettre en place les principes des marchés publics : « la concurrence, la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité devant la commande publique et la transparence et l'intégrité des procédures ». En effet, les marchés sont un domaine à haut risque dû aux montants considérables en jeu, ou encore à la multiplicité des intervenants et notamment l'interaction étroite entre le secteur public et le secteur privé.

Certains marchés publics connaissent des retards ou des dépassements de budget dans des proportions considérées comme inadmissibles. Par ailleurs, d'autres problèmes peuvent se poser tels que la réalisation d'un ouvrage de qualité insuffisante ou ne respectant pas les normes, la réception de matériels ou la prestation de services ne répondant pas aux besoins des utilisateurs finaux. Ces différents risques nécessitent donc une méthodologie appropriée afin de les gérer.

En matière de marchés publics, le management par les risques, se fait fréquemment lors de la prise de décision. Cependant, cette pratique n'est souvent pas documentée ou structurée.

Conscient des difficultés que revêt la mise en œuvre d'une démarche de management des risques qui demeure encore insuffisamment connue en Tunisie, ce guide se veut un document d'accompagnement de la stratégie de management des risques dans les marchés publics en Tunisie lancée conjointement par l'OCDE et la HAICOP le 15 mars 2019.

Ce guide fournit à l'ensemble des intervenants dans le processus de management du risque dans les marchés publics une approche formalisée, commune, homogène et cohérente de la description des activités inhérentes au processus. Il donne aussi des lignes directrices, des conseils et des considérations pratiques qui peuvent s'adapter aux circonstances particulières des entités publiques tunisiennes en fonction de leur taille, de leur structure et de leur secteur d'activités pour implémenter la stratégie.

Ce guide propose une approche :

- **Pragmatique** : l'application de ce guide se veut opérationnelle pour le plus grand nombre d'utilisateurs, sans compétences spécifiques et quel que soit l'entité publique. Il adopte une approche « pas à pas », pour les aider à structurer leurs tâches et les accomplir en vue de déployer le management des risques dans les marchés publics.
- **Intégrée** : qui évite les redondances, les différents guides et exigences étant déjà nombreux dans le domaine du risque, il ne s'agit pas de rajouter un guide supplémentaire mais de proposer un outil de lecture et d'application transversale.
- **Dynamique et évolutive** dans le temps, valorisant le retour d'expérience des différentes entités publiques.

Ce guide fournit aux entités publiques tunisiennes des informations détaillées relatives aux différents éléments dont il faut tenir compte dans la conception, la mise en œuvre, l'exécution et l'amélioration du management des risques dans les marchés publics. Il donne des lignes directrices concrètes et des règles de bonne conduite adaptées aux exigences particulières de chaque entité en fonction notamment de ses priorités, de son exposition au risque, de sa culture de risque, de sa capacité de management du risque, de ses moyens (humains et matériels), des intérêts de ses parties prenantes et surtout de son appétence au risque.

Il offre également une certaine flexibilité aux entités publiques notamment au niveau de la délimitation de leur domaine d'application, de leur contexte et de leurs critères de risques en vue de leur faciliter le déploiement de la stratégie de management des risques.

Les encadrés comportent des recommandations pour permettre une mise en œuvre uniforme du management des risques des marchés publics au sein de différentes entités publiques.

Le guide est accompagné d'un outil Excel qui permet également la mise en œuvre de la stratégie de management des risques dans les marchés publics.

2. Population cible: À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse :

- ▶ Aux membres des équipes de management des risques (nommés par les Ministres, les Conseils d'Administration pour les entreprises publiques et les Conseils d'établissement pour les Établissements Publics à Caractère Non Administratif-EPNA, les maires pour les collectivités locales) pour assurer la mise en place de l'approche par les risques dans les marchés publics.
- ▶ À toute personne, au sein des entités publiques tunisiennes centrales et régionales soumises au Décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014 portant réglementation des marchés publics, qui intervient dans l'une des étapes du processus de passation des marchés publics, qu'elle soit débutante ou expérimentée.



3. Champ d'application

Le champ d'application de ce guide couvre les entités publiques tunisiennes soumises au Décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014 et les collectivités locales.

En cas de révision du cadre institutionnel, du contexte et/ou des procédures relatives aux marchés publics, le guide de management des risques sera révisé en conséquence.

4. Enjeux et bénéfices de la démarche de management des risques dans les marchés publics

Le management des risques représente un enjeu majeur pour les entités publiques tunisiennes et particulièrement pour celles qui gèrent un portefeuille important de marchés publics. Cet enjeu est de différents ordres :

Stratégique : Les risques liés aux marchés publics peuvent mettre en péril les objectifs des entités publiques (notamment en terme de respect des budgets alloués, de conformité aux procédures en vigueur ainsi que de rationalisation des dépenses) mais également les objectifs nationaux. Par ailleurs, ces risques peuvent offrir aux entités publiques la saisie d'opportunités s'ils sont bien gérés.

Financier : Les marchés se rapportant à de grands projets sont sujets à une multitude de risques liés aux aspects budgétaires et financiers. Leur survenance peut entraver sérieusement la fourniture des services publics (réalisation de projets, qualité, budget).

Politique : Les programmes gouvernementaux visent souvent à améliorer la qualité de vie des citoyens et la fourniture des services publics. Ces programmes ont donc un lien direct avec la bonne conduite des marchés publics. L'échec de leur mise en place impacte la confiance des citoyens dans les pouvoirs publics.

Opérationnel : Le fonctionnement d'une entité publique peut être substantiellement perturbé par le retard d'un projet, par le dépassement des coûts ou par la livraison/fourniture partielle ou inadéquate des biens, services, études ou travaux objets des marchés publics.

Humain : Le management des risques des marchés publics exige un effort et un engagement de la part de tous les intervenants dans le processus. C'est ainsi que la sensibilisation et le renforcement des capacités est nécessaire pour s'adapter à ce nouveau mode de management intégré.

Les principaux avantages découlant de l'intégration du processus de management des risques dans l'ensemble des activités des marchés publics sont les suivants :

- **Créer de la valeur**

Le management des risques dans les marchés publics permet à chaque entité publique d'identifier, de comprendre et d'agir sur les facteurs internes et externes auxquels elle s'expose et qui soulèvent une incertitude liée à l'atteinte de ses objectifs. Il aide les décideurs à faire des choix argumentés et définir des priorités d'action pour maîtriser les risques.



Il crée donc de la valeur et la préserve en contribuant de manière tangible :

- ▶ À l'atteinte des objectifs des marchés publics et à l'amélioration de la performance du système de passation des marchés publics et de leur gouvernance.
- ▶ À la réalisation d'économies en minimisant les risques potentiels et en maîtrisant le portefeuille achats et les budgets.
- ▶ Au renforcement de la confiance des différentes parties prenantes à l'égard des pouvoirs publics

- **Donner une vision d'ensemble, collective et partagée**

L'implication en temps opportun des parties prenantes pertinentes internes (les décideurs à tous les niveaux de l'entité publique, les opérationnels intervenant dans le processus des marchés publics des différentes directions ou divisions, les commissions des marchés compétentes, etc.) et éventuellement externes (les bailleurs de fonds, la HAICOP, etc.) et la prise en considération de leurs opinions dans les différentes étapes du processus de management des risques, vont permettre de donner **une vision d'ensemble, collective et partagée**.

Le management des risques constitue la pierre angulaire du pilotage opérationnel et de l'aide à la décision stratégique en identifiant les zones porteuses de risques critiques et en suggérant des plans d'actions pour y remédier en s'appuyant sur des compétences pluridisciplinaires.

5. Définitions et concepts de base

5.1 Qu'est-ce qu'un risque ?

Un risque est désormais défini comme étant « **l'effet de l'incertitude sur des objectifs** ».

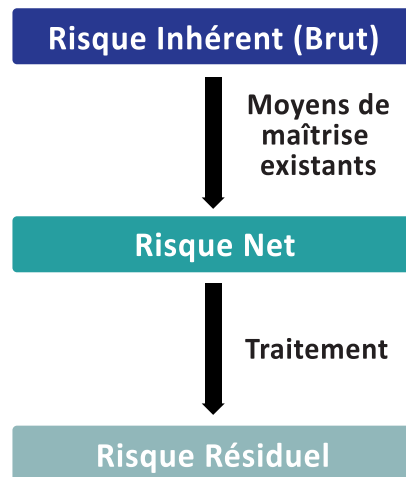
Cet effet de l'incertitude est un écart par rapport à une attente, il peut être positif, négatif ou les deux à la fois et il peut survenir à la suite d'une réponse, ou de l'absence d'une réponse à une opportunité ou à une menace liée aux objectifs.

Le risque peut être inhérent, net ou résiduel :

- **Le risque inhérent** (ou risque brut) : Il s'agit du risque auquel s'expose l'entité publique en l'absence d'action de management qui pourrait en modifier la gravité d'impact ou la probabilité d'occurrence. Il est ainsi défini comme étant le niveau de risque lié au cycle de passation des marchés publics indépendamment du dispositif de contrôle et de moyens de maîtrise existants mis en place par l'entité publique.
- **Le risque net** : C'est le niveau du risque après la prise en considération des moyens de maîtrise existants.
- **Le risque résiduel** : C'est le risque qui subsiste après la mise en place de nouveaux traitements (ou actions) en vue de maîtriser les risques.

Le **Graphique 1** illustre l'atténuation du risque inhérent au risque résiduel comme suit :

Graphique 1 : Atténuation du risque inhérent au risque résiduel



Dans le cadre de ce guide, un risque lié aux marchés publics représente une condition ou une circonstance future incertaine : la possibilité qu'un évènement, aléas défavorable, menace, opportunité manquée, action ou inaction, se réalise et peut avoir des conséquences susceptibles d'affecter les objectifs de l'entité publique

5.2 Moyens de maîtrise

Un moyen de maîtrise est une mesure mise en œuvre par une entité pour modifier un risque. Il inclut tout processus, politique, dispositif de contrôle interne, pratique ou autres actions qui peuvent changer le risque soit :

- ▶ En réduisant la vraisemblance de survenance de sa cause ;
- ▶ En agissant sur la gravité de ses conséquences possibles.

Un moyen de maîtrise du risque n'aboutit pas toujours nécessairement à la modification voulue ou supposée.

Les moyens de maîtrise comprennent par exemple :

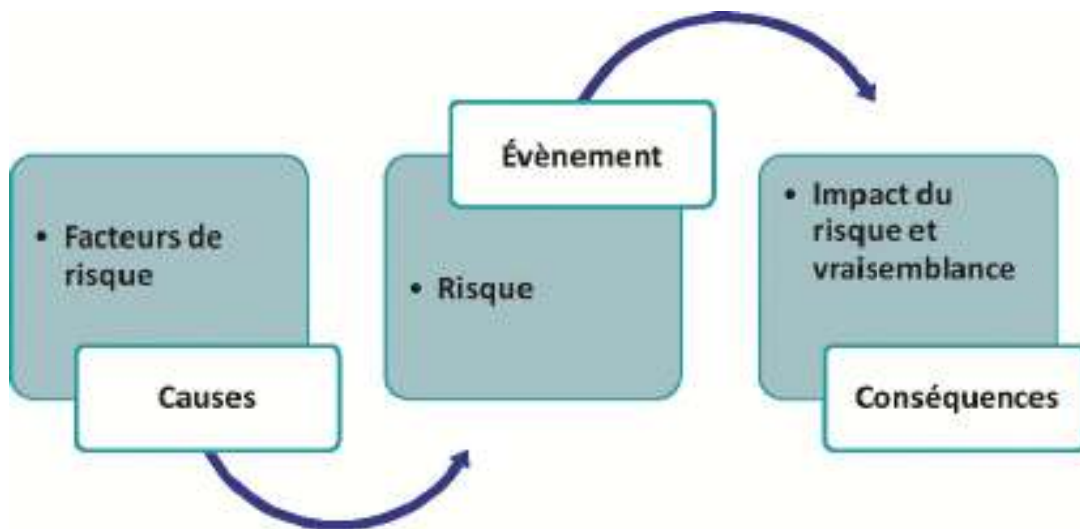
- La ségrégation des fonctions tout au long du processus d'achat
- La mise en place de mécanismes de contrôle supplémentaires
- Les actions de formations/ sensibilisations
- L'élaboration de manuels des procédures
- Les rapprochements automatisés ou manuels de digitalisation des procédures
- Les audits permanents ou inopinés (à l'improviste)
- L'utilisation d'outils de sécurité informatique (verrouillages, mots de passe, Anti-virus, etc.)

5.3 Caractéristiques d'un risque :

Un risque se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources (causes), une cause racine, une ou plusieurs conséquences et leurs vraisemblances.

Un événement peut avoir plusieurs causes et conduire à de multiples conséquences. Les conséquences peuvent avoir un impact sur les coûts, les délais et la qualité comme l'illustre le **Graphique 2** ci-dessous :

Graphique 2: Caractéristiques d'un risque



Les causes de risques peuvent inclure les incertitudes relatives à divers facteurs, notamment des facteurs politiques, sociétaux, économiques, environnementaux, le comportement humain et les structures organisationnelles, pour lesquels il peut être difficile de prévoir la réalisation d'un événement particulier. Il peut donc être difficile de présenter le risque sous la forme d'un ensemble d'évènements, de leurs conséquences et de leurs vraisemblances.



Quelques caractéristiques des risques sont présentées comme suit :

| | |
|--|---|
| Cause : | Tout élément, qui, seul ou combiné à d'autres, présente un potentiel de conduire à la manifestation d'un risque (ISO 31000v2018). |
| Cause racine : | Cause fondamentale de la survenance d'un risque sur laquelle il faut agir afin de pouvoir proposer des solutions efficaces et définitives pour la maîtrise du risque. |
| Évènement : | Il s'agit de l'occurrence ou le changement d'un ensemble particulier de circonstances. Un événement peut être unique ou se reproduire et peut avoir plusieurs causes. Un événement peut consister en quelque chose qui ne se produit pas. |
| Propriétaire du risque : | Personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant autorité pour le gérer. |
| Vraisemblance ou probabilité d'occurrence : | Il s'agit de la possibilité qu'un évènement se produise. Que cette possibilité soit définie, mesurée ou déterminée de façon objective ou subjective, qualitative ou quantitative, et qu'elle soit décrite au moyen de termes généraux ou mathématiques. |
| Gravité ou impact | Il s'agit de l'estimation des impacts du risque sur les coûts, sur les délais, sur la qualité, etc. |
| Criticité | Il s'agit du niveau d'importance d'un risque résultant de la combinaison des caractéristiques quantifiées du risque, à savoir sa gravité et sa vraisemblance. Cette caractéristique permet de hiérarchiser les risques en distinguant les risques acceptables de ceux qui sont inacceptables en tenant compte de l'appétence de l'entité pour le risque. |
| Appétence au risque | La notion d'Appétence au Risque ou « Risk Appetite » est le niveau du risque que l'entité accepte de prendre et assumer dans le cadre de la réalisation de ses objectifs. Elle varie d'une entité à l'autre. Cette appétence ou attrait pour le risque dépend d'une multitude de facteurs, notamment des exigences des parties prenantes, du degré d'expertise détenue, de l'expérience dans le domaine considéré et de sa complexité. Elle doit être arrêtée dans un cadre garantissant la pérennité de l'entité et le respect de ses engagements. |



Un risque n'est pas synonyme de « menace » ou « danger ». En effet, une **menace** est toute source potentielle de dommage, de préjudice ou d'effet nocif à l'égard d'une personne, d'un bien ou d'un environnement. S'il y aura un élément déclencheur de cette menace, le risque se manifeste.

Un **danger** est un facteur qui peut induire un événement indésirable. C'est un potentiel de nuisances défini en termes de dommage ou de préjudice. Un phénomène dangereux peut donc être une source de risque.

5.4 Qu'est ce que le management des risques dans les marchés publics ?

Le management des risques est défini comme étant « des activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du **risque** » :

Le management des risques dans les marchés publics implique l'identification et l'appréciation systématique et positive des menaces et des opportunités auxquelles sont confrontées les entités publiques tunisiennes pour leur permettre de prendre les mesures appropriées de manière proactive en vue d'optimiser la gestion de leurs ressources. Les risques pouvant survenir à chaque étape du cycle de passation des marchés publics doivent être pris en compte quelque soient leurs natures.

Le management des risques des marchés publics fait partie intégrante de la gouvernance des marchés publics. Dès lors, ses activités doivent être réalisées dans une démarche dynamique et adaptée au caractère évolutif des marchés publics pour améliorer leur gestion et avoir de meilleurs résultats.

Dans le cadre des marchés publics, le degré d'effort et de précision requis pour manager les risques est fortement lié à la nature et au volume des achats ainsi qu'à l'importance des services et des infrastructures mis à la disposition des citoyens par l'entité publique.

5.5 Qu'est ce que la cartographie des risques ?

La cartographie ou matrice de risque est définie comme étant « l'outil permettant de classer et de visualiser des risques en définissant des catégories de conséquences et de leur vraisemblance ».

La cartographie des risques est une représentation graphique qui constitue l'outil pilier indispensable dans le management des risques dans les marchés publics. Elle est établie par le comité de pilotage à l'issue de la phase d'appréciation des risques (identification, analyse et évaluation des risques).

Le président du comité de pilotage de management des risques (voir **8.2**) associe, pour son élaboration, les différents intervenants dans le processus des marchés publics afin de pouvoir comparer les risques, les hiérarchiser en termes de vraisemblance et d'impact sur les objectifs des entités publiques et mettre en place des plans d'actions en vue de les prévenir et de les maîtriser.



La cartographie des risques a pour objectifs de :

- Mesurer la criticité des risques ;
- Avoir un repère de comparaison dans le temps permettant également d'effectuer un suivi des risques;
- Ajuster les moyens existants de maîtrise des risques et/ou mettre en œuvre un plan d'action adéquat pour sa maîtrise;
- Aider le management dans la prise de décisions stratégiques et opérationnelles relatives à la passation des marchés publics ;
- Alimenter le plan d'audit interne en mettant en lumière les activités où se concentrent les risques critiques.

Il existe plusieurs modes de représentation graphique, cependant pour ce guide, nous allons utiliser **le tableau à double entrée** car il s'agit de la représentation la plus commune de la cartographie des risques dont un modèle est présenté dans le **Graphique 3**.

Graphique 3: Tableau à double entrée pour la cartographie des risques

| | | Gravité | | | |
|---------------|---|---------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| vraisemblance | 4 | | | | |
| | 3 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | 1 | | | | |



Le **Graphique 4** présente quant à lui un exemple d’une cartographie des risques d’un marché lancé par une entité publique tunisienne.

Graphique 4 : Exemple de cartographie des risques d’un marché public d’une entité publique tunisienne

| | | Faible 1 | Moyenne 2 | Grave 3 | Très Grave 4 |
|---------------|----------------------|-------------|------------------------------|---|--|
| Vraisemblance | Très probable 4 | | RCOT30 | RF3-RC12 | RCOT14-RC10-RCOT37 |
| | Probable 3 | RCOT36 | RF4-RC3-RCOT12 | RF1-RF2-RF5-RCOT8-RI2-RC4-RC6-RCOT24-RCOT31-RCOT34-RCOT35 | RCOT1-RC2-RCOT9-RI6-RI10-RC9-RF9 |
| | Improbable 2 | | RCOT7-RCOT11-RCOT29-RC38-RF7 | RCOT2-RCOT26-RCOT27 | RCOT10-RC7-RI1-RC13 |
| | Très Improbable 1 | | RCOT4-RCOT6-RI4-RC8-RF6 | RC1-RCOT5-RCOT13-RC5-RCOT16-RCOT17-RCOT18-RI7-RCOT19-RI9-RCOT25-RCOT28-RCOT32 | RCOT3-RI1-RI3-RI5-RCOT15-RCOT20-RCOT21-RCOT22-RI8-RCOT23-RC11-RCOT33-RF8-RCOT39-RF10 |
| | | Gravité | | | |

Note : RCOT signifie « Risques de Conformité, Opérationnels et Technologiques », RF signifie : Risques Financiers, RC signifie « Risques Contextuels (Économique, politique et social/ environnemental), RI signifie « Risques d’intégrité ».

La cartographie des risques est un outil dynamique qui nécessite une révision régulière après l’évaluation de l’efficacité des mesures de maîtrise en place ou au besoin.

5.6 Qu’est ce que le registre des risques ?

Alors que la cartographie des risques constitue une illustration de l’ensemble des risques auxquels sont exposées les entités publiques en matière de marchés publics en les évaluant et en les quantifiant, le registre des risques est le document unique ou la base de données qui permet :

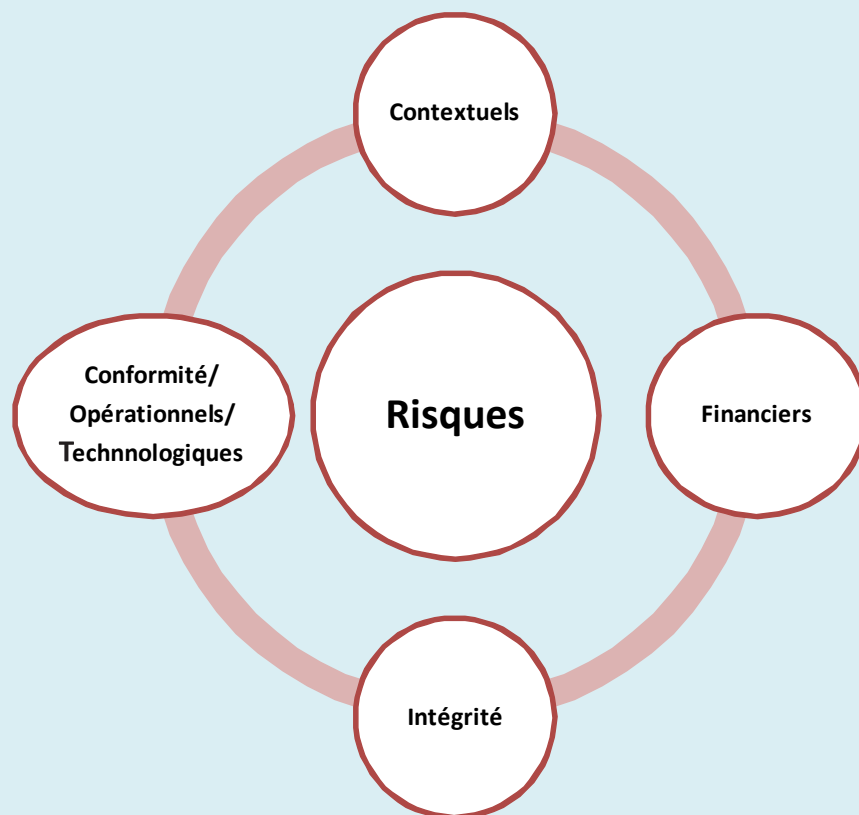
- d’enregistrer les informations relatives aux différents risques identifiés tout au long des différentes phases de passation des marchés publics,
- de les consigner en vue de capitaliser l’expérience en matière de management des risques.



6. Typologie des risques

La Typologie de risques est l'ensemble des risques dont les causes, les conséquences et les responsabilités associées à leur gestion sont de même nature. Elle permet à l'entité publique de savoir quelles sont les catégories d'achat les plus exposées aux risques.

En matière de marchés publics, les risques sont très variés et diffèrent d'une entité publique à l'autre selon sa nature et ses activités. Pour permettre leur classement et leur identification systématique et afin d'assurer l'homogénéité entre les différentes entités publiques tunisiennes, il a été convenu de classer les risques selon les quatre catégories d'activités suivantes (Voir **Annexe 1**):



6.1 Risque Contextuels: Économique, politique et social / environnemental

Ces risques englobent l'ensemble des facteurs internes et /ou externes à l'entité publique d'ordre économique, politique, social et environnemental susceptibles d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement l'atteinte de ses objectifs en matière de passation des marchés publics. **Le Tableau 1** présente des exemples de risques contextuels liés aux marchés publics.

Tableau 1 : Exemples de risques contextuels liés aux marchés publics

| Risques contextuels | Exemples |
|-------------------------|--|
| Économiques | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Changement des conditions et tendances des marchés <input type="checkbox"/> Changement de position des acteurs du marché et leurs catégories <input type="checkbox"/> Fluctuation des coûts de matériels, de matières premières, etc. <input type="checkbox"/> Inflation |
| Politiques | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Instabilité politique du pays <input type="checkbox"/> Instabilité sécuritaire du pays (Terrorisme) <input type="checkbox"/> Expropriation <input type="checkbox"/> Nouvelle législation ou réglementation |
| Sociaux | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Instabilité sociale de l'entreprise <input type="checkbox"/> Effets indésirables sur certaines franges de la société <input type="checkbox"/> Non-respect des conditions sociales <input type="checkbox"/> Changement démographique affectant la demande de services |
| Environnementaux | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Effets indésirables et répercussions nuisibles et significatives sur l'environnement <input type="checkbox"/> Non-respect de la protection de l'environnement |



6.2 Risques Financiers

Un risque financier se définit comme un risque impactant les finances et le budget de l'État et des entités publiques tunisiennes.

Le **Tableau 2** présente des exemples de risques financiers liés aux marchés publics :

Tableau 2 : Exemples de risques financiers liés aux marchés publics

| | Exemples |
|--------------------|---|
| Risques financiers | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sous-évaluation économique <input type="checkbox"/> Indisponibilité ou insuffisance budgétaire <input type="checkbox"/> Non respect du budget (usage inadéquat des fonds, échec à mener une activité en respectant les budgets fixés, etc.) <input type="checkbox"/> Insuffisance de financement <input type="checkbox"/> Dépassement des délais règlementaires de paiement <input type="checkbox"/> Fluctuation des taux de change <input type="checkbox"/> Dépendance (économique) vis-à-vis des tiers |

6.3 Risques de Conformité, Opérationnels et Technologiques

- Risques de conformité** : Ils se définissent comme les risques liés au non-respect des dispositions législatives et réglementaires.
- Risques opérationnels** : Ils se définissent comme étant l'ensemble des incidents pouvant résulter de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, à la capacité et aux compétences des personnes, à des systèmes internes et à des aspects organisationnels.
- Risques technologiques** : Ils se définissent comme étant les risques liés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, y compris l'utilisation de la plateforme TUNEPS.

Le **Tableau 3** présente des exemples de risques de conformité, opérationnels et technologiques liés aux marchés publics :

Tableau 3 : Exemples de risques de conformité, opérationnels et technologiques liés aux marchés publics

| Types de risques | Exemples |
|------------------------------|--|
| Risques de Conformité | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Non-respect des règles des finances publiques et des principes fondamentaux de la commande publique <input type="checkbox"/> Non-respect des clauses des cahiers des charges <input type="checkbox"/> Réception non-conforme à la commande <input type="checkbox"/> Non-respect des normes et de la réglementation en vigueur <input type="checkbox"/> clauses abusives |
| Opérationnels | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Non implication des parties intéressées dans la détermination des besoins <input type="checkbox"/> Retard au niveau de la détermination des besoins <input type="checkbox"/> Identification non exhaustive des besoins <input type="checkbox"/> Diffusion d'informations incomplètes ou imprécises des documents des appels d'offres <input type="checkbox"/> Mauvaise pondération des éléments techniques du dossier d'appel d'offres (DAO) <input type="checkbox"/> Difficulté d'accès à l'emplacement du projet (mauvais état des routes, conditions climatiques contraignantes, etc.) <input type="checkbox"/> Rupture des approvisionnements <input type="checkbox"/> Mauvaise planification des marchés publics (Marchés publics non alignés avec le processus global de prise de décision d'investissement) <input type="checkbox"/> Insuffisance de la compétence et de la capacité du personnel pour l'élaboration des cahiers de charges <ul style="list-style-type: none"> ▶ Spécifications techniques obsolètes, ▶ Délais d'exécution incompatibles avec la nature et la spécificité de l'achat, ▶ DAO non adapté à la réalité du marché, ▶ qualité demandée non conforme. |
| Technologiques | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Emploi de technologies ou de matériaux inadaptés ou limités <input type="checkbox"/> Non- fiabilité de l'information <input type="checkbox"/> Manque de veille technologique <input type="checkbox"/> Obsolescence des outils informatiques utilisés <input type="checkbox"/> Manque de maîtrise et de connaissance de TUNEPS |

6.4 Risques d'Intégrité

Ce sont les risques liés à l'atteinte de l'intégrité qui se définit comme « la conformité et l'adhésion sans faille à une communauté de valeurs, de principes et de normes éthiques aux fins de protéger l'intérêt général contre les intérêts privés et de lui accorder la priorité sur ces derniers au sein du secteur ». Les atteintes à l'intégrité incluent donc les actes de corruption, de fraudes, les conflits d'intérêts, etc. Le **Tableau 4** présente des exemples de risques d'intégrité liés aux marchés publics.



Tableau 4 : Exemples de risques d'intégrité liés aux marchés publics

| | Exemples |
|---------------------|--|
| Risques d'intégrité | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Marché necorrespond pas à un besoin réel <input type="checkbox"/> Sous-traitants et partenaires choisis de façon non transparente <input type="checkbox"/> Non-respect du principe de l'égalité de tous devant la loi (la transgression de la règle d'égal accès) <input type="checkbox"/> Appels d'offres orientés <input type="checkbox"/> Fractionnement des commandes publiques <input type="checkbox"/> Influence d'acteurs externes <input type="checkbox"/> Choix d'une procédure non-concurrentielle non justifié <input type="checkbox"/> Matériel non livré ou prestation non réalisée |

7. Approche de management des risques

Pour le déploiement de la stratégie de management des risques dans les marchés publics, une approche participative « Bottom-up » et « Top-down » est adoptée. Il s'agit donc de combiner les deux approches suivantes :

► **Bottom-up** dite approche ascendante qui consiste dans l'implication des opérationnels (généralement les propriétaires des risques) tout au long du processus de management des risques dans les marchés publics. Leurs avis sont soumis par la suite à la validation de la hiérarchie. Il s'agit donc d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de la prise de décisions.

► **Top-down** ou approche descendante qui procède de haut en bas. Contrairement à l'approche « Bottom-up », la haute direction est impliquée en premier lieu dans le processus de management des risques. Les résultats sont ensuite soumis aux collaborateurs opérationnels pour exploitation.

Avec une approche combinée, tous les travaux de management des risques se font parallèlement par la haute direction et les opérationnels (de la délimitation du domaine d'application, du contexte et des critères de risques jusqu'à l'élaboration de la cartographie des risques et des plans d'actions pour les maîtriser).

Ce guide recommande aux entités publiques de recourir à l'approche combinée (Bottom-up/Top-down) pour garantir que le management des risques soit interactif entre les hauts dirigeants et les opérationnels dans les différentes phases du processus de passation des marchés publics. Les risques sont répertoriés par les propriétaires des risques qui surveillent les risques existants, signalent les risques potentiels et les soumettent à l'approbation de la haute direction.



8. Préalables à l'implémentation du management des risques dans les marchés publics

L'implémentation du management des risques requiert plusieurs préalables :

8.1 Vision claire, orientations et objectifs stratégiques bien définis

La réussite du management des risques en matière de marchés publics est tributaire d'une vision claire de ce que doivent réaliser les entités publiques et les différents acteurs impliqués. Il convient, en premier lieu, d'identifier clairement les enjeux et les bénéfices de l'implémentation de la stratégie de management des risques ainsi que les objectifs de performance attendus. Étant donné qu'il s'agit d'une démarche transversale, ces objectifs gagnent à être partagés avec tous les acteurs.

La stratégie de management des risques dans les marchés publics en Tunisie a établi une orientation claire et précise des mesures à suivre par les acheteurs publics. Elle a par ailleurs, défini les objectifs stratégiques suivants :

- 1) **Renforcer le principe de bonne gouvernance dans les marchés publics.**
- 2) **Améliorer l'efficacité et l'efficacé des marchés publics**
- 3) **Formaliser et homogénéiser la méthodologie et les outils de management des risques entre les entités publiques tunisiennes**
- 4) **Optimiser le système de contrôle des marchés publics en se concentrant sur les domaines à haut risque.**
- 5) **Renforcer les capacités en matière des risques dans les marchés publics en Tunisie**

8.2 Engagement de la haute direction, désignation d'un comité de pilotage de management des risques

Plusieurs entités publiques estiment connaître leurs risques et les maîtriser jusqu'au jour où un événement vient impacter leurs activités. Il faut donc, avant d'entreprendre la démarche, s'assurer que l'entité publique adhère entièrement à la démarche de management des risques dans les marchés publics.

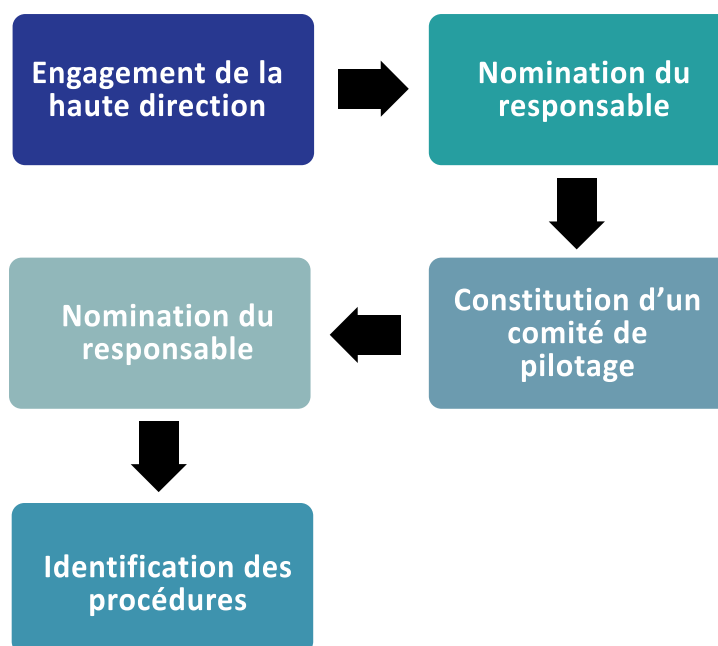
Il y a lieu de noter que certaines entités publiques sont déjà dotées d'une structure de management des risques alors que la majorité ne l'est pas encore.



Démarche à entreprendre :

Il s'agit de suivre les cinq étapes présentées dans le **Graphique 5** :

Graphique 5 : Engagement et désignation d'un comité de pilotage



Étape 1 : Engagement de la haute Direction

L'engagement des responsables et de la haute direction des entités publiques est fondamental pour l'implémentation de la démarche de management des risques et la mobilisation des différents acteurs.

En pratique, cet engagement est exprimé et perçu de manière explicite et implicite.

- Les expressions implicites (par exemple les actions quotidiennes de la haute direction visant à inculquer la culture de management des risques comme l'organisation de sessions de sensibilisation ou de formation sur le sujet, etc.).
- Les expressions explicites (par exemple la désignation d'une structure ou d'un responsable pour le management des risques).

Il convient que cet engagement soit communiqué au sein de l'entité publique et aux parties prenantes, le cas échéant.

Étape 2 : Nomination du responsable

Pour les entités non dotées de structure permanente en charge du management des risques, la haute direction (les Ministres, le Conseil d'Administration pour les entreprises publiques et le Conseil d'établissement pour les EPNA, les maires, etc.) devrait nommer le responsable du management des risques. Ce dernier peut relever d'une unité rattachée à la haute direction et il doit disposer de compétences nécessaires, afin de garantir au management des risques un minimum d'autonomie et d'indépendance lui permettant de mener à bien ses missions.



Étape 3 : Constitution d'un comité de pilotage

Conformément à la stratégie de management des risques dans les marchés publics, la haute direction doit procéder à la nomination d'un comité de pilotage. Ce comité est composé des principaux intervenants de différentes directions avec différentes sensibilités au risque en lien avec les marchés publics. Ce comité va contribuer à la mise en place de l'approche par les risques.

Étant donné que les marchés publics sont un sujet transversal et multidisciplinaire, Il est recommandé que ce comité soit formé de membres appartenant à des directions ou divisions différentes (ex : juridique, budget, marchés publics, technique, etc.).

Ce guide propose le modèle suivant pour la nomination du comité de pilotage :

| |
|---|
| <p>République Tunisienne Présidence du Gouvernement</p> <p style="text-align: center;"><u>Décision</u></p> <p><u>Sujet</u> : Nomination des membres du comité de pilotage de management des risques dans les marchés publics.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance des marchés publics à travers l'intégration du management des risques dans le système de passation des marchés publics, il a été décidé de nommer un comité de pilotage pour assurer la mise en place de ce processus au sein de</p> <p>Article 1 : Le comité de pilotage présidé par(nom et qualité), est formé comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none">-(nom et qualité)-(nom et qualité)-(nom et qualité) etc. <p>Cette composition peut, le cas échéant, être renforcée par un ou plusieurs nouveaux membres dont la présence est jugée utile compte tenu de leur compétence ou leur rapport avec le domaine concerné.</p> <p>Article 2 : Cette décision entrera en vigueur à la date de sa signature.</p> <p style="text-align: center;">Signature</p> |
|---|

Étape 4 : Formation des membres du comité de pilotage :

Les membres de ce comité devront suivre les sessions de formation requises pour s'approprier les bases de la démarche de management des risques ainsi que les outils et les techniques permettant sa mise en œuvre. Ils doivent par ailleurs, être motivés et performants tout en étant ouverts aux travaux de groupe.

Si l'entité publique n'est pas dotée suffisamment de profils de Risk Managers, elle va veiller à la réalisation des formations nécessaires pour renforcer les capacités en la matière ou encore recourir au Knowledge Management « gestion de connaissances » en vue de créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entité. Cette connaissance est matérialisée par des documents internes et externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expériences détenues par les collaborateurs ou les experts du domaine.

Étape 5 : identification des procédures pour lesquelles l'exercice de management des risques sera réalisé

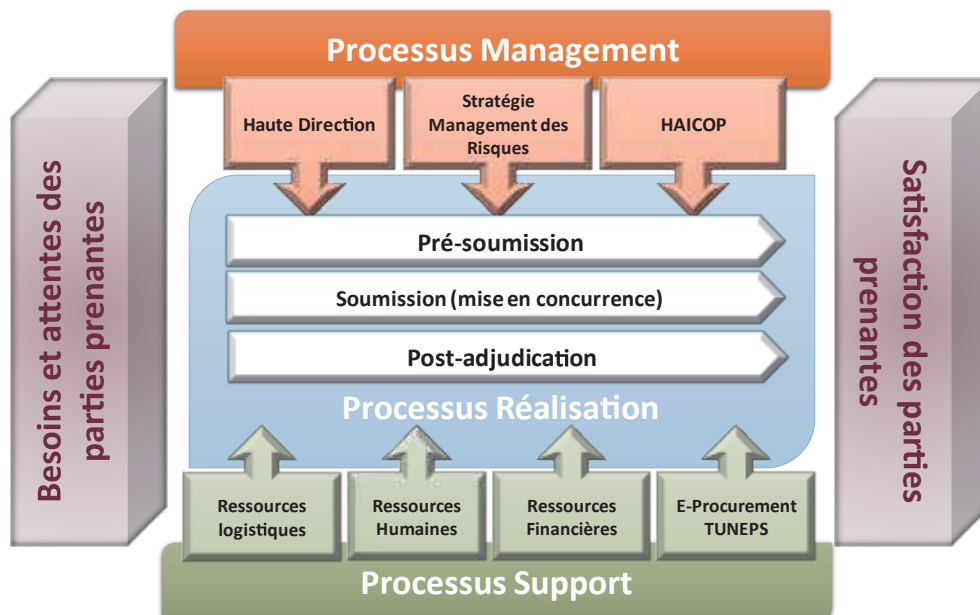
Le comité de pilotage désigné va identifier le domaine d'application (voir 9.2) et les procédures couvertes par le management des risques.

8.3 Segmentation du processus de passation des marchés en activités

La segmentation du processus de passation des marchés en activités va faciliter le déploiement du management des risques dans les marchés publics dans la mesure où elle va susciter la fixation des objectifs liés à chaque activité et par conséquent faciliter l'identification des risques et garantir leur exhaustivité.

Ce guide propose le modèle présenté dans le graphique suivant pour cartographier les processus des marchés publics (**Graphique 6**) :

Graphique 6 : Cartographie des processus relatifs aux marchés publics





8.4 Fixation d'objectifs SMART pour chaque activité des marchés publics

En général, le management du risque est facilité si les objectifs liés à chaque activité du processus de passation des marchés publics sont exprimés en termes mesurables. Cependant, en pratique, au sein des entités publiques tunisiennes, il existe souvent de multiples objectifs généraux et une difficulté a été signalée notamment lors de la phase d'implémentation de la démarche de management des risques au sein des sites pilotes pour la fixation d'objectifs SMART « **Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis** ».

Un objectif **SMART** doit être :

Spécifique : L'objectif doit être le plus précis possible en évitant toute généralisation.

Mesurable : L'objectif doit être mesurable avec précision.

Ambitieux : L'objectif doit être atteignable à court ou moyen terme, pour maintenir votre motivation, mais il doit aussi faire preuve d'ambition.

Réaliste : L'objectif doit être réaliste, pertinent et ne pas dépendre du hasard.

Temporellement définis : lorsqu'on fixe un objectif, on doit savoir dans quel délai on veut l'atteindre.

Dans un premier exercice, les entités publiques sont encouragées à fixer au moins pour chaque activité des objectifs **spécifiques** en lien direct avec le processus des marchés publics, **mesurables** (facilement quantifiables ou qualifiables afin de savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer) et **temporellement définis** donc délimités dans le temps (une date fixe avec, éventuellement, des dates intermédiaires précisées par des termes comme « dans 3 mois » et non pas par des termes flous ou vagues comme « le plus rapidement possible »).

Le **Tableau 5** ci-dessous montre à titre d'exemples les objectifs liés aux différentes activités de passation des marchés publics



Tableau 5 : Objectifs des différentes activités du processus des marchés publics

| Activité | Objectifs |
|--|--|
| Analyse des besoins | Identifier les besoins réels en temps opportun et dans la limite des budgets alloués |
| Analyse des marchés | Réaliser des analyses ou des études en adéquation avec la réalité du marché |
| Élaboration et suivi du Budget | S'assurer de l'estimation du projet et des échéanciers de paiement en fonction de l'avancement réel des travaux, de livraison de fourniture et des études pour garantir la finalisation du projet dans les délais contractuels |
| Recherche de financement du projet | Garantir le financement du projet en optimisant les coûts et les délais |
| Choix de la procédure de passation du marché | Atteindre le meilleur rapport qualité/prix en temps opportun selon les conditions du marché |
| Élaboration du dossier d'appel d'offres | <input type="checkbox"/> Déterminer les conditions dans lesquelles le marché est passé et exécuté (critères administratifs, techniques, juridiques, financiers, etc.) <input type="checkbox"/> Délimiter les droits et obligations de chaque partie de façon équilibrée conformément à la réglementation en vigueur |
| Publicité(lancement de l'appel d'offres) | Assurer la transparence et l'égalité d'accès |
| Soumission des offres | Recevoir des offres compétitives dans les délais impartis |
| Ouverture des offres | Assurer une ouverture objective et transparente des offres reçues à la date limite de réception des offres par la Commission d'Ouverture des Offres (COO) |
| Evaluation des offres | Assurer une évaluation objective par la commission d'évaluation des offres conformément aux critères et à la méthodologie prévue dans les cahiers de charges et à la réglementation en vigueur |
| Attribution des marchés | <input type="checkbox"/> Assurer la transparence de l'attribution du marché et retenir l'offre administrativement et techniquement conforme. <input type="checkbox"/> Notifier le marché au titulaire et le signer avant de commencer son exécution |
| Gestion du projet | Gérer et suivre l'exécution du marché conformément aux exigences du contrat et dans les délais fixés par le planning d'exécution |



| Activité | Objectifs |
|-------------------|---|
| Réception | S'assurer de la réception des biens, services et travaux à temps et conformément à la quantité et la qualité exigées dans le contrat |
| Paieiment | Assurer le règlement des prestations exécutées par le titulaire du marché et/ou par les différents prestataires dans les délais contractuels et conformément aux exigences contractuelles |
| Clôture du marché | Assurer le règlement définitif du marché et le clôturer conformément aux délais règlementaires. |

8.5 Allocation des ressources nécessaires (humaines, logistiques, formations, etc.)

Le management des risques dans les marchés publics implique l'engagement de la haute direction à mettre les ressources nécessaires suivantes à la disposition des entités publiques:

- ▶ Ressources humaines compétentes et expérimentées en matière de gestion de la commande publique et de management des risques,
- ▶ Ressources logistiques adéquates,
- ▶ Système de gestion des informations et des connaissances,
- ▶ Formations spécifiques et notamment la formation de formateurs au profit des responsables de management des risques et des membres des comités de pilotage pour pouvoir facilement assurer le transfert des connaissances.

Toutefois, il est à signaler que dans une démarche de management des risques, la valeur ajoutée réelle provient plutôt de la contribution des membres des comités de pilotage de management des risques, de leur capacité à extraire les bonnes informations et les mettre en perspective et surtout de leur engagement et leur ambition à maîtriser rapidement tous les risques identifiés.

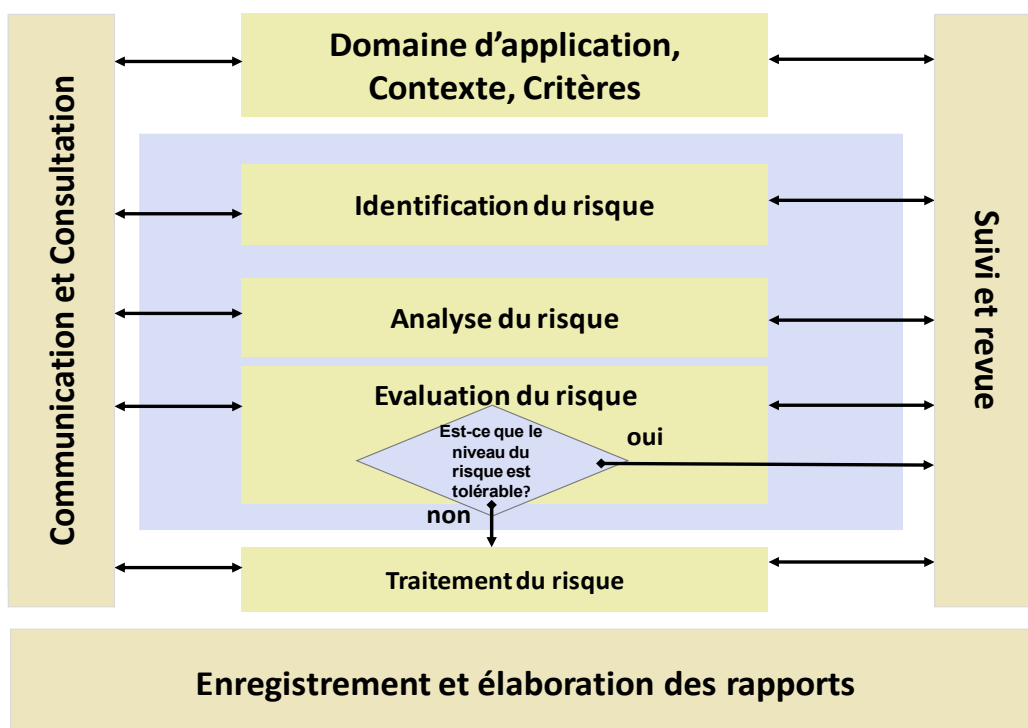


9. Implémentation du management des risques dans les marchés publics au sein des entités publiques: Demarche détaillée du processus

Le management des risques dans les marchés publics est un processus itératif qui doit faire partie intégrante de la gestion des entités publiques tunisiennes et de la prise de décisions. Il requiert des efforts à déployer qui dépendent de la nature et du volume des achats ainsi que du rôle de l'entité publique dans la provision de services aux citoyens.

Le **Graphique 7** ci-dessous représente le processus de management des risques selon le référentiel international ISO 31000v2018, suivi par une présentation détaillée de chaque étape-clé.

Graphique 7 : Processus de management des risques dans les marchés publics

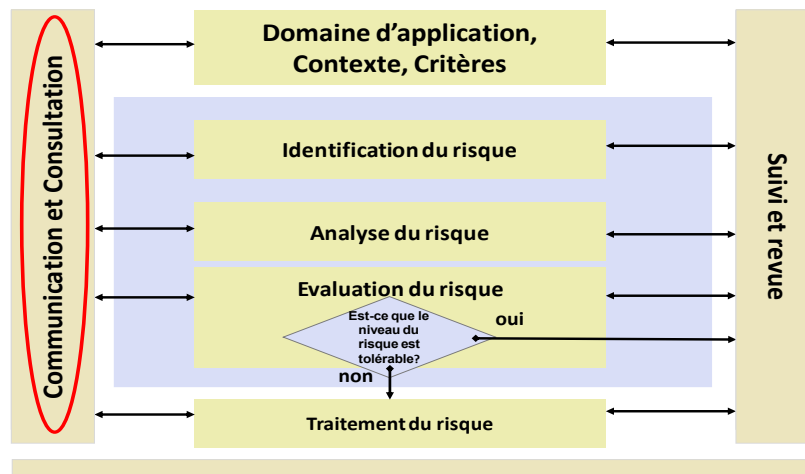


9.1 Communication et Consultation

La communication et consultation constituent « des processus itératifs et continus mis en œuvre par un organisme afin de fournir, partager ou obtenir des informations et d'engager un dialogue avec les parties prenantes concernant le management du risque » (voir **Graphique 8**).



Graphique 8 : Processus de management des risques dans les marchés publics (Communication et Consultation)



9.1.1 Communication

La communication en matière de management des risques dans les marchés publics est une phase primordiale, transverse et dynamique. La communication vise à accroître la sensibilisation et la compréhension du risque, elle doit :

- ▶ Refléter les attentes des parties prenantes.
- ▶ Être faite en temps utile et être réalisée régulièrement tout au long du processus de management des risques des marchés publics
- ▶ Garantir que les informations pertinentes soient collectées, consolidées, synthétisées et partagées de manière appropriée avec plusieurs populations cibles.

9.1.1.1 Populations cibles

▶ Comité de pilotage de management des risques :

À l'issue de chaque étape du processus de management des risques, le président du comité de pilotage est en charge de communiquer aux membres de ce comité l'avancement des travaux pour leur revue et validation.

▶ Toute l'entité publique :

- Pour les opérationnels (ou propriétaires des risques) :

Le président du comité de pilotage est tenu de communiquer l'avancement des travaux de management des risques aux opérationnels intervenants dans le cycle de passation des marchés publics pour émettre leurs avis et commentaires ou pour éventuellement mettre en œuvre les plans d'actions (C'est l'approche Bottom-Up).

- Pour la haute direction :

Après la collecte des commentaires des opérationnels, le président du comité de pilotage transmet à la haute direction les travaux de management des risques pour leur validation finale et pour éventuellement assurer le suivi des actions de maîtrise des risques (C'est l'approche Top-Down).



▶ Parties prenantes influentes

Le président du comité de pilotage de management des risques est responsable de la transmission appropriée des informations sur les risques aux parties prenantes pertinentes en fonction de leur degré d'influence dans la prise de décisions. Il est en charge d'étudier l'opportunité de la prise en considération de leurs éventuels avis et commentaires.

Toutefois, il convient de tenir compte des problématiques de sécurité et de protection des données confidentielles.

9.1.1.2 Caractéristiques

Une communication efficace permet non seulement de répondre aux aléas du risque dans des délais raisonnables mais également d'optimiser les ressources requises pour la maîtrise des risques. Pour réussir le déploiement de la stratégie de management des risques au niveau des marchés publics, la communication gagne à être :

- ▶ **Transparente:** Rendre les informations pertinentes disponibles pour toutes les parties prenantes en tenant compte de la confidentialité ;
- ▶ **Juste:** Fournir des informations qui répondent aux intérêts et aux besoins des parties prenantes pertinentes afin de leur permettre de participer pleinement ;
- ▶ **Crédible:** Fournir une information véridique, exacte et substantielle ;
- ▶ **Réactive:** Répondre aux questions et aux préoccupations des parties prenantes de manière complète et à temps ;
- ▶ **Claire:** S'assurer que les approches et le langage de la communication sont compréhensibles pour les parties prenantes afin de réduire l'ambiguïté.

Sur le plan pratique, la communication peut devenir relativement fastidieuse en raison du nombre assez important des interlocuteurs à prendre en compte. Afin de rendre la démarche visible et transmettre la bonne information à la bonne personne et en temps opportun, les entités publiques sont ainsi appelées à délimiter les principaux acteurs de chaque étape du cycle de passation des marchés publics ciblées par la communication à savoir :

- ▶ Le comité de pilotage de management des risques;
- ▶ Les opérationnels ou les propriétaires des risques impliqués dans les différentes phases du processus des marchés publics ;
- ▶ La haute Direction ;
- ▶ Les parties prenantes influentes.



9.1.1.3 Canaux de communication

Chaque entité publique peut choisir, compte tenu de ses moyens disponibles, le canal ou les canaux de communication qui lui conviennent et qui sont susceptibles de toucher le plus grand nombre d'intervenants dans le processus des marchés publics. Ces canaux peuvent être internes et/ou externes. Par exemple :

- ▶ **L'intranet** : Outil technologique interne qui permet de faciliter l'accès à l'information et de la faire facilement circuler. Il peut comprendre, entre autres, les instructions, les directives, le guide ou le manuel concernant le management des risques dans les marchés publics, ainsi que les moyens auxiliaires et instruments spécifiques pour mettre en œuvre le processus.
- ▶ **Le site web** : Support de communication électronique, accessible en ligne à toutes les parties prenantes externes et internes. Il peut inclure, entre autres, la stratégie de management des risques des marchés publics, la composition du comité de pilotage de management des risques, les Top Ten des risques critiques et élevés, des rapports de synthèse téléchargeables concernant l'évaluation de la maîtrise des risques.
- ▶ **Les rapports** : Le responsable du comité de pilotage de management des risques au sein de chaque entité publique est tenu d'établir, périodiquement et selon le volume et la complexité des marchés publics, des rapports internes fournissant une présentation compréhensive et détaillée des travaux de management des risques à l'intention de la haute direction pour l'éclairer sur les risques critiques pouvant entraver l'atteinte des objectifs assignés aux marchés publics en question et pour lui communiquer éventuellement les nouveautés conceptuelles et les changements de contexte.

Ces rapports sont accompagnés de notes de synthèse ou de rapports succincts devant être adressées dans une autre communication à la HAICOP et comprenant au moins les risques critiques, leurs causes, leurs conséquences et les actions mises en place pour leur maîtrise.

Pour garantir la traçabilité et tirer profit des différentes expériences, chaque entité publique gagne à enregistrer et archiver les différentes communications avec ses parties prenantes. Cet enregistrement est détaillé au niveau du point **9.6** de ce guide relatif à la phase : **Enregistrement et élaboration des rapports**.

- ▶ **Les brochures** : Elles peuvent être conçues pour informer et maintenir les liens avec les parties prenantes internes et externes en offrant de brefs résumés. Ces brochures participent à maintenir la culture de risques inculquée.
- ▶ **Les groupes focus** : Réunions avec un petit groupe de parties prenantes pertinentes pour arriver à des consensus sur les points les plus importants notamment lors de l'élaboration des critères de risques, l'appréciation des risques et leur priorisation ;



9.1.2 Consultation

La consultation implique « l'obtention d'un retour d'informations pour étayer la prise de décision ». Elle contribue donc à la prise de décision.

Pour favoriser un partage pertinent des flux d'informations entre les différents acteurs du management des risques des marchés publics, Il est pertinent de :

- ▶ Consulter et impliquer les intervenants internes et externes - clés disposants des connaissances et de l'expertise adéquates pour chaque étape du processus de passation des marchés publics ;
- ▶ S'assurer de la prise en compte de leurs différents points de vue et de leurs intérêts afin de créer un sentiment d'inclusion et de propriété et d'accroître leur confiance dans le management des risques ;
- ▶ S'assurer que les différents intervenants ont une compréhension similaire et uniforme des risques inhérents afin d'éviter les conflits et faciliter la prise de décisions éclairées et communes concernant le management des risques ;
- ▶ Garantir une réaction appropriée et rapide à l'évolution de la situation en matière de risques.

Quels canaux de consultation?

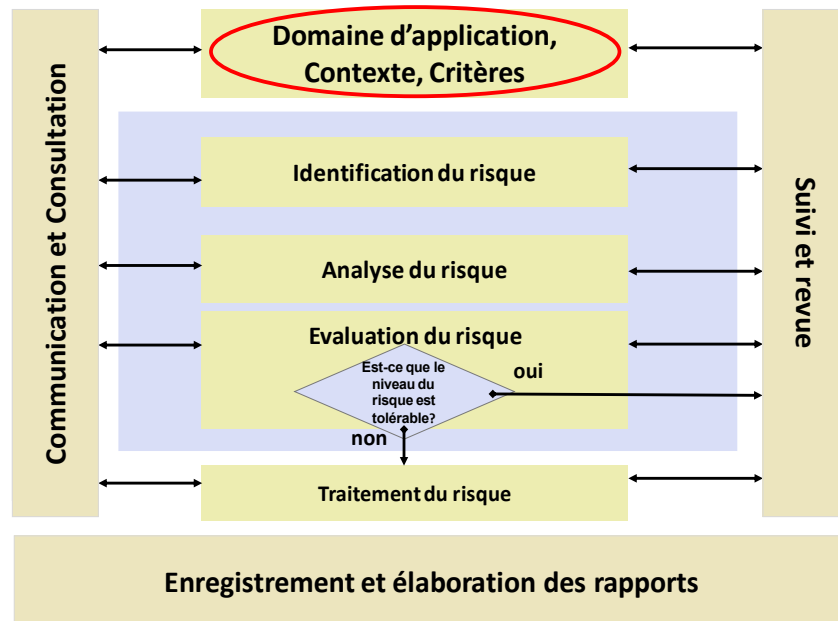
Chaque entité publique peut recourir aux canaux de consultation qui lui conviennent compte tenu des moyens disponibles. La consultation des différents intervenants dans le cycle de passation des marchés publics se fait principalement dans le cadre d'échanges de courriers électroniques, d'organisation d'ateliers et conférences, de réunions publiques ou de groupes focus.

Une étroite coordination entre la communication et la consultation facilite l'échange d'informations factuelles, opportunes, pertinentes, précises et compréhensibles tout en prenant en compte leur confidentialité et intégrité ainsi que les problématiques de sécurité et de protection des données personnelles.

9.2 Domaine d'application, Contexte et Critères

L'objectif de la définition du domaine d'application, du contexte (externe et interne) et des critères est d'adapter le processus de management du risque aux caractéristiques et besoins spécifiques liés aux marchés publics de chaque entité publique tunisienne (voir **Graphique 9**)

Graphique 9 : Processus de management des risques dans les marchés publics (Domaine d'application, Contexte et Critères)



9.2.1 Domaine d'application

Chaque entité publique est tenue de définir au début de l'exercice le domaine d'application (appelé également périmètre ou univers) du management des risques et ses limites en tenant compte des contraintes de différents ordres qui peuvent l'influencer (techniques, financiers, environnementaux, méthodologiques, temporels, organisationnels, etc.).

Pour le déploiement de la stratégie de management des risques dans les marchés publics, il a été convenu d'intégrer le processus de management des risques sur une période déterminée à un domaine d'application restreint couvrant plusieurs niveaux :

- ▶ **Au niveau de chaque projet ou programme d'achat :** L'exercice de management des risques devra obligatoirement être effectué pour les marchés suivants :
 - Tous les marchés négociés
 - Les marchés à montant important dont le volume représente au moins 20% du montant total des achats de chaque entité publique.

Exemple: pour une entité publique donnée, si l'enveloppe des marchés publics est de 80MD, le domaine d'application à couvrir par l'exercice de management des risques doit être de l'ordre de $20\% \times 80$ soit 16MD. Cela peut concerner un ou plusieurs marchés. Il est important que ces 16 MD couvrent les marchés les plus importants de l'entité.

- ▶ **Au niveau des étapes procédurales et sous-processus :** l'exercice va couvrir toutes les activités du cycle de passation des marchés publics.



9.2.2 Contexte

Le management des risques doit être **adapté au contexte externe et interne de l'entité publique** et être proportionnel aux objectifs liés aux marchés publics.

Il importe donc, dès le départ, de bien saisir et analyser le contexte spécifique dans lequel chaque entité publique tunisienne évolue et cherche à atteindre ses objectifs en matière de gestion des marchés publics.

Plusieurs méthodologies existent pour identifier et analyser les caractéristiques du contexte interne et externe qui pourront affecter le management du risque (mission, principales activités, organisation interne, parties prenantes, etc.). L'entité publique peut ainsi recourir à l'outil qu'elle juge adéquat pour évaluer, comprendre et analyser son contexte.

Sur le plan pratique et dans un objectif de simplification, ce guide propose à chaque comité de pilotage de management des risques l'établissement du contexte aussi bien interne qu'externe de l'entité publique selon le volume et la complexité de ses marchés. Le comité de pilotage gagne à associer les opérationnels impliqués dans toutes les étapes du processus des marchés publics et éventuellement toute partie prenante pertinente.



9.2.2.1 Contexte interne

Pour établir le contexte interne, ce guide propose, à chaque entité publique le modèle suivant:

CONTEXTE INTERNE

▶ Organisation

```

graph TD
    Org[Organisation] --> SOA[Sous organisation A]
    Org --> SOB[Sous organisation B]
    SOA --> U1[Unité 1]
    SOA --> U2[Unité 2]
        
```

▶ Poids des achats publics dans le budget global de l'entité publique

▶ Les capacités de l'entité publique en termes de ressources et de connaissances pour la gestion des marchés publics

▶ Cadre réglementaire & institutionnel interne qui régit les marchés publics (Lettres d'instructions, notes internes, délais requis pour entreprendre les opérations d'achat, systèmes d'information, manuel de procédures s'il existe, etc.)

▶ Objectifs assignés aux marchés publics :

- Objectifs stratégiques
- Objectifs opérationnels

▶ Parties prenantes internes

| Parties prenantes internes (PPI) | Intérêt | Objectifs | Rôles et responsabilités de chaque partie prenante pertinente |
|----------------------------------|---------|-----------|---|
| PPI 1 | | | |
| PPI 2 | | | |
| Etc. | | | |



9.2.2.2 Contexte externe

Pour évaluer et comprendre son contexte externe, chaque entité publique est tenue d'analyser :

- Son environnement culturel, social, politique, légal, réglementaire, financier, technologique, économique, naturel et concurrentiel, au niveau international, national, régional ou local. ;
- Les facteurs et tendances ayant un impact déterminant sur les objectifs assignés à ses marchés publics
- Ses relations avec les parties prenantes externes, leurs perceptions et leurs valeurs : Chaque entité publique va identifier les acteurs externes critiques qui peuvent affecter ses objectifs en matière de marchés publics. Ces acteurs peuvent inclure les fournisseurs, les bailleurs de fonds, les investisseurs, les institutions gouvernementales, les ministères de tutelle pour les entreprises publiques, la HAICOP, les différents corps de contrôle externe, les médias, etc.

L'entité publique est libre de recourir à n'importe quelle méthode pour analyser son contexte. Dans le cadre de ce guide, il est proposé de recourir soit à l'analyse PESTEL soit à la matrice SWOT ou mieux encore à combiner ces deux outils.

► L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entité. Sa particularité réside dans sa vision globale de l'environnement.

Elle distingue six catégories macro-environnementales qui peuvent influencer positivement ou négativement une entité :

- Politique : stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, etc.
- Économique : cycle économique, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, etc.
- Sociologique : démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, niveau d'éducation, attitude de loisir et de travail, etc.
- Technologique : dépenses publiques en Recherche et Développement, investissements privés sur la technologie, nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, outils, etc.
- Écologique : réglementation et normes sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie, etc.
- Légal : Tout le cadre réglementaire y compris celui relatifs aux marchés publics, aux entreprises publiques, au secteur privé, au droit du travail, à la santé, aux normes de sécurité, etc.



Comment mettre en œuvre l'analyse PESTEL?

- ▶ Le président du comité de pilotage de management des risques va arrêter un planning de réunions avec le groupe de travail constitué ;
- ▶ Inventorier les variables pertinentes s'inscrivant dans les six grands ensembles de facteurs ;
- ▶ Dégager des tendances d'évolution structurelle à moyen et long terme ;
- ▶ À partir de ces tendances, prévoir des scénarii d'évolution du marché dans lequel s'inscrit le développement de l'entité publique.

- ▶ **La matrice SWOT :** C'est un outil d'analyse stratégique qui met en perspective les caractéristiques internes de l'entité avec l'état de l'environnement dans lequel elle évolue.
 - les forces et les faiblesses de l'entité : analyse INTERNE qui concerne donc des éléments sur lesquels l'entité publique peut agir directement.
 - les opportunités et les menaces de l'environnement : on se place ici à un niveau EXTERNE à l'entité pour observer les éléments sur lesquels il n'est pas possible d'agir directement, et qui nécessiteront une adaptation.

Elle peut être présentée sous forme d'un tableau simple et lisible (Voir **Annexe 2**).

Comment mettre en œuvre l'analyse SWOT ?

- ▶ Le président du comité de pilotage de management des risques va arrêter un planning de réunions avec le groupe de travail constitué ;
- ▶ Focaliser l'analyse sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'environnement de l'entité publique dans lequel se déroulent les marchés publics.

- ▶ **La combinaison des deux approches SWOT & PESTEL :**

Cette combinaison va permettre une visualisation rapide du degré d'adéquation de la stratégie de management des risques à la problématique des marchés publics et va faciliter l'analyse et l'anticipation des opportunités et menaces.

Comment mettre en œuvre la combinaison SWOT & PESTEL?

- ▶ Le comité de pilotage de management des risques va lister l'ensemble des facteurs d'influence en s'aidant des données disponibles (Internet, brainstorming, intelligence économique...);
- ▶ Regrouper les informations afin d'identifier les tendances structurelles et définir les facteurs les plus impactant ;
- ▶ Déterminer si ces tendances impactent de manière positive ou négative l'entité en dégageant ses forces et faiblesses ainsi que ses opportunités et menaces.

Un exemple d'analyse combinée SWOT et PESTEL pour un marché relatif à la construction d'un hôpital est présenté en **Annexe 3**.



Dans un souci d'harmonisation des travaux de management des risques, ce guide propose à chaque entité publique, pour délimiter son contexte externe de recourir au modèle suivant:

CONTEXTE EXTERNE

► Analyse SWOT et PESTEL

| | Interne | | Externe | |
|---------------|---------|------------|--------------|---------|
| | Forces | Faiblesses | Opportunités | Menaces |
| Politique | | | | |
| Economique | | | | |
| Sociologique | | | | |
| Technologique | | | | |
| Ecologique | | | | |
| Légal | | | | |

► Parties prenantes externes

| Parties prenantes externes | Intérêt | Objectifs | Rôles et responsabilités de chaque partie prenante pertinente |
|----------------------------|---------|-----------|---|
| PPE 1 | | | |
| PPE 2 | | | |
| Etc. | | | |

► Cadre réglementaire externe



9.2.3 Critères

Les critères de risque appelés aussi métriques ou échelles de cotation sont des paramètres uniformes et spécifiques à chaque entité publique. Ils doivent être définis, dès le départ pour décrire le risque et décider de son importance, en tenant compte de l'attitude de l'entité publique face au risque c'est-à-dire de son appétence pour le risque qui est le niveau agrégé maximum de risque qu'elle souhaite prendre.

Bien que les critères des risques sont définis au début de l'exercice du management des risques, ils restent flexibles et doivent être revus continuellement en fonction du changement de contexte et peuvent être affinés avec la croissance du degré de maturité du management des risques pour atteindre un degré plus élevé de précision.

Les échelles de cotation des risques peuvent être paires ou impaires. Chaque entité publique est libre de choisir sa propre échelle. Cependant ce guide propose d'opter pour des échelles de cotation paires afin d'éviter une prise de position centriste.

Pour la détermination des critères de risque, les acheteurs publics peuvent recourir à trois approches qui sont couramment utilisées, ces approches peuvent être utilisées individuellement ou conjointement :

- ▶ **Extrapolation** : il s'agit d'utiliser des données historiques et de considérer les retours d'expérience pertinents afin d'identifier des événements ou des situations antérieures qui se sont produits et ainsi extrapoler la probabilité de leur occurrence ou de leur impact dans le futur.
- ▶ **Prédiction** : si les données historiques ne sont pas disponibles ou appropriées, il est nécessaire de déduire les probabilités ou les conséquences par une analyse du cycle de passation des marchés publics ainsi que l'échec ou la réussite qui en découle.
- ▶ **Recours structuré aux experts** : l'avis d'un expert peut être utilisé dans un processus systématique et structuré pour estimer la vraisemblance ou la gravité.

9.2.3.1 Vraisemblance et gravité

Ce guide prend en compte deux critères pour mesurer les risques à savoir :

- ▶ **La vraisemblance de survenance ou la probabilité d'occurrence** du risque désignée par **(V)**. Cette probabilité dépend de facteurs tels que la nature de la mission de l'entité et des données historiques disponibles. Elle peut être évaluée de deux manières : qualitativement ou quantitativement.
L'évaluation qualitative consiste à affecter une valeur sur une échelle ordinale (par exemple : très faible, faible, forte et très forte), l'évaluation quantitative consiste à attribuer une probabilité.
- ▶ **La gravité ou l'impact** du risque désigné par **(G)**. Cette caractéristique donne une estimation des conséquences du risque. On peut considérer une influence sur les coûts, sur les délais et sur la qualité. Le niveau de gravité reste propre à chaque entité. Il convient de noter qu'un même risque peut engendrer des conséquences d'une gravité plus ou moins importante d'un acheteur public à un autre. En effet, selon les activités de l'entité publique et son rôle dans la prestation de services aux citoyens, l'impact d'un risque peut être différent.



- **Échelle de vraisemblance**

Le **Tableau 6** suivant présente un exemple d'échelle de vraisemblance selon deux méthodologies : fréquence annuelle et probabilité de survenance annuelle.

Tableau 6 : Exemple d'échelle de Vraisemblance

| Cotation | Qualification | <u>Sur la base d'une fréquence annuelle</u> | <u>Sur la base d'une probabilité de survenance annuelle</u> |
|----------|------------------------|---|---|
| | | Définition | Définition |
| 4 | Très probable | Plus de vingt fois par an | >75% chance de survenir |
| 3 | Probable | Six à vingt fois par an | 50% à 75% chance de survenir |
| 2 | Improbable | Deux à cinq fois par an | 25% à < 50% chance de survenir |
| 1 | Très improbable | Une fois par an | < 25% chance de survenir |

- **Échelle de gravité :**

Le **Tableau 7** fournit un exemple pour estimer la gravité d'un risque

Tableau 7 : Exemple d'échelle de gravité

| Cotation | Degré de gravité | Définition |
|----------|-------------------|---|
| 4 | Très grave | 1. Augmentation du coût / budget > 50 % 2. Dépassement du délai initial > 6 mois 3. Couverture médiatique négative nationale et internationale impactant la réputation de l'entité (télévision et journaux) 4. Pourcentage de produits / services non conformes ou défectueux > 50% 5. Pourcentage de produits et services ne correspondant pas au besoin > 50% |
| 3 | Grave | 1. Augmentation du coût / budget > 30 et ≤ 50 % 2. Dépassement du délai initial > 3 mois et ≤ 6 mois 3. Couverture médiatique négative locale (long terme) impactant la réputation de l'entité 4. Pourcentage de produits / services non conformes ou défectueux > 30% et ≤ 50% 5. Pourcentage de produits et services ne correspondant pas au besoin > 30% et ≤ 50% |
| 2 | Moyen | 1. Augmentation du coût / budget entre > 10% et ≤ 30% 2. Dépassement du délai initial > 31 Jours et ≤ 3 mois 3. Couverture médiatique négative locale (court terme) impactant la réputation de l'entité 4. Pourcentage de produits / services non conformes ou défectueux > 10% et ≤ 30% 5. Pourcentage de produits et services ne correspondant pas au besoin > 10% et ≤ 30% |
| 1 | Faible | 1. Augmentation du coût / budget ≤ 10 % 2. Dépassement du délai initial ≤ 31 jours 3. Couverture médiatique négative faible 4. Pourcentage de produits / services non conformes ou défectueux ≤ 10 % 5. Pourcentage de produits et services ne correspondant pas au besoin ≤ 10% |



9.2.3.2 Échelle de Criticité

Pour déterminer le niveau de criticité du risque, il suffit de multiplier les critères de vraisemblance et de gravité.

Pour simplifier l'implémentation de la stratégie de management des risques au niveau des marchés publics on va retenir au début de l'exercice des échelles à quatre niveaux et on va utiliser deux critères pour mesurer le niveau des risques à savoir :

▶ **La vraisemblance de survenance ou la probabilité d'occurrence du risque (V)**

Quelle est la probabilité que le risque survienne ?

▶ **La gravité ou l'impact du risque (G)**

Qu'arriverait-il si le risque potentiel se matérialise?

Pour mesurer le niveau de **criticité du risque** désigné par **(Cr)** qui va évaluer l'importance des risques, on va opter pour la multiplication des deux critères :

$$Cr=V*G$$

L'échelle de criticité permet de :

- ▶ Hiérarchiser les risques identifiés,
- ▶ Choisir les actions jugées prioritaires pour déterminer les mesures préventives ou correctives à mettre en œuvre en vue d'agir de manière proactive face aux risques potentiels,
- ▶ Maîtriser et corriger les lacunes ou manquements en prenant en considération le degré de tolérance au risque de l'entité publique défini au niveau de l'échelle d'appétence au risque.

Le **Tableau 8** présente un exemple d'échelle de criticité.

Tableau 8 : Exemple d'échelle de criticité

| Criticité | Degré de Criticité | | Description de la criticité |
|-----------------|--------------------|-----------------------------------|---|
| Risque Mineur | Vert | 1 ≤ Cr ≤ 3 Risque maîtrisé | Impact limité/une perturbation mineure des activités quotidiennes. Le risque se réalise rarement, toutefois un plan d'actions à long terme peut être envisageable. |
| Risque Modéré | Jaune | 3 < Cr ≤ 8 Risque à surveiller | Perturbation modérée des activités quotidiennes. Le risque nécessite un plan d'actions à moyen terme pour le maîtriser. |
| Risque Elevé | Orange | 8 < Cr ≤ 12 Risque à diminuer | Le risque doit être traité avec un haut niveau de priorité nécessitant un plan d'actions à court terme. |
| Risque Critique | Rouge | Cr > 12 Risque prioritaire | Impact catastrophique. Le risque requiert une action immédiate et doit être traité en priorité jusqu'à ce que le niveau de risque soit réduit à un niveau acceptable. |

Criticité du risque (Cr)= Vraisemblance * Gravité (Cr=V*G)



9.2.3.3 Échelle de l'efficacité des contrôles ou des moyens de maîtrise existants

Comme mentionné à la section 5.2, un moyen de maîtrise est une mesure mise en œuvre par une entité pour modifier un risque.

Il importe d'évaluer l'efficacité de ces moyens de maîtrise aussi bien au niveau de la diminution de la vraisemblance du risque qu'au niveau de la réduction de la gravité de ses conséquences (voir 5.2) afin de mesurer le niveau du risque net (voir **Graphique 1 : Atténuation du risque inhérent au risque résiduel**).

Le **Tableau 9** fournit un exemple d'échelle pour mesurer l'efficacité des contrôles ou des moyens de maîtrise existants.

Tableau 9 : Échelle de l'efficacité des contrôles ou des moyens de maîtrise existants

| Échelle de contrôle | Description du contrôle |
|---------------------|--|
| 4 | Très efficace (risque réduit de 76-100%) |
| 3 | Efficace (risque réduit de 51-75%) |
| 2 | Moyennement efficace (risque réduit de 26-50%) |
| 1 | Efficacité marginale (risque réduit de 0-25%) |

9.2.3.4 Échelle d'appétence au risque

L'appétence au risque est le niveau agrégé maximum de risque que l'entité souhaite prendre. Le **Tableau 10** présente un exemple d'échelle d'appétence au risque d'une entité publique tunisienne.

Tableau 10 : Échelle d'appétence au risque d'une entité publique tunisienne

| | Faible 1 | Moyenne 2 | Grave 3 | Très Grave 4 |
|----------------------|-------------|--------------|------------|-----------------|
| Très probable 5 | | | | |
| Probable 3 | | | | |
| Improbable 2 | | | | |
| Très improbable 1 | | | | |

Courbe d'appétence au risque

Pour la courbe d'appétence au risque, chaque entité est appelée à faire un tracé linéaire sur la cartographie des risques qui existe au niveau de l'outil Excel à l'onglet « Cartographie des risques » pour délimiter la zone au - delà de laquelle les risques seront considérés comme intolérables.

Il est important de renseigner tous les critères précités au niveau de l'outil Excel dans l'onglet « Critères de Risques ».



9.3 Appréciation des risques

L'appréciation du risque est le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque. Elle est menée de façon systématique, itérative et collaborative.

- ▶ L'objectif ultime de cette étape est de permettre aux gestionnaires des marchés publics de mieux appréhender les risques susceptibles d'impacter les objectifs des entités publiques et d'évaluer la pertinence et l'efficacité des moyens de maîtrise déjà en place.
- ▶ Ses résultats doivent être utilisés pour soutenir la prise de décision quant au choix de l'option de traitement la plus appropriée à chaque risque en fonction de la tolérance au risque de l'entité publique.

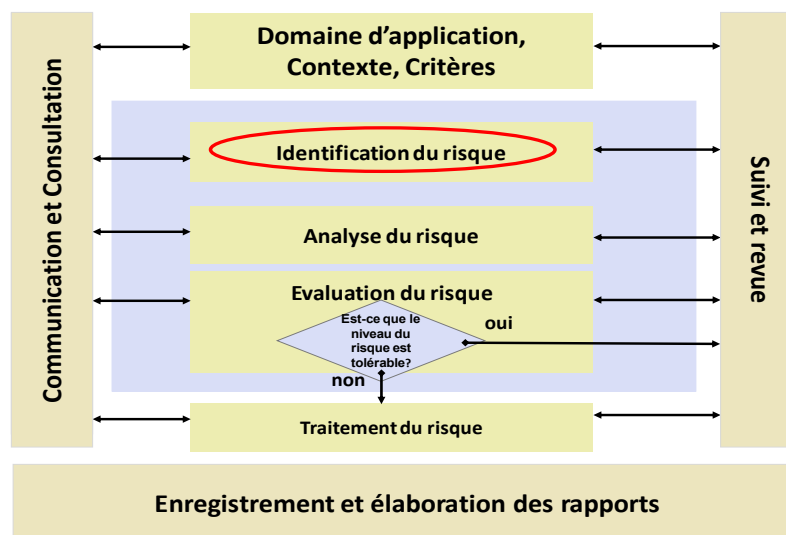
L'appréciation des risques inclut les sous-processus suivants :

- L'**identification** des risques y compris les causes de leur survenance et les conséquences qui en découlent ;
- L'**analyse** des risques pour les cartographier en fonction de leur gravité et leur probabilité de survenance afin de déterminer la sévérité de chaque risque ;
- L'**évaluation** des risques pour comparer les résultats de l'analyse de risque aux critères de risque établis et à la tolérance de risque de l'entité publique afin de déboucher sur la décision adéquate et déterminer si des mesures supplémentaires sont nécessaires.

9.3.1 Identification des risques

Le processus de management des risques au sens strict commence par l'identification des risques. Cette phase est la plus délicate et nécessite une analyse approfondie car elle garantit la qualité et la pertinence des phases suivantes notamment celles de l'analyse, de l'évaluation et de traitement des risques (voir **Graphique 10**).

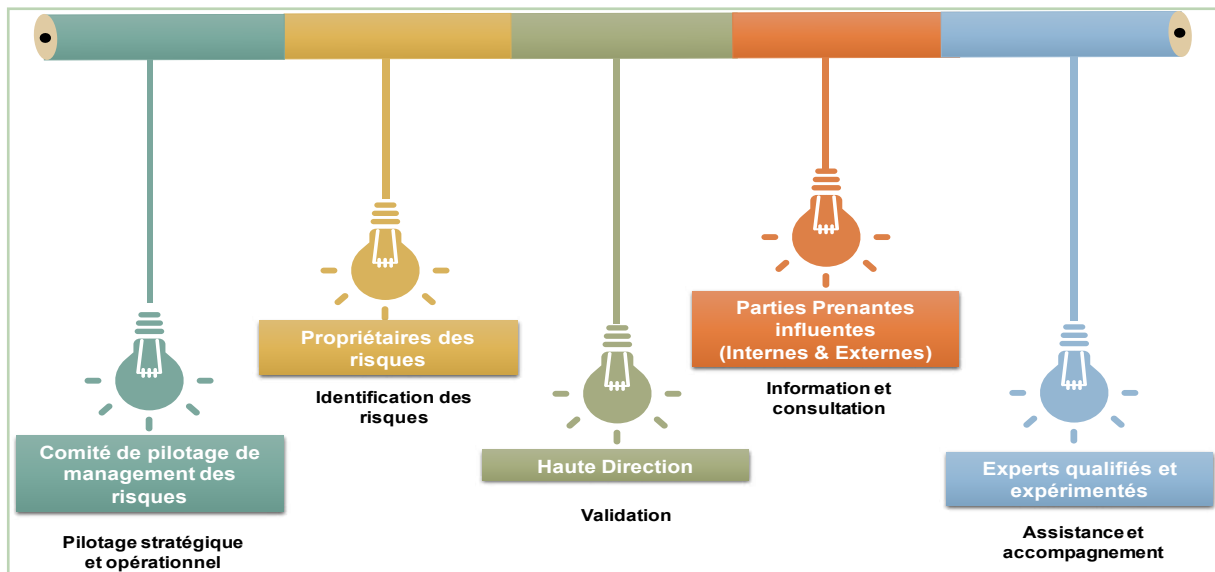
Graphique 10 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Identification des risques



9.3.1.1 Qui est en charge de l'identification des risques ?

Les marchés publics constituent un domaine pluridisciplinaire. Lors de l'identification des risques, le président du **comité de pilotage** de management des risques doit impliquer les acteurs décrits dans le **Graphique 11**.

Graphique 11 : Acteurs intervenants dans l'identification des risques



- ▶ **Les opérationnelles clés** intervenant dans le processus achats publics. En effet, ce sont les propriétaires des risques censés avoir les connaissances appropriées et les bonnes expertises en la matière. Ils sont les mieux indiqués pour identifier les risques.
- ▶ Les **parties prenantes pertinentes internes et externes** qui peuvent influencer le pouvoir de la prise de décision.
- ▶ Si besoin est, des **experts qualifiés** et expérimentés (**Exemple:** expert technique, expert en risque, chercheur, juristes, etc.), pour les assister au niveau de certains marchés de nature spécifique ou complexe et de montants importants.

9.3.1.2 Comment identifier les risques ?

L'identification des risques s'appuie au préalable sur les éléments suivants :

- ▶ La déclinaison du processus de passation des marchés publics en activités :
À ce stade, nous allons énumérer les activités et tâches principales liées à chacune des phases du cycle de passation des marchés publics. L'outil Excel prévoit un onglet « phases et activités » pour illustrer les différentes activités afférentes au processus comme le montre le **Graphique 12**.



Graphique 12: Capture d'écran de l'outil Excel -Phases et activités du processus de passation des marchés publics



| Phases du processus | Activités |
|---------------------|--|
| Pré-soumission | Analyse des besoins |
| | Analyse des marchés |
| | Élaboration et suivi du Budget |
| | Recherche de financement du projet |
| | choix de la procédure de passation du marché |
| | Elaboration du dossier d'appel d'offres |
| Soumission | Publicité (lancement de l'appel d'offres) |
| | Soumission des offres |
| | Ouverture des offres |
| | Evaluation des offres |
| | Attribution des marchés |
| Post-adjudication | Gestion du projet |
| | Réception |
| | Païement |
| | Clôture du marché |

- ▶ La fixation d'objectifs SMART pour chaque activité :
Déterminer pour chaque activité ou étape du processus un objectif spécifique et délimité dans le temps qu'il est possible de mesurer (**Voir Tableau 5**).
- ▶ La définition des risques auxquels l'entité publique est confrontée dans son environnement (à court terme ou à long terme) et pouvant entraver l'atteinte des objectifs assignés à chaque étape du processus de passation des marchés publics.

L'identification des risques ne signifie pas nécessairement que ces derniers vont se concrétiser. Les risques sont à cette étape, théoriques et deviennent potentiels si les moyens de maîtrise font défaut. À ce stade, un risque mal identifié ou non identifié ne sera pas inclus dans une analyse ultérieure et par conséquent ne sera ni traité ni maîtrisé.

9.3.1.3 Quelles sont les catégories de risques qui peuvent impacter les marchés publics?

Afin d'assurer l'homogénéité entre les différentes entités publiques tunisiennes, il a été convenu de catégoriser les risques selon les quatre catégories suivantes :

- ▶ Risques Contextuels (RC) voir **6.1**: Économique, politique et social/ environnemental
- ▶ Risques Financiers (RF) voir **6.2**
- ▶ Risques de Conformité/ Opérationnel/ Technologique (RCOT) voir **6.3**
- ▶ Risques d'Intégrité (RI) voir **6.4**



Il convient de signaler, à cet égard qu'un seul risque peut appartenir à plusieurs catégories de risques à la fois. Le plus important est de renseigner les risques quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent.

Le comité de pilotage peut se référer **au référentiel non exhaustif** des risques communs aux marchés publics tunisiens arrêté au niveau de la stratégie (Voir **Annexe 4**).

9.3.1.4 Quels sont les outils et techniques utilisés pour l'identification des risques ?

Divers outils et techniques existent pour l'identification des risques. Ils vont de la recherche d'idées spontanées (méthode insuffisante) aux analyses des systèmes et processus (méthode sophistiquée mais coûteuse), en passant par l'utilisation des « check-lists » (qui sont généralement le fruit de retour d'expériences similaires et les enquêtes auprès d'experts et de collaborateurs), les rapports d'audit des corps de contrôle interne ou externe, etc.

Ce guide propose aux entités publiques de se référer principalement aux méthodes et outils suivants :

- ▶ **Le brainstorming** : Pour un premier exercice de management des risques, le brainstorming demeure en pratique l'outil le plus utilisé qui a fait ses preuves.

Il consiste en une réflexion structurée basée sur les objectifs, les activités et les processus pour rechercher les risques concrets, les analyser et les évaluer à travers une approche bien planifiée (agenda prédéterminé et concret, calendrier précis, formulaire pour documenter les résultats, médiateur, etc.).

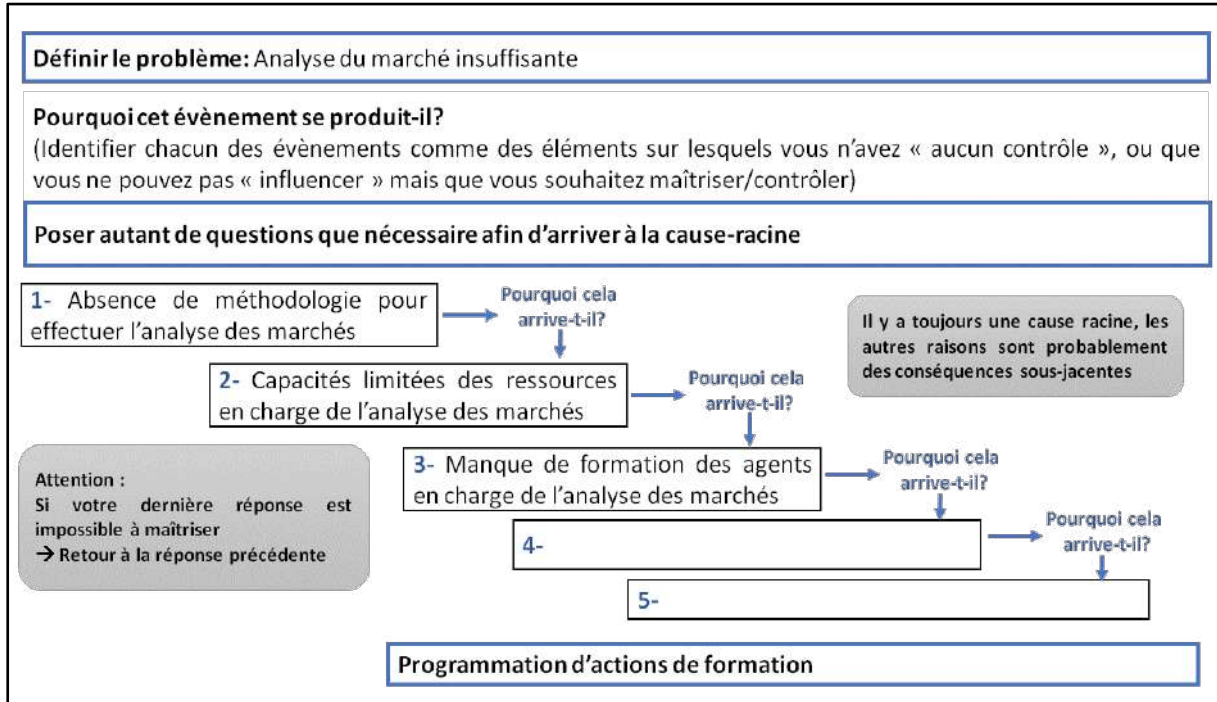
Le président du comité de pilotage va offrir aux participants un environnement propice aux discussions ouvertes au sujet des risques liés aux marchés publics. Les idées sont collectées sans la moindre restriction et les critiques et jugements sont interdits.

- ▶ **La Méthode des 5 pourquoi** : C'est une méthode très efficace pour rechercher rapidement les causes racines des risques identifiés.

Elle consiste à poser une série de question « pourquoi ? » pour identifier à la racine, ce qui pourrait matérialiser le risque. Selon la complexité du risque, il faudra plus ou moins d'itérations pour aboutir à la compréhension des causes originales. Plusieurs risques ont généralement de multiples causes en interaction. Souvent on s'aperçoit que la cause en surface n'est que la conséquence d'autres dysfonctionnements sous-jacents et que la cause réelle de survenance du risque se situe en amont.

Afin de pouvoir proposer des solutions efficaces et définitives pour maîtriser le risque, cette méthode permet de dépasser un niveau superficiel, et de s'attaquer aux racines. Il s'agit de bien identifier et ainsi agir sur la véritable cause du risque afin d'éviter qu'il ne se reproduise. Pour cette méthode, il est nécessaire d'impliquer différentes parties prenantes. Un modèle pour utiliser cette méthode est présenté en **Annexe 5. Le Graphique 13** présente un exemple d'identification de la cause-racine.

Graphique 13 : Exemple d'identification de la cause-racine (Méthode des 5-Pourquoi ?)



Bien que simple d'utilisation, il est nécessaire de :

- ▶ déployer la méthode avec les personnes directement concernées par le risque afin d'identifier les véritables causes
- ▶ rester factuel, rapporter ce qui s'est réellement passé clairement
- ▶ se cantonner aux causes sur lesquelles il est possible d'avoir un contrôle

Le comité de pilotage va déterminer de manière proactive, précise et exhaustive les risques internes et externes pouvant affecter l'atteinte des objectifs des acheteurs publics, les délimiter judicieusement, en faire une description claire : spécificité, catégorie, conséquences et causes racines).

Lors de cet exercice il est important de prévoir une fiche simple pour l'identification des risques (un modèle est proposé en **Annexe 6**). Il convient de noter qu'il est possible d'utiliser d'autres outils et techniques pour l'identification des risques auxquels ce guide fait référence en **Annexe 7**.



9.3.1.5 Comment renseigner l'identification des risques dans l'outil Excel?

L'outil Excel conçu pour l'implémentation de la stratégie de management des risques des marchés publics prévoit un onglet « Identification des risques » dont le mode d'emploi se présente ainsi :

1. La première colonne indique la phase du processus
2. La deuxième colonne précise l'activité dans la phase du processus
3. La troisième fait figurer les objectifs de chaque activité
4. L'Identifiant indique le numéro et la catégorie du risque (exemple : RF1 est le premier risque financier).
5. La cinquième colonne comporte le libellé du risque relatif à chaque étape du processus des marchés publics.
6. La sixième colonne indique les causes des risques
7. La septième colonne indique les conséquences des risques

Le **Graphique 14** représente une capture d'écran de l'onglet « Identification des risques » de l'outil Excel.

Graphique 14 : Capture d'écran de l'outil Excel-Identification des risques

| HAICOP | | Identification des Risques | | | OCDE | |
|--------------------|---------------------|--|--------|--|--|---|
| Phase du processus | Activités | Objectif(s) | ID No. | Risques | Causes | Conséquences |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | Identifier les besoins réels (accroissement direct des concessionnaires photovoltaïques et transit de l'énergie du sud vers le nord) en temps opportun et dans la limite des budgets alloués | RF1 | Sur-évaluation ou sous-évaluation de l'estimation du projet en termes de quantité et/ou de performance des besoins | * Urgence du projet suite à une décision ministérielle | * Non obtention du meilleur rapport qualité/prix |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | | RCOF1 | Capacité humaine et matérielle insuffisante pour analyser les besoins | * Système d'information non fiable (manque de données, de traçabilité) | * Appel d'offres infructueux |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | | RCOF2 | Retard au niveau de l'analyse des besoins | * Manque des ressources nécessaires | * Achat non conforme au besoin |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | | RF2 | Dépassement du budget alloué au | * Manque de formation | * Dépassement budgétaire |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | | RCOF3 | Non implication des parties prenantes dans l'identification des besoins | * Manque de coordination et d'engagement | * Recours aux avenants au cours de l'exécution du contrat |

L'ensemble des fiches de risques identifiés sera consigné dans un registre de risques accessible tout au long du processus (voir **section 9.6.2**).

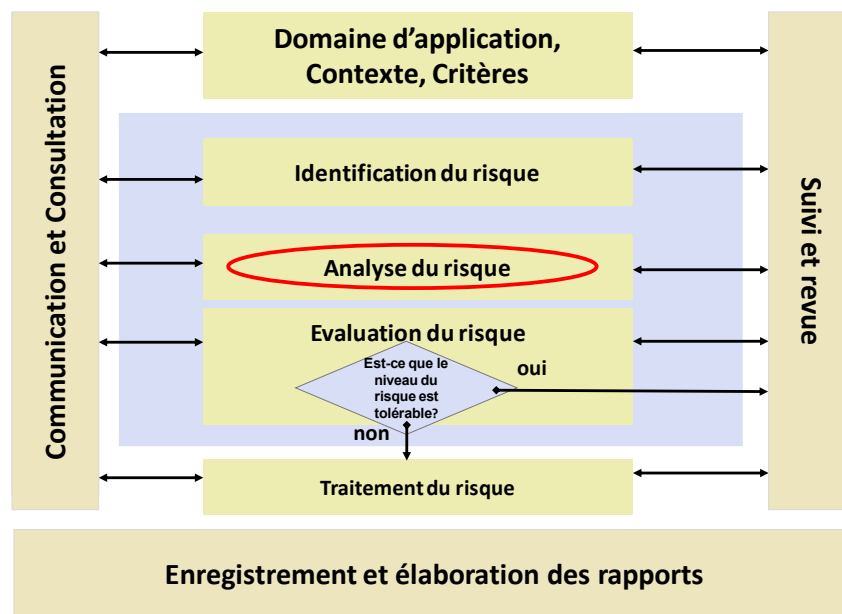
Pour identifier les risques, les étapes méthodologiques suivantes sont suivies :

- ▶ Décliner le processus de passation des marchés publics en activités
- ▶ Fixer des objectifs SMART pour chaque activité
- ▶ Identifier le risque sur la base de la délimitation des événements susceptibles d'affecter les objectifs assignés aux différentes activités du processus
- ▶ Dresser une liste exhaustive des risques et les formuler de manière pertinente et compréhensible
- ▶ Délimiter les causes, identifier les causes racines et les conséquences du risque
- ▶ Catégoriser les risques selon les quatre catégories arrêtées par la stratégie (l'affectation à une catégorie dépend de la cause du risque)
- ▶ Renseigner l'outil Excel

9.3.2 Analyse des risques

L'analyse du risque permet de mieux comprendre le risque, saisir ses caractéristiques, fournir des données pour son évaluation et décider de le traiter ou non (voir **Graphique 15**).

Graphique 15: Processus de management des risques dans les marchés publics (Analyse du risque)



Il s'agit de l'étape qui permet de déterminer le niveau d'exposition au risque en tenant compte de la vraisemblance et de la gravité en cas de survenance ainsi que de l'efficacité et la performance des moyens de maîtrise existants (voir **9.2.3**).

Lorsque l'entité publique n'a pas mis en place les moyens de maîtrise ou si ces derniers ne sont pas efficaces, le risque inhérent est égal au risque net (voir **5.2**).

9.3.2.1 Qui est en charge de l'analyse des risques ?

Lors de l'analyse des risques, le président du comité de pilotage de management des risques doit impliquer les mêmes acteurs décrits dans le **Graphique 11**.

9.3.2.2 Comment analyser le risque?

Suite à l'identification des risques, le comité de pilotage procède à l'analyse de chaque risque identifié.

1. En tenant compte des critères de risques à savoir l'échelle de gravité et l'échelle de vraisemblance, attribuer une estimation d'échelle correspondante au risque identifié.
2. Après la saisie des données relatives aux échelles de gravité et de vraisemblance, la criticité du risque sera calculée.
3. Déterminer qui est responsable du risque : « la fonction et/ou l'unité concernée » et non pas le nom de la personne.
4. Indiquer le moyen de maîtrise actuellement existant au niveau de l'entité publique, qui est en mesure de modifier la criticité d'un risque soit en agissant sur sa cause, soit sur ses conséquences et évaluer son degré d'efficacité pour estimer le risque net.



9.3.2.3 Quels sont les outils et techniques utilisés pour l'analyse des risques ?

Divers outils et techniques existent pour l'analyse des risques. Ce guide propose aux entités publiques de se référer principalement à la méthode la plus simple à savoir Le brainstorming (voir 9.3.1.4) et éventuellement aux autres méthodes citées en **Annexe 7 : Autres Méthodes d'analyse de risques**.

9.3.2.4 Comment renseigner l'analyse des risques dans l'outil Excel?

L'outil Excel conçu pour l'implémentation de la stratégie de management des risques des marchés publics prévoit un onglet « Analyse des risques », dont le mode d'emploi se présente ainsi :

1. En tenant compte des critères de risques à savoir l'échelle de gravité et l'échelle de vraisemblance, l'utilisateur doit attribuer une cotation correspondante au risque identifié.
2. Après la saisie des données relatives aux échelles de gravité et de vraisemblance, l'outil Excel calcule automatiquement la criticité du risque inhérent.
3. La colonne « Cr du risque inhérent : Cri » s'affiche automatiquement pour chaque risque identifié.
4. La colonne « unité responsable » indique l'unité responsable du risque.
5. La colonne des moyens de maîtrise existants indique la mesure existante, mise en œuvre par l'entité publique, pour modifier la criticité d'un risque soit en agissant sur sa cause, soit sur ses conséquences.
6. La colonne « Type des moyens de maîtrise existants » permet d'indiquer si le moyen de maîtrise est préventif ou correctif.
7. L'étape suivante consiste à évaluer l'efficacité des moyens de maîtrise existants et la prendre en compte pour attribuer de nouvelles valeurs à la vraisemblance et à la gravité du risque net.
8. La « Cotation du risque net » se calcule automatiquement.
9. La colonne « Cotation du risque net : Crn » affiche automatiquement la criticité pour chaque risque net.

Le **Graphique 16** représente une capture d'écran de l'onglet « Analyse des risques » de l'outil Excel.



Graphique 16 : Capture d'écran de l'outil Excel -Analyse des risques

| Analyse des Risques | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---------------------|--------|---|----|----|---------------------------------|---------------------------------------|----------------|------------------------------|--------------------------------------|--|----|----|---------------------------|---|----------|
| Phase du processus | Activité | ID No. | Risques | Vl | Gl | Cotation du Risque inhérent Cri | Degré de Criticité du Risque inhérent | Responsable(s) | Moyens de maîtrise existants | Type de Moyens de maîtrise existants | Evolution de l'efficacité des moyens de maîtrise existants | Vn | Gn | Cotation du risque net Cn | Degré de Criticité du Risque inhérent net | |
| Pré-construction | Analyse des besoins | RPT | Des variations ou une dégradation de l'autonomie du projet, en raison de contraintes liées au performance des besoins | 3 | 3 | 0 | Critique | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | Critique |
| Pré-construction | Analyse des besoins | RCDT1 | Capacité humaine et matérielle insuffisante pour réaliser les besoins | 3 | 4 | 12 | Elevé | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 | 12 | Elevé | |
| Pré-construction | Analyse des besoins | RCDT2 | Manque de niveau de l'analyse des besoins | 2 | 3 | 6 | Moyen | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 6 | Moyen | |
| Pré-construction | Analyse des besoins | RPE | Dépensement du budget alloué au projet | 3 | 3 | 0 | Critique | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | Critique | |
| Pré-construction | Analyse des besoins | RCDT3 | Non implication du porteur principal dans l'identification des besoins | 1 | 4 | 4 | Moyen | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 4 | Moyen | |

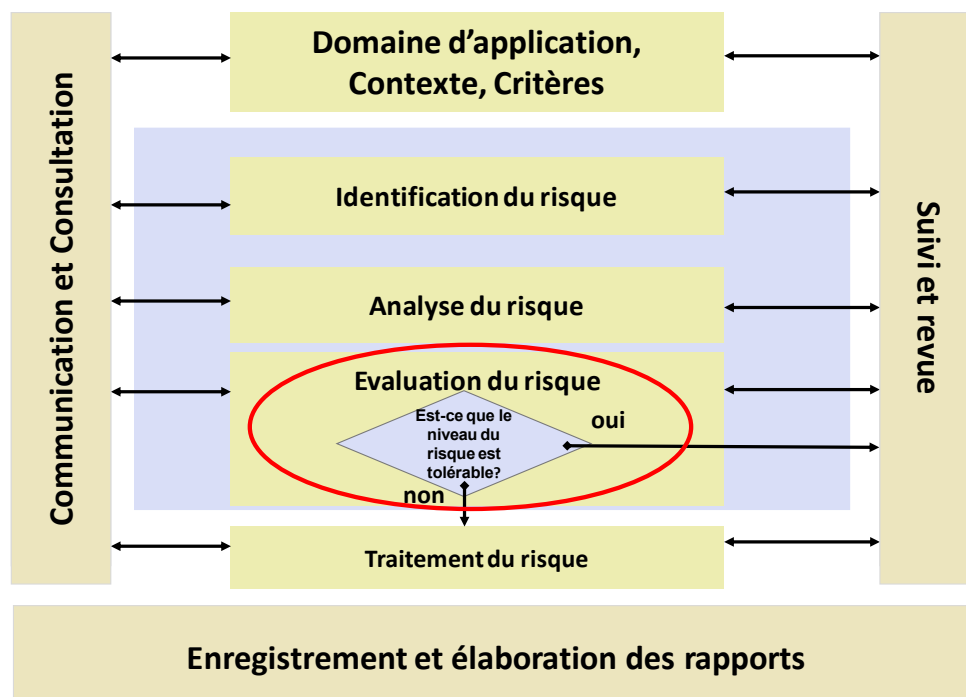
Pour analyser le risque, les étapes méthodologiques suivantes sont suivies :

- ▶ Analyser la vraisemblance et la gravité du risque (analyse qualitative ou quantitative).
- ▶ Déterminer l'unité responsable du risque
- ▶ Identifier les moyens de maîtrise existants et évaluer leur efficacité pour atténuer éventuellement le risque inhérent au risque net.
- ▶ Renseigner l'outil Excel

9.3.3 Évaluation des risques

L'évaluation du risque se fait en comparant les résultats de l'analyse du risque aux critères de risque établis afin de déterminer la portée du risque et son degré d'acceptabilité. Le but de l'évaluation du risque est d'aider les décideurs à prendre des décisions pertinentes quant à la nécessité de traitement des risques et à la priorité de la mise en œuvre de ces traitements. Cette phase est illustrée dans le **Graphique 17**.

Graphique 17 : Processus de management des risques dans les marchés publics (Évaluation du risque)





9.3.3.1 Qui est en charge de l'évaluation des risques ?

Pour l'évaluation des risques, le président du **comité de pilotage** de management des risques doit impliquer les mêmes acteurs décrits dans le **Graphique 11**.

9.3.3.2 Comment évaluer le risque?

Chaque entité publique va tenir compte de son degré d'appétence au risque fixé au départ (voir 9.2.3) qui traduit le seuil à partir duquel elle ne tolère pas la survenance d'un risque vu qu'il entrave l'atteinte de ses objectifs en matière d'achats publics.

Exemple : Si un risque a une criticité de 9 et que le seuil d'appétence au risque se situe au-dessus de 12, l'entité va considérer ce risque comme tolérable et va envisager un plan d'actions à moyen terme pour le maîtriser. Par contre si son seuil d'appétence au risque se situe en-dessous de 9, le risque est considéré comme intolérable. Il est ainsi classé à un haut niveau de priorité et nécessite un plan d'actions à court terme pour être maîtrisé.

Il convient que les décisions pour la maîtrise des risques prennent en compte un contexte plus large et considèrent les conséquences réelles perçues par les parties prenantes externes et internes. Dans certains cas, l'évaluation des risques peut déboucher sur la décision d'entreprendre une analyse plus approfondie des risques.

Pour évaluer le risque, les étapes méthodologiques suivantes sont suivies :

- ▶ Comparer les niveaux de risque identifiés durant l'étape de l'analyse aux critères de risques tolérables définis préalablement (appétence pour le risque).
- ▶ Considérer le niveau net du risque après la prise en considération des moyens de maîtrise existants et décider :
 - s'il est acceptable de ne requérir aucun traitement supplémentaire. (Aussi bas que raisonnablement possible - ALARP). Dans ce cas, il est important de justifier et de documenter cette décision et de continuer à surveiller le risque pour s'assurer qu'aucun facteur n'impacte son évaluation.
 - s'il n'est pas acceptable et exige un traitement, il est nécessaire de continuer à déterminer les options de traitement appropriées afin que le risque soit réduit à un niveau aussi faible que possible (ALARP)
- ▶ Renseigner l'outil Excel



9.3.3.3 Quels sont les outils et techniques utilisés pour l'évaluation des risques ?

Divers outils et techniques existent pour l'évaluation des risques. Ce guide propose aux entités publiques de se référer principalement aux méthodes et outils suivants :

- ▶ **Le brainstorming** (Voir 9.3.1.4)
- ▶ La Méthode des 5 pourquoi ? (Voir 9.3.1.4)
- ▶ **Les retours d'expérience de l'extérieur** (rapports d'audit, rapports d'organisations internationales, expériences d'acteurs du secteur privé, etc.)
- ▶ **L'avis d'experts qualifiés et expérimentés** pour certains marchés spécifiques, complexes et dont les montants sont importants.

Ce guide recommande aux entités publiques d'adopter durant tout le processus d'appréciation des risques une approche participative qui combine les deux approches Bottom-Up /approche ascendante et Top-Down/approche descendante. La combinaison de ces deux approches favorise le partage à tous les niveaux de l'entité publique et garantit la pertinence des résultats de l'appréciation des risques.

9.3.3.4 Comment renseigner l'évaluation des risques dans l'outil Excel?

Afin d'évaluer convenablement les risques, l'outil Excel conçu pour l'implémentation de la stratégie de management des risques dans les marchés publics prévoit un onglet « Évaluation des risques » qui permet de classer les risques et de les trier selon leurs criticités de la plus élevée à la plus basse. Le mode d'emploi se présente ainsi :

1. Considérer le niveau net des risques figurant dans l'onglet « Analyse des risques » après la prise en considération des moyens de maîtrise existants.
2. Procéder au classement des risques nets selon la nouvelle cotation attribuée à la vraisemblance et à la gravité du risque net du plus élevé au plus bas.



Une capture d'écran de cet onglet est présentée au niveau du **Graphique 18** comme suit :

Graphique 18: Capture d'écran de l'outil Excel -Évaluation des risques

| HAICOP | | Evaluation des Risques | | | | | | OCDE | | | |
|--------------------|--|------------------------|--|----|----|------------------------------------|---------------------------------------|------|----|-------------------------------|----------------------------------|
| Tri des risques | | | | | | | | | | | |
| Phase du Processus | Activité | ID No. | Risques | Vi | Gi | Cotation du Risque inhérent Cri | Degré de Criticité du Risque inhérent | Vn | Gn | Cotation du risque net Crn | Degré de Criticité du Risque net |
| Pré-soumission | Elaboration du dossier d'appel d'offres | RF5 | financement à cout élevé | 3 | 3 | 9 | Elevé | 3 | 3 | 12 | Elevé |
| Pré-soumission | Recherche de financement du projet | RF3 | Le non-respect des objectifs budgétaires | 4 | 3 | 12 | Elevé | 4 | 3 | 12 | Elevé |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | RCOT6 | Non respect des seuils réglementaires de | 1 | 3 | 3 | Mineur | 1 | 2 | 12 | Elevé |
| Pré-soumission | Elaboration du dossier d'appel d'offres | RF4 | Budgétisation erronée | 3 | 2 | 6 | Moderé | 3 | 2 | 12 | Elevé |
| Pré-soumission | Elaboration et suivi du Budget | RF1 | Sur-évaluation ou sous-évaluation de l'estimation du projet en termes de quantité et/ou de performance des besoins | 3 | 3 | 9 | Elevé | 3 | 3 | 9 | Elevé |
| Pré-soumission | choix de la procédure de passation du marché | RC3 | Formule de variation des prix /coefficient de pondération non alignés avec la réalité | 3 | 2 | 6 | Moderé | 3 | 2 | 9 | Elevé |

9.3.3.5 Comment cartographier les risques?

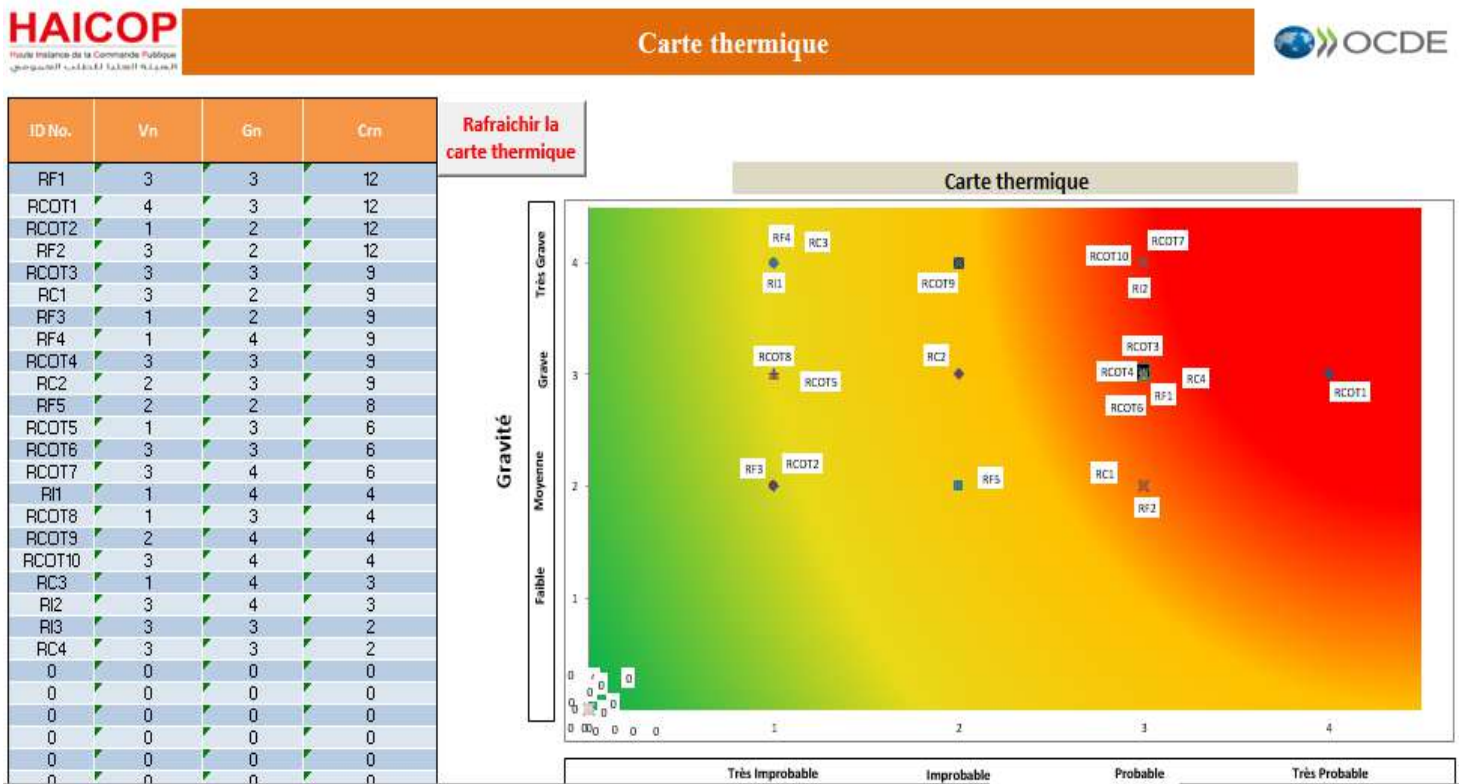
À l'issue de l'évaluation des risques, chaque entité devra cartographier ses risques pour chaque marché ou encore pour le processus étudié selon le degré de leur criticité. En effet, l'objectif de la cartographie des risques est double:

- ▶ Hiérarchiser les risques en termes de vraisemblance et de gravité ;
- ▶ Fournir aux dirigeants et au comité de pilotage de management des risques une visibilité panoramique des circonstances environnantes des marchés publics pour une cartographie qui est réalisée à un instant « T » pour avoir un repère de comparaison permettant d'effectuer le suivi systématique des risques et leur revue.

L'outil Excel prévoit également un onglet « Carte thermique et Cartographie» qui permet de visualiser la carte thermique et la cartographie des risques dont une capture d'écran est présentée dans le **Graphique 19**.



Graphique 19: Capture d'écran de l'outil Excel - Carte thermique



Il convient que les résultats de l'évaluation des risques soient enregistrés, communiqués et validés par les niveaux appropriés de l'entité publique (voir 9 et 9.5.2).

Pour prioriser les risques, les étapes méthodologiques suivantes sont suivies :

- ▶ Dresser une cartographie des risques ;
- ▶ Recenser les Top Ten des risques critiques et élevés ;
- ▶ Établir des priorités en matière de traitement des risques et définir les actions supplémentaires pour accentuer leur niveau de maîtrise. (voir 9.4)
- ▶ Comparer le coût de maîtrise à l'avantage attendu.



9.4 Traitement des risques

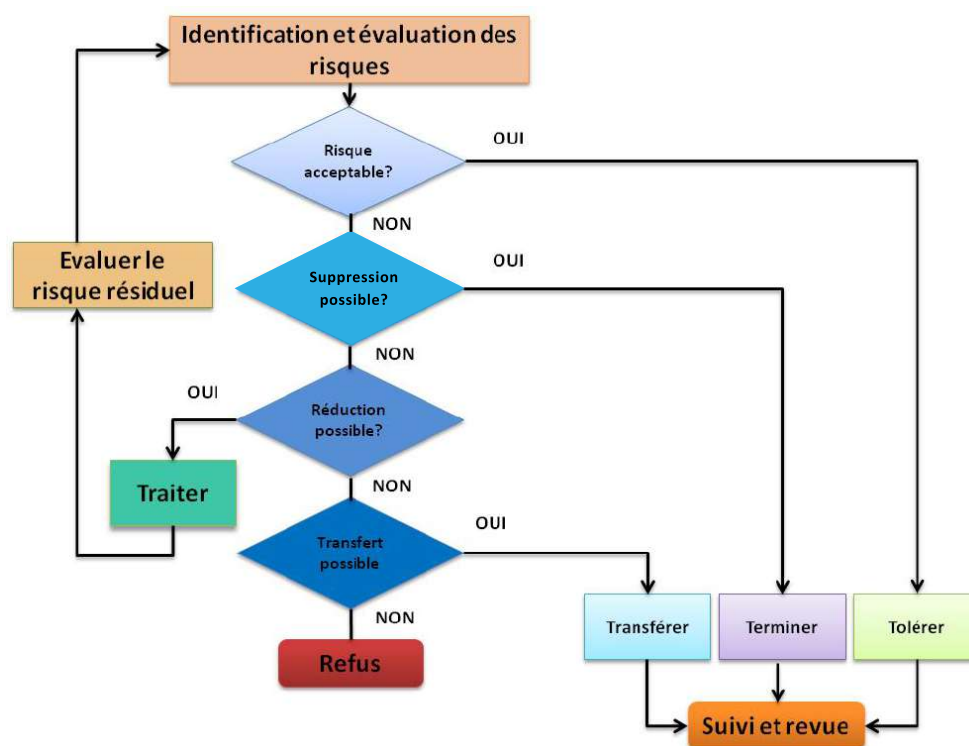
Le traitement des risques consiste dans le développement et la mise en œuvre de diverses stratégies destinées à garder les risques sous contrôle. **Ces stratégies vont de l'acceptation du risque à son refus en passant par le transfert du risque et la réduction de ses effets néfastes.**

Le traitement du risque implique un processus itératif:

- ▶ formuler et choisir des options de traitement du risque;
- ▶ élaborer et mettre en œuvre un plan d'actions pour le traitement du risque après avoir analysé le rapport avantage/coût;
- ▶ apprécier l'efficacité de ce traitement et envisager un traitement supplémentaire si le risque résiduel demeure inacceptable.

Ce processus est présenté au niveau du **Graphique 20** ci-dessous :

Graphique 20: Traitement des risques



9.4.1 Outils et techniques utilisés pour le traitement des risques

Pour le choix des options de traitement et afin d'envisager les actions à entreprendre face aux risques prioritaires, le comité de pilotage de management des risques organise des séances de brainstorming avec les personnes impliquées dans les activités des marchés publics. Il peut associer dans la mesure du possible les parties prenantes externes importantes.

L'outil Excel conçu pour le management des risques des marchés publics a, par ailleurs, prévu un onglet « plan d'actions » pour mentionner les traitements de risques choisis.

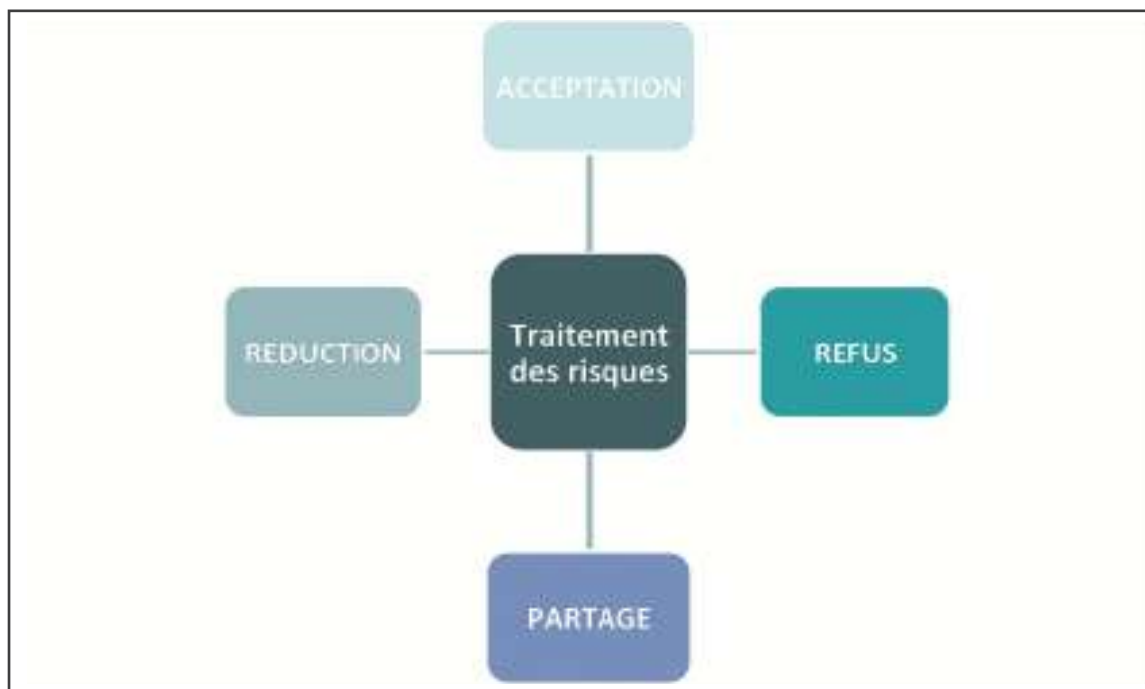


9.4.2 Options de traitement du risque

À l'issue de la phase d'appréciation des risques, le comité de pilotage de management des risques doit choisir une ou plusieurs options de traitement des risques. Celles-ci vont dépendre de l'importance relative du risque, de son impact potentiel sur les objectifs d'achat ciblés par l'entité publique, de ses obligations, de ses critères de risque, de ses ressources disponibles, de ses différents engagements et de l'opinion de ses parties prenantes.

Dans un souci d'harmonisation entre les différentes entités publiques, ce guide propose quatre options de traitements possibles comme le montre le **Graphique 21** :

Graphique 21 : Quatre options de traitements des risques



9.4.2.1 Acceptation du risque

L'acceptation du risque peut être une option viable pour :

- ▶ les risques ayant un impact faible ou non significatif sur les objectifs d'achats de l'entité publique et engendrant un coût inférieur à celui de sa maîtrise ou de son élimination.
- ▶ les risques qui ne peuvent pas être évités ou transférés.
- ▶ les risques nécessitant un coût de traitement prohibitif et exorbitant.
- ▶ les risques positifs ou les opportunités qui s'offrent à l'entité.

Exemple d'acceptation du risque : L'entité publique peut accepter le risque lié à « l'absence ou manque de financement des projets en temps opportuns » dans la mesure où ce risque dépend de la situation financière et politique de l'état et ne peut pas être évité.



L'acceptation du risque doit être fondée sur une décision éclairée et argumentée. Elle doit être documentée et enregistrée par le comité de pilotage de management des risques et communiquée aux parties prenantes concernées qui doivent à leur tour accepter le risque.

9.4.2.2 Refus du risque

Le refus du risque peut être envisagé pour les risques ayant un impact très significatif et inacceptable sur les objectifs d'achats de l'entité publique et qui, s'ils se produisent, engendreront un coût supérieur à celui de leur traitement. Cette option implique, pour l'entité publique la possibilité de décider d'annuler ou de ne pas poursuivre l'activité porteuse du risque (si réaliste).

Exemple de refus du risque: L'entité peut refuser un risque environnemental élevé et donc abandonner le projet en question.

Le refus du risque est une option simple pour les décideurs et non coûteuse pour l'entité publique mais elle peut représenter un frein à son développement et la pousse à examiner d'autres alternatives pour atteindre ses objectifs en matière d'achats publics.

9.4.2.3 Partage/Transfert du risque

L'entité publique peut opter pour le transfert d'un ou de plusieurs risques impactant ses achats à une tierce partie capable de les gérer plus efficacement lorsque :

- ▶ Elle estime qu'il lui est difficile de réduire le risque à un niveau aussi faible que possible (ALARP).
- ▶ Elle n'a pas l'expertise requise pour le gérer.
- ▶ Il s'avère plus économique de transférer le risque.

En transférant le risque, l'acheteur public le partage en partie ou en totalité avec une tierce partie qui en assumera les conséquences en cas de survenance, et ce, en fonction des modalités convenues entre les deux parties. Toutefois, l'entité publique demeure responsable envers ses parties prenantes à l'égard de ce risque. Le transfert de risque peut générer de nouveaux risques ou modifier ceux existants.

Le comité de pilotage de management des risques va recourir à l'une ou aux deux méthodes principales de transfert de risque à savoir l'assurance et l'externalisation (outsourcing).

Ces deux mécanismes doivent être formalisés par des contrats permettant de déterminer le niveau de transfert des risques et les éventuelles exclusions et de régir les mesures de maîtrise et de contingence prises par la tierce personne.

Il convient par ailleurs, d'attirer l'attention de ce comité sur le fait que certains risques ne sont pas transférables notamment ceux liés à la réputation de l'entité publique.

Exemple de transfert du risque: L'entité publique peut transférer le risque « Non réalisation des études à temps et conformément aux cahiers des charges » en conférant cette tâche à un bureau externe spécialisé qui est mieux outillé en termes d'expertise pour réaliser l'étude dans les délais impartis.



9.4.2.4 Réduction des risques

Cette option est la plus couramment associée au concept de management des risques. Elle consiste à prendre les mesures visant à réduire :

- ▶ Soit la probabilité de survenance des risques (vraisemblance),
- ▶ Soit leur impact ou encore l'élimination de la cause racine du risque (gravité).

Elle est adoptée lorsque l'analyse des coûts-bénéfices le justifie et lorsque les mesures d'atténuation des risques sont réalisables financièrement.

La réduction des risques implique la révision de l'environnement afin de minimiser les risques identifiés voire de les éliminer. Lorsque des situations à risque sont identifiées, il convient d'évaluer des mesures alternatives (moyens de maîtrise) afin de déterminer si le résultat indésirable peut être évité à un coût raisonnable.

Exemple de réduction du risque : l'entité publique va réduire le risque « cahiers des charges non- conformes aux besoins des utilisateurs finaux » en mettant en place un processus formel permettant d'impliquer les utilisateurs finaux dans l'élaboration des cahiers de charges

9.4.3 Élaboration et mise en oeuvre des plans d'actions pour le traitement des risques

Une fois les options de traitement choisies, cette phase implique la formulation et la mise en œuvre de plans d'actions pour le traitement des risques.

9.4.3.1 Comment élaborer les plans d'actions ?

Ces plans d'actions doivent être :

- ▶ Arrêtés en concertation avec les parties prenantes appropriées en tenant compte de l'adéquation du rapport coûts/avantages (pour garantir que le coût de la mise en œuvre du traitement ne dépasse pas les avantages et bienfaits attendus)
- ▶ Adaptés et en ligne avec le cadre régissant les marchés publics en Tunisie.
- ▶ Validés conjointement par les différentes unités responsables et la haute direction
- ▶ Clairement identifiés : les actions, le ou les responsables de leur mise en œuvre, les ressources ou les moyens nécessaires, la période de réalisation de l'action et éventuellement le ou les livrables de chaque action.



9.4.3.2 Comment renseigner le plan d'actions dans l'outil Excel ?

L'outil Excel prévoit un onglet « Plan d'actions » pour l'élaboration et le suivi des actions requises pour la maîtrise des risques (voir **Graphique 22**).

Graphique 22: Capture d'écran de l'outil Excel - Onglet « plan d'actions »

| Plan d'actions pour le traitement des risques | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|--------|--|---|----------------------|--|--|---------------------|----|----|---------------------------------|---------------------------------------|
| Phase du processus | Activités | ID No. | Risques | Actions | Responsable(s) | Moyens (Humains, financiers, logistiques) | Livrables | Délais | Vr | Gr | Cotation du risque résiduel Crr | Degré de Criticité du Risque résiduel |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | RF1 | Sur-évaluation ou sous-évaluation de l'estimation du projet en termes de quantité et/ou de performance des besoins | * Développer un SI efficace et mis à jour systématiquement pour l'analyse des besoins | DCOSI, DCEQ | Humains, matériels | Module d'analyse des besoins | Fin 2020 | | | | Mineur |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | RCOT1 | Capacité humaine et matérielle insuffisante pour analyser les besoins | * Renforcer de l'effectif et assurer la relève | DCFH, DCEQ | Recrutement, Mobilité | --- | 4ème trimestre 2019 | | | | Mineur |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | RCOT2 | Retard au niveau de l'analyse des besoins | * Renforcer de l'effectif et assurer la relève | DCFH, DCEQ | Recrutement, Mobilité | --- | 1er trimestre 2020 | | | | Mineur |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | RF2 | Dépassement du budget alloué au projet | * Assurer la formation sur l'analyse des besoins | Dir Formation | Sessions de formation | Rapport d'évaluation de la formation | 1er trimestre 2020 | | | | Mineur |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | RCOT3 | Non implication des parties prenantes dans l'identification des besoins | * Impliquer systématiquement les différentes parties intervenantes | DCEQ, Chef de projet | Réunions, Communication, Recensement des besoins | PV réunions, Fiche de détermination des besoins, procédure | 4ème trimestre 2019 | | | | Mineur |

Le mode d'emploi se présente ainsi :

1. Remplir la colonne « Actions »,
2. Remplir la colonne « Responsable » afin de nommer la ou les unités concernées,
3. Remplir la colonne « Moyens » pour désigner les ressources requises pour la mise en œuvre du plan d'action aussi bien humaines, logistiques que financières,
4. Remplir la colonne « Livrables » afin de nommer les livrables de l'action s'il y en a,
5. Remplir la colonne « délais » pour délimiter la période ou le délai de réalisation de l'action.



Remarque : Même si le plan d'actions est soigneusement conçu et mis en œuvre, le traitement du risque peut ne pas produire les résultats escomptés et avoir des conséquences inattendues comme il peut également engendrer de nouveaux risques qui doivent être gérés.

Afin d'élaborer le suivi du plan d'actions mis en place en vue de l'amélioration continue, l'utilisateur procède à l'évaluation de l'efficacité des actions mises en œuvre et de leur impact sur la vraisemblance et/ou la gravité du risque pour mesurer au final la criticité du risque résiduel.

Pour traiter le risque, les étapes méthodologiques suivantes sont suivies :

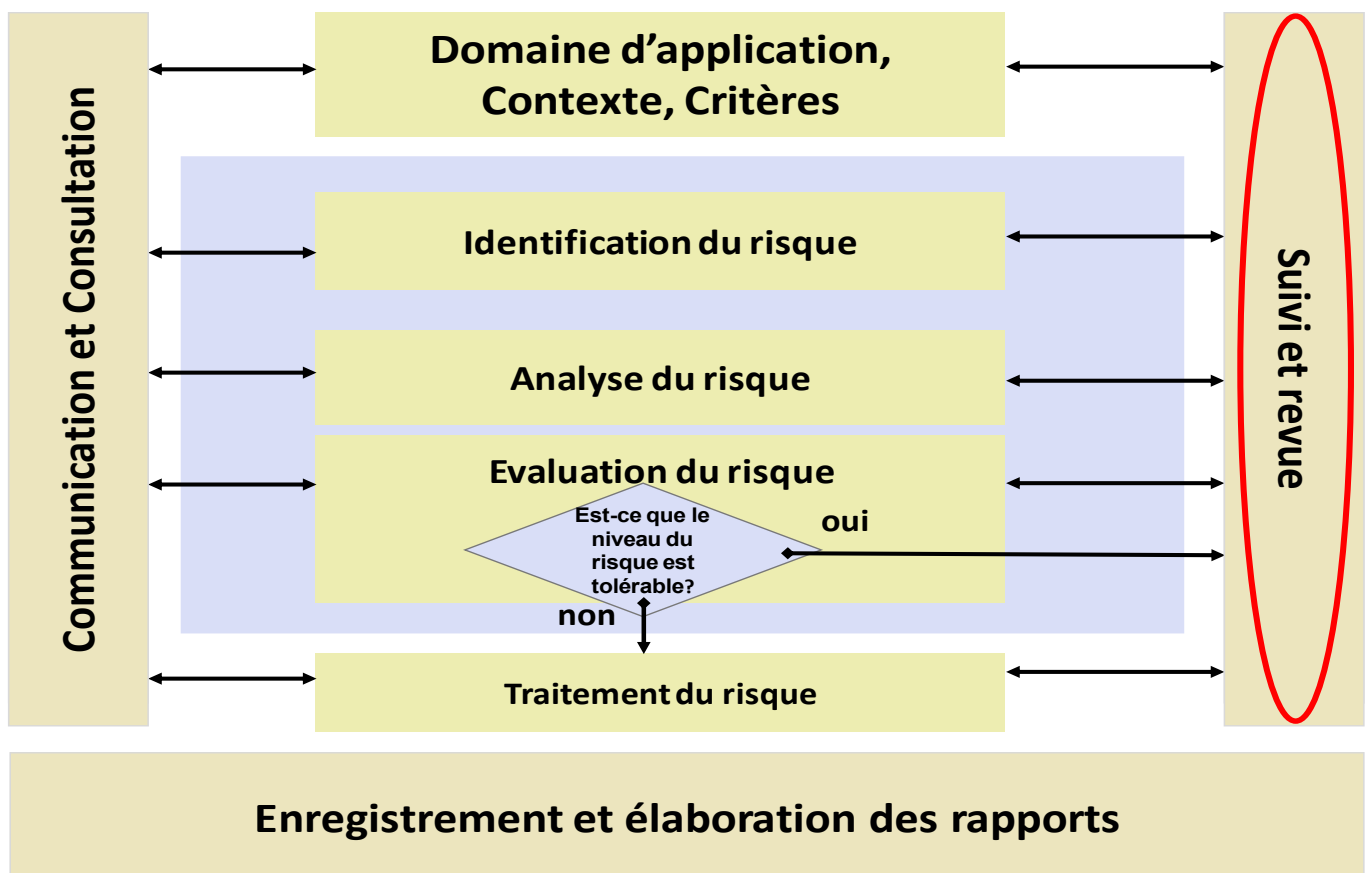
- ▶ Considérer les risques prioritaires selon leur criticité (l'entité publique peut focaliser son effort sur les dix premiers risques à forte criticité : Top Ten des risques)
- ▶ Choisir une ou plusieurs options pertinentes pour agir soit sur la vraisemblance du risque, sa gravité ou les deux à la fois afin de diminuer sa criticité.
- ▶ Consulter les parties prenantes pertinentes notamment les intervenants dans le cycle de passation des marchés publics et la haute direction pour accepter, argumenter et valider l'option choisie.
- ▶ Formaliser le plan d'actions et le valider par la haute direction et les différentes unités responsables de sa mise en œuvre et en informer les parties prenantes pertinentes.
- ▶ Déployer les actions retenues et assurer leur mise en œuvre (désigner le ou les responsables, la période de réalisation, les moyens et ressources requis et les livrables s'il y a lieu)



9.5 Suivi et Revue

Le Suivi et la Revue constituent une phase transverse qui se fait tout au long du processus de management des risques des marchés publics (voir **Graphique 23**). Ces éléments comprennent l'identification, le recueil et l'analyse d'informations, l'enregistrement des résultats et le retour d'informations de toutes les autres parties prenantes.

Graphique 23 : Processus de management des risques dans les marchés publics (Suivi et Revue)





9.5.1 Objectifs du suivi et de la revue des risques

Le suivi et la revue des risques ont pour objectifs :

- ▶ de pérenniser le système de management des risques des marchés publics et de l'améliorer en permanence
- ▶ suivre l'évolution des risques suite aux éventuels changements de contexte externe et interne et à la mise en œuvre des stratégies de traitement sélectionnées.
- ▶ de donner aux parties prenantes internes et externes l'assurance raisonnable que le risque est géré avec efficacité

Les résultats du Suivi et de la Revue devraient alimenter les activités de gestion et de mesure de la performance des marchés publics. En effet, ils permettent de s'assurer que :

- ▶ Tous les risques ont été identifiés ;
- ▶ Les mesures conçues pour y remédier sont efficaces ;
- ▶ Toutes les activités restent dans la limite de tolérance au risque prédéfinie ;
- ▶ Toute modification nécessaire des mesures et / ou des priorités de prévention des risques est identifiée ;
- ▶ Toutes les mesures nécessaires sont prises en cas de changement de circonstances (telles que la survenance d'un risque imprévu, changement de contexte externe ou interne, etc.) ;

Il est donc nécessaire de déterminer la responsabilité et le rôle de chaque partie prenante dans le processus de Suivi et Revue.

Le Suivi et la Revue sont deux activités distinctes. Il importe de noter que l'étape de suivi et revue du processus du management des risques peut se révéler consommatrice de temps, tant pour le comité de pilotage de management des risques que pour les autres intervenants dans le processus des marchés publics.

Il convient ainsi de procéder à une consultation périodique des différents intervenants pour contrôler l'avancement général de ces marchés et s'assurer de la pertinence des risques initialement identifiés et analysés ainsi que des moyens de maîtrise existants.

D'autre part, les risques peuvent changer au fur et à mesure de l'avancement du cycle de passation des marchés. Leurs impacts peuvent se renforcer, s'affaiblir ou même disparaître. Il devient nécessaire de revoir la carte thermique du risque et d'actualiser le registre des risques en conséquence.

Les résultats du suivi et de la revue gagnent à être consignés dans un rapport résumant les données recueillies et délivrant des conclusions de l'appréciation vis-à-vis des critères prédéterminés. Ils peuvent préconiser des améliorations du système. Il convient de communiquer à la haute direction les actions prévues en réponse aux revues et d'en assurer le suivi régulier jusqu'à leur mise en œuvre.



9.5.2 Suivi

9.5.2.1 Qu'est-ce que le suivi ?

Il consiste à observer **en permanence** les risques des différentes étapes de passation des marchés publics pour déterminer leurs évolutions.

Par conséquent, le résultat du suivi peut conduire à un enrichissement de la liste des risques identifiés et / ou à des propositions de révision (ajout, modification ou suppression) d'actions proposées pour maîtriser chaque risque.

9.5.2.2 Qui est en charge du suivi des risques ?

Le suivi des risques incombe en premier lieu aux opérationnels chargés des achats publics qui sont les propriétaires des risques. Ils doivent faire preuve de vigilance pour s'informer à temps des risques inhérents à leur domaine de tâches et mesurer l'efficacité des mesures de traitement mises en œuvre. Pour ce faire, le responsable de l'action désigné au niveau du plan d'actions de traitement doit informer le comité de pilotage de management des risques des progrès réalisés et des problèmes éventuellement rencontrés lors de la mise en œuvre du plan d'actions. De nouveaux risques peuvent également apparaître suite au changement du contexte. On peut citer à cet égard les risques qui ont surgi suite à la généralisation de l'utilisation du système d'achats publics en ligne TUNEPS.

Le comité de pilotage de management des risques va accompagner les opérationnels chargés des achats publics pour réussir cette phase de suivi. La nature du risque peut changer et il est probable que le processus d'appréciation des risques nécessite d'être révisé pour s'assurer que les actions projetées soient adéquates.

Dans tous les cas, il est nécessaire d'enregistrer chaque risque et son traitement.

9.5.2.3 Quand effectuer le suivi des risques ?

Le suivi est effectué **en continu**.

Pour assurer le suivi du risque, les étapes méthodologiques à suivre sont les suivantes :

- ▶ Le responsable de la mise en œuvre du plan d'actions qui est généralement le propriétaire du risque surveille en permanence le risque et le mesure ;
- ▶ Le responsable de la mise en œuvre du plan d'actions informe le responsable du comité de pilotage de management des risques des progrès réalisés et des problèmes éventuellement rencontrés lors de la mise en œuvre du plan d'actions ;
- ▶ Si l'action n'est pas adéquate, le comité de pilotage de management des risques procèdera à la révision du processus d'appréciation des risques ;
- ▶ Enregistrer le risque et son traitement pour garantir la traçabilité ;
- ▶ Revoir la carte thermique, la cartographie des risques et actualiser le registre des risques si besoin ;
- ▶ Prévoir des actions supplémentaires ;
- ▶ Documenter les risques résiduels et les soumettre de nouveau au suivi.



9.5.3 Revue

9.5.3.1 Qu'est-ce que la revue ?

La revue implique un contrôle périodique ou inopiné des risques. Elle est généralement destinée à déterminer si les hypothèses à partir desquelles les décisions ont été prises restent valables et d'actualité ou nécessitent d'être révisées. Il convient que la revue tienne également compte des résultats des activités de suivi.

Pour s'assurer que les différentes formes de traitement sont et restent efficaces, il convient que le risque résiduel soit enregistré et fasse l'objet d'une revue périodique et le cas échéant, d'un traitement complémentaire.

9.5.3.2 Qui est en charge de la revue des risques ?

La revue des risques relève de la responsabilité du comité de pilotage de management des risques. Ce comité va procéder à une consultation périodique des différents intervenants pour contrôler l'avancement général des marchés et s'assurer de la pertinence des risques initialement identifiés et analysés ainsi que de l'efficacité aussi bien des moyens de maîtrise existants que des actions mises en œuvre;

9.5.3.3 Quand effectuer la revue des risques ?

La revue étant un contrôle **périodique** ou **inopiné** des risques. Sa fréquence varie en fonction des caractéristiques et du contexte de chaque entité publique, de ses moyens ainsi que du volume et de la complexité de ses achats.

Il est proposé aux entités publiques de faire une revue au moins une fois par an et chaque fois qu'un incident vient impacter les objectifs des marchés publics.

Pour assurer la revue du risque périodiquement, chaque entité publique, en fonction de l'importance du volume de ses achats, va suivre les étapes méthodologiques suivantes:

- ▶ Entreprendre une revue périodique des risques recensés au moins une fois par an.
- ▶ Réévaluer le niveau du risque résiduel (risque subsistant après le traitement) et décider de lui apporter un traitement supplémentaire s'il demeure inacceptable.
- ▶ Informer les décideurs et les parties prenantes de la nature et de l'étendue du risque résiduel.
- ▶ Enregistrer le risque résiduel et procéder à sa réévaluation périodique pour s'assurer que sa valeur respecte les critères d'acceptation du risque de l'entité publique.
- ▶ Documenter les risques résiduels et les soumettre de nouveau à la revue.



9.6 Enregistrement et élaboration des rapports

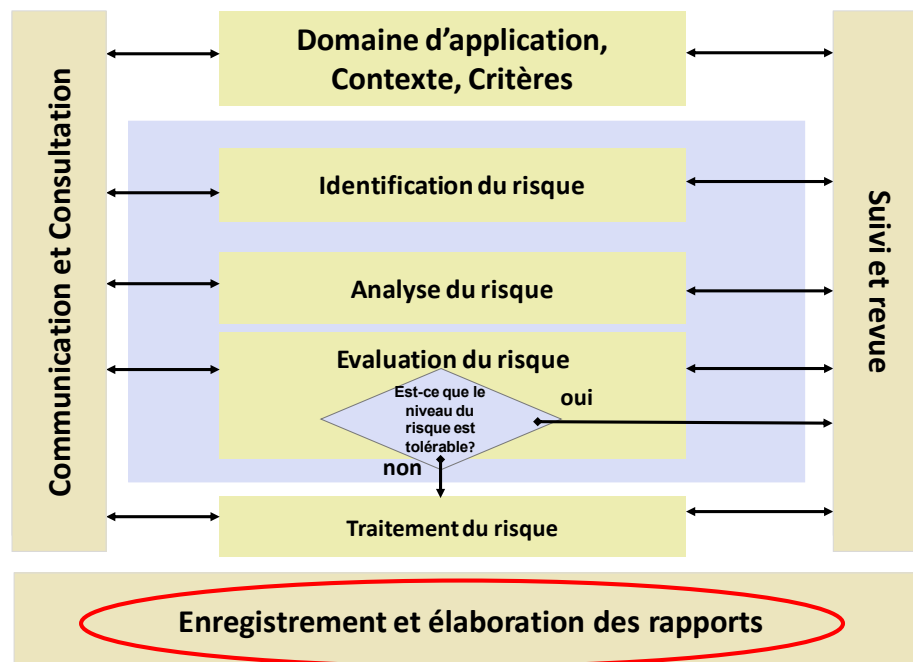
Le rapport sur les risques est une forme de communication destinée à informer certaines **parties prenantes** internes ou externes en leur fournissant des informations relatives à l'état du **risque** présent et à son management.

L'ensemble des étapes du processus du management des risques et ses résultats devront faire l'objet d'enregistrement et de rapports selon des mécanismes appropriés dans le but de:

- ▶ Communiquer et disséminer une culture de management des risques au sein de l'entité publique ;
- ▶ Garantir la traçabilité et servir de preuves tangibles lors de l'intervention des organes de contrôle ;
- ▶ Fournir les informations nécessaires à la prise de décision ;
- ▶ Faciliter l'interaction avec les parties prenantes.

Cette phase est présentée au niveau du **Graphique 24** .

Graphique 24: Processus de management des risques dans les marchés publics (Enregistrement et élaboration des rapports)





9.6.1 Élaboration des rapports

Après avoir validé les différentes étapes du processus de management des risques avec l'équipe en charge et les différents intervenants dans le processus de marchés publics, le comité de pilotage de management des risques va élaborer un rapport détaillé à l'intention de la haute direction pour approbation finale.

Ce rapport doit être compréhensible, clair et à jour pour permettre aux décideurs d'identifier rapidement les informations pertinentes et de prendre des décisions optimales pour la maîtrise des risques.

Il convient lors de l'élaboration des rapports de considérer le caractère sensible des informations et du contexte externe et interne de l'entité publique

L'ensemble de ces rapports sera transmis à la HAICOP de façon périodique (au moins une fois par an).

Le rapport de management des risques informe la HAICOP sur:

- ▶ Les risques auxquels sont exposées les différentes procédures des appels d'offres et des processus des marchés publics en Tunisie ;
- ▶ Les principaux problèmes identifiés lors de l'exercice de management des risques ;
- ▶ Les actions de traitement proposées et mises en œuvre.

La capitalisation des connaissances acquises en matière de management des risques des marchés publics devra être mise en pratique, d'une part au sein de chaque entité publique et d'autre part, de manière mutualisée, au niveau de la HAICOP. Pour ce faire, les rapports de management des risques des marchés publics reçus des différentes entités publiques par la HAICOP vont être synthétisés en vue de constituer une base de données (observatoire des risques) qui servira de référence et pourra être communiquée via une plateforme favorisant le partage et l'échange entre les différentes entités publiques.

Pour l'élaboration des rapports, les étapes méthodologiques suivantes sont suivies:

- ▶ Élaborer au moins une fois par an un rapport détaillé **compréhensible, clair et à jour** sur les risques des marchés publics pour la haute direction et la HAICOP. Ce rapport comprend au moins :
 - **une cartographie des risques**, permettant de visualiser l'exposition de l'entité publique aux risques et de les classer par ordre de criticité.
 - **l'évolution des risques** par rapport au dernier rapport;
 - **une liste des actions et des mesures de traitement des risques** déjà mises en œuvre et si besoin des nouvelles mesures qui peuvent être envisagées;
 - **les principales interactions** entre les risques recensés.
- ▶ Mettre en exergue les risques dépassant le seuil d'appétence au risque et au moins les Top Ten des risques critiques et élevés.



Ce guide propose un modèle pour l'élaboration des rapports en **Annexe 8**. L'outil Excel prévoit un onglet « Rapport de management des risques » dont une capture d'écran est présentée au niveau du **Graphique 25** suivant :

Graphique 25: Capture d'écran de l'outil Excel -Rapport de management des risques

| Rapport de Management des Risques dans le processus de passation des marchés publics | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|--------|---|--------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--|----------------------|---|------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---|
| Phase de processus | Activités | ID No. | Risques | Degré de Criticité du Risque initial | Moyens de maîtrise existants | Degré de Criticité du Risque act | Actions | responsable(s) | Moyens (Humains, financiers, logistiques) | Livrables | Délais | Degré de Criticité du Risque résiduel | Criticité de Risque résiduel acceptable ou non? si non, actions supplémentaires |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | RF1 | Sur-évaluation ou sous-évaluation de l'estimation du projet, en termes de quantité et/ou de performance des besoins | Élevé | 0 | Élevé | * Développer un Briefing et mis à jour systématiquement pour l'analyse des besoins | DCDS, DCEQ | Humains, matériels | Module d'analyse des besoins | Fin 2020 | Mineur | |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | RCDT1 | Capacité humaine et matérielle insuffisante pour analyser les besoins | Élevé | 0 | Élevé | * Renforcer de l'effectif et assurer la relève | DCRH, DCEQ | Recrutement, Mobilité | — | 1 ^{er} trimestre | Mineur | |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | RCDT2 | Retard au niveau de l'analyse des besoins | Moderé | 0 | Moderé | * Renforcer de l'effectif et assurer la relève | DCRH, DCEQ | Recrutement, Mobilité | — | 1 ^{er} trimestre | Mineur | |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | RF2 | Dépassement du budget alloué au projet | Élevé | 0 | Élevé | * Assurer la formation sur l'analyse des besoins | DI Formation | Sessions de formation | Rapport d'évaluation | 1 ^{er} trimestre | Mineur | |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | RCDT3 | Non implication des parties prenantes dans l'identification des besoins | Moderé | 0 | Moderé | * Impliquer systématiquement les différentes parties intervenantes | DCEQ, Chef de projet | Réunions, Communication | PV réunions | 1 ^{er} trimestre | Mineur | |

9.6.2 Enregistrement

Au niveau de l'entité publique, le responsable du management des risques consignera les différents risques recensés au niveau d'une base de données qu'on appelle Registre des Risques ou Base d'incidents. Cette base vise l'agrégation en un document unique de la totalité des risques identifiés liés aux projets couverts par le domaine d'application du management des risques tout au long des différentes phases de passation des marchés publics.

Le registre des risques a pour objectifs de :

- ▶ Disposer d'une vision d'ensemble partagée et consolidée de l'exposition aux risques liés au portefeuille achats dans le cadre des marchés publics tunisiens.
- ▶ S'assurer que tous les risques sont bien sous contrôle, et qu'une évaluation est disponible pour chacun d'eux.
- ▶ S'assurer que l'exposition globale aux risques des marchés publics est compatible avec la stratégie et les seuils définis par chaque entité publique.
- ▶ Assurer la traçabilité des risques notamment les risques mineurs qui feront l'objet d'une liste de veille.
- ▶ Vérifier que les responsabilités de risques sont bien confiées aux personnes les plus compétentes pour les traiter.



Le registre des risques est initialisé par les risques issus de l'analyse préliminaire des risques des marchés publics liés au domaine d'application. Il sera enrichi par la suite au cours de la phase d'appréciation des risques et à l'occasion de toute modification apportée sur un risque par les différents intervenants dans le processus de passation des marchés publics ou encore suite à la parution de nouveaux risques.

Un registre des risques peut contenir des risques de maturité différente ayant déjà fait l'objet d'actions de traitement ou encore des risques plus récemment identifiés et qui n'ont pas forcément été traités.

Ce registre gagne aussi à être alimenté à partir des rapports d'audit interne ainsi qu'à partir d'autres rapports des différentes instances de contrôle externes qui vont l'enrichir par les risques avérés.

La revue systématique du registre des risques permet de capitaliser l'expérience acquise et de la valoriser par le partage entre les différentes entités publiques.

Ce registre doit être mis à la disposition de tous les membres du comité de pilotage de management des risques ainsi qu'à toutes les parties prenantes pertinentes intervenant dans le processus de passation des marchés publics, même si certains d'entre eux, n'auront jamais à prendre la responsabilité d'un risque particulier.

L'outil Excel prévoit un onglet « Registre des risques » à adopter par les différentes entités publiques qui gagnent à l'intégrer dans leurs systèmes d'informations afin de garantir la facilité d'accès à son contenu. Les différents risques sont enregistrés et archivés électroniquement au niveau de l'outil Excel. Ils sont actualisés et revus au moins une fois par an, et pour des raisons de traçabilité, les risques qui ont été traités et maîtrisés ne doivent pas être supprimés.



Une capture d'écran de cet onglet est présentée au niveau du **Graphique 26** suivant :

Graphique 26: Capture d'écran de l'outil Excel - Registre des risques

| HAICOP | | | | Registre des risques | | | | | | | | OCDE | |
|---------------------|--------------------------------|--------|--|-----------------------------|----|---------------------------------------|------------------------|----|----------------------------------|-----------------------------|--------|---------------------------------------|--|
| Phases du Processus | Activités | ID II. | Risques | Cotation du risque inhérent | | Degré de Criticité du Risque inhérent | Cotation du risque net | | Degré de Criticité du Risque net | Cotation du risque résiduel | | Degré de Criticité du Risque résiduel | |
| | | | | Vi | Gi | | Vn | Gn | | Vr | Gr | | |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | FF1 | Sur-évaluation ou sous-évaluation de l'estimation du projet en termes de quantité et/ou de | 3 | 3 | 9 | Elevé | 3 | 3 | 9 | Elevé | | |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | FCOT1 | Capacité humaine et matérielle insuffisante pour analyser les besoins | 3 | 4 | 12 | Elevé | 3 | 4 | 12 | Elevé | | |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | FCOT2 | Retard au niveau de l'analyse des besoins | 2 | 3 | 6 | Moderé | 2 | 3 | 6 | Moderé | | |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | FF2 | Dépassement du budget alloué au projet | 3 | 3 | 9 | Elevé | 3 | 3 | 9 | Elevé | | |
| Pré-soumission | Analyse des besoins | FCOT3 | Non implication des parties prenantes dans l'identification des besoins | 1 | 4 | 4 | Moderé | 1 | 4 | 4 | Moderé | | |
| Pré-soumission | Analyse des marchés | FC1 | Prospection erronée ou insuffisante du marché | 1 | 3 | 3 | Mineur | 1 | 3 | 3 | Mineur | | |
| Pré-soumission | Élaboration et suivi du Budget | FF3 | Le non-respect des objectifs budgétaires | 4 | 3 | 12 | Elevé | 4 | 3 | 12 | Elevé | | |
| Pré-soumission | Élaboration et suivi du Budget | FF4 | Budgétisation erronée | 3 | 2 | 6 | Moderé | 3 | 2 | 6 | Moderé | | |
| Pré-soumission | Élaboration et suivi du Budget | FCOT4 | Manque de contrôle et de suivi | 1 | 3 | 3 | Mineur | 1 | 2 | 2 | Mineur | | |

Pour l'enregistrement des risques, il convient de suivre les étapes méthodologiques suivantes:

- ▶ Consigner tous les risques recensés au niveau d'un Registre des Risques. Ce registre est initialisé par la liste des risques identifiés par le référentiel des risques potentiels dans la commande publique tunisienne annexé à la stratégie de management des risques dans les marchés publics et par les risques avérés ;
- ▶ Alimenter ce registre par les nouveaux risques identifiés ;
- ▶ Mettre à jour le registre des risques au moins une fois par an, à l'occasion de chaque décision importante modifiant les conditions de passation des marchés publics ou lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque est recueillie ;
- ▶ Communiquer le registre des risques aux parties prenantes pertinentes.

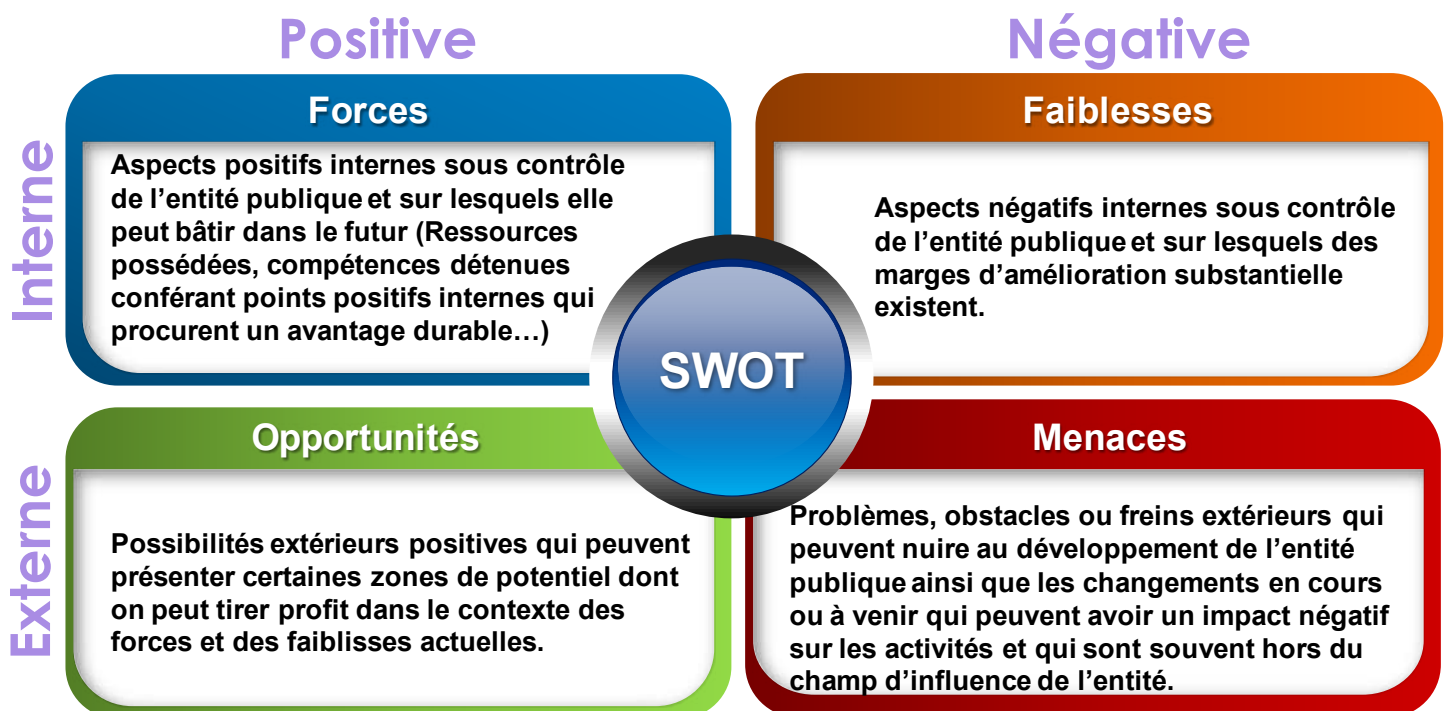
Annexes



Annexe 1 : Catégories des risques dans les marchés publics

| Contextuel: Économique, politique et social/ environnemental | Financier | Conformité/ Opérationnel /technologique | Intégrité |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - environnement géopolitique - tendances du marché - position des acteurs du marché et leurs catégories - respect et protection de l'environnement - respect des conditions sociales | <ul style="list-style-type: none"> - disponibilité budgétaire - respect du budget - confirmation de financement par les bailleurs de fonds | <ul style="list-style-type: none"> - réglementaires - compétence, capacité - aspects organisationnels - processus de passation des marchés - utilisation des outils tels que TUNEPS - quantité et qualité des biens et services reçus en temps indiqué - veille technologique | <ul style="list-style-type: none"> - réputation de l'entité - corruption - conflit d'intérêt - ententes |

Annexe 2 : Modèle Matrice SWOT





Annexe 3 : Analyse combinée SWOT et PESTEL pour un marché relatif à la construction d'un hôpital

| | Interne | | Externe | |
|-----------------------------------|--|---|--|--|
| | Forces | Faiblesses | Opportunités | Menaces |
| P plan Politique | <ul style="list-style-type: none"> Stratégie nationale et plans d'actions pour la réforme des institutions médicales publiques | <ul style="list-style-type: none"> marge de manœuvre relativement faible en termes de gestion Démarches administratives très lourdes | <ul style="list-style-type: none"> Croissance du secteur médical public Évolution et adaptation de nouvelles stratégies de passation des marchés publics | <ul style="list-style-type: none"> procédures gouvernementales favorisant le secteur médical privé Dépendance du ministère de développement et coopération internationale pour la recherche et l'octroi de financements Difficulté d'obtention des autorisations nécessaires à la réalisation du projet dans les délais |
| E plan Économique | <ul style="list-style-type: none"> Volume significatif de cas traités présentant une forte complexité | <ul style="list-style-type: none"> Situation financière critique du secteur public Problèmes en relation avec les fournisseurs et les sous-traitants | <ul style="list-style-type: none"> Adoption d'une stratégie d'optimisation des coûts | <ul style="list-style-type: none"> Lenteur des procédures de dédouanement (matières premières). Dévaluation du dinar tunisien (coût des matières premières) Coût d'investissement élevé. |
| S plan Social | <ul style="list-style-type: none"> Formation des étudiants en médecine en interne et externe Un corps médical compétent à l'échelle nationale | | <ul style="list-style-type: none"> Un hôpital public à l'échelle nationale représente le centre médical principal des tunisiens Un corps médical compétent à l'échelle internationale | <ul style="list-style-type: none"> Concurrence face aux cliniques privées en émergence Les hôpitaux tunisiens ne suffisent pas de point de vue géographique (plusieurs régions n'en bénéficient pas) Mauvaise qualité de l'Infrastructure routière |
| T plan Technologique | <ul style="list-style-type: none"> Excellence dans la recherche scientifique et production de brevets La recherche et la formation sont les piliers de l'innovation Relations de l'institution avec des acteurs majeurs comme la faculté de biologie, pharmacie, etc. | <ul style="list-style-type: none"> Manque de ressources technologiques de pointe Absence d'informations documentées relatives aux anciens projets Méthodes de communication traditionnelles (Notes, fax) Non fiabilité du système d'information | <ul style="list-style-type: none"> Instauration du système d'achats publics en ligne TUNEPS | <ul style="list-style-type: none"> Défaillance des progiciels de gestion financière du secteur médical Coût significatif du matériel médical |
| E plan Écologique | | <ul style="list-style-type: none"> Manque d'expérience dans le domaine environnemental | | <ul style="list-style-type: none"> Rejet des déchets organiques, substances chimiques néfastes |
| L plan Légal | <ul style="list-style-type: none"> Présence de structures de contrôle et de suivi des marchés publics | <ul style="list-style-type: none"> Retard des règlements définitifs des marchés | <ul style="list-style-type: none"> Nouvelles réglementations gouvernementales en horizon pour promouvoir les structures de contrôle et de suivi des marchés publics pour répondre aux principes de concurrence et de transparence dans le processus de passation des marchés publics. | <ul style="list-style-type: none"> Echos médiatiques défavorables face aux incidents récents qui ont eu lieu dans les hôpitaux publics |



Annexe 4 : Référentiel non exhaustif des Risques liés Aux Marchés Publics Tunisiens

| Phases du processus d'acquisition | Étapes du processus | Objectif | Risques identifiés | Conséquences possibles |
|-----------------------------------|--------------------------------|--|---|--|
| Pré-soumission | Analyse des besoins | <ul style="list-style-type: none"> Définir la nature et l'étendue des besoins à satisfaire Définir les besoins de manière exhaustive | <ul style="list-style-type: none"> Évaluation vague, imprécise, incomplète ou erronée (en termes de quantité et de performance) des besoins Estimation du besoin inadéquate, incomplète ou absente : surévaluation ou sous-évaluation de l'estimation du projet Capacités insuffisantes pour analyser les besoins | <ul style="list-style-type: none"> Non obtention du meilleur rapport qualité prix Retard ou impossibilité pour l'entité publique de fournir les services et infrastructures aux citoyens Recours aux procédures d'urgence pour les achats non programmés Appel d'offres infructueux, Faible niveau de la concurrence Impact négatif sur la réputation de l'entité publique ayant un impact sur la confiance des citoyens Dépassement budgétaire Achats non conformes aux besoins Achats obsolètes ou non conformes à la réalité du marché Introduction d'avenants au cours de l'exécution du contrat Limitation de la participation des PME aux marchés publics |
| | Analyse des marchés | <ul style="list-style-type: none"> Réaliser des analyses ou des études de marchés en ligne avec la réalité du marché | <ul style="list-style-type: none"> Analyse du marché insuffisante /manque d'activités de benchmarking Absence de documentation Utilisation de sources limitées ou obsolètes pour l'analyse du marché Capacités insuffisantes pour analyser les marchés | |
| | Planification et budgétisation | <ul style="list-style-type: none"> Prendre en compte les différents éléments impactant les délais Satisfaire des besoins en qualité, en quantité et en temps opportun S'assurer de la disponibilité des financements suffisants S'assurer de la disponibilité des autorisations et études préalables exigées | <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau des ressources humaines Capacité insuffisante dans le domaine de planification et budgétisation | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Multiplicité des intervenants et absence de point focal en charge de coordonner les processus Budgétisation irréaliste ou crédits indisponibles - Au niveau organisationnel Manque de contrôle et absence de tableau de suivi Planification non alignée avec le processus global de prise de décision d'investissement Influence d'acteurs externes sur les décisions de planification et budgétisation Absence de programmes réservés aux PME Mauvaise planification des marchés publics Planification non alignée avec le processus global de prise de décision d'investissement - Au niveau du PPM Absence de plan prévisionnel PPM non-exhaustif et ou insuffisamment détaillé | |



| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | Identification des spécifications ou exigences techniques | <ul style="list-style-type: none"> Répondre exclusivement à la nature et à l'étendue des besoins à satisfaire (Art 10 DMP) Assurer l'égalité, la liberté d'accès aux marchés publics et la non-discrimination des solutions proposées | <ul style="list-style-type: none"> Passation de marchés non-inscrits sur le PPM Non-respect du délai de publicité réglementaire (-30 jours) du PPM Non publication sur le site TUNEPS Manque de coordination entre les différentes parties en charge de développer les spécifications Spécifications techniques ou cahier de charges vagues Capacités limitées pour l'identification des spécifications et exigences techniques Recours non justifiés aux mêmes bureaux d'étude en particulier lors d'élaboration des petites études Spécifications techniques adaptées à une entreprise ou technologie spécifique (orientés) Non prise en compte des capacités des entrepreneurs, des producteurs, des prestataires de services et des bureaux d'études nationaux et les objectifs du développement durable Spécifications techniques non conformes aux normes ou références (le cas échéant) Cahiers des Charges orientés vers | |
| | Choix de la procédure de passation des marchés | <ul style="list-style-type: none"> Atteindre le meilleur rapport qualité prix en temps opportun selon les conditions du marché | <ul style="list-style-type: none"> Manque de justifications appropriées pour l'utilisation de procédures non concurrentielles Abus de procédures non concurrentielles sur la base d'exceptions légales Choix d'une procédure de passation inadaptée au type d'achat Non-respect des seuils de passation des marchés publics | |
| | Préparation des documents administratifs du DAO | <ul style="list-style-type: none"> Déterminer les droits et obligations de chaque partie de façon équilibrée conformément à la réglementation | <ul style="list-style-type: none"> Non recours aux DAO types Discordances entre les différents documents constituant le DAO Formule de variation des prix/coefficients de pondération non alignés avec la réalité du marché | |



| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| | Critères de sélection et d'attribution | <ul style="list-style-type: none"> Assurer une évaluation objective, non-discriminatoire proportionnelle aux besoins de l'entité publique et en ligne avec la réalité du marché. | <ul style="list-style-type: none"> Critères de sélection et d'attribution définis subjectivement ou limitant la concurrence Critères imprécis, ambigus et ou excessifs (conséquence) Critères formulés de manière à prédéterminer le choix du fournisseur (orientés) Attribution du marché à un fournisseur non qualifié | |
| Soumission (mise en concurrence) | Publicité | <ul style="list-style-type: none"> Assurer la transparence et l'égalité d'accès aux marchés publics | <ul style="list-style-type: none"> Absence d'informations qui doivent obligatoirement figurer dans l'avis d'AO Délais de soumission accordé non respecté et/ ou irréaliste par rapport à l'objet de l'AO Avis d'AO non publié sur le Portail National des Marchés Publics Date de publication de l'avis d'AO différente de celle mentionnée au PPM Informations différentes entre celles mentionnées dans l'Avis d'AO et le DAO Transmission d'informations privilégiées à certaines entreprises (avant la publication officielle ou transmission de plus d'informations) | <ul style="list-style-type: none"> Non obtention du meilleur rapport qualité prix (Offres financières élevées) Retard ou impossibilité pour l'entité publique de fournir les services et infrastructures aux citoyens Appel d'offre infructueux, Faible niveau de la concurrence Manque d'intérêt de fournisseurs potentiels Impact négatif sur la réputation de l'entité publique ayant un impact sur la confiance des citoyens Dépassement budgétaire Achats non conformes aux besoins Achats obsolètes ou non conformes à la réalité du marché Introduction d'avenants au cours de l'exécution du contrat |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Réponses aux demandes d'éclaircissements non-disséminées à tous les soumissionnaires Changement des spécifications techniques ou méthodologie d'évaluation après publication de l'avis d'appel d'offres. | <ul style="list-style-type: none"> Limitation de la participation des PME aux marchés publics |
| | Soumission des offres | <ul style="list-style-type: none"> Recevoir des offres compétitives dans les délais impartis | <ul style="list-style-type: none"> Indisponibilité du DAO pendant la période de préparation des offres Durée de préparation des offres insuffisante face à la complexité de la procédure Entente entre les différents soumissionnaires | |
| | Évaluation des offres | <ul style="list-style-type: none"> Assurer une évaluation objective conformément aux critères et à la méthodologie prévue dans les cahiers des charges conformément à la réglementation en vigueur | <ul style="list-style-type: none"> Évaluation et analyse erronée des offres Manipulation de l'évaluation des offres au profit d'un fournisseur Manque d'encadrement lors de l'ouverture des plis Élimination d'offres sans justification | |
| | Attribution du marché | <ul style="list-style-type: none"> Conclure le contrat à temps | <ul style="list-style-type: none"> Recours à l'encontre des décisions d'attribution des marchés Offre financière soumise initialement non représentative de la réalité du marché dû à la | |



| | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|--|---|--|
| | | | variation des prix des intrants et à la fluctuation du taux de change | |
| Post adjudication | Gestion des contrats | <ul style="list-style-type: none"> Assurer la bonne exécution du marché conformément aux cahiers des charges | <ul style="list-style-type: none"> Suivi/ et ou supervision de l'exécution du contrôle faible/ insuffisant ou absent Capacité insuffisante des agents publics pour gérer le contrat Non-respect des clauses du contrat en cours d'exécution Modifications substantielles des conditions du contrat ou apparition de prestations non prévues Sous-traitance sans l'accord préalable de l'acheteur public Absence de mise en œuvre des garanties demandées en cas d'exécution non conforme Défaillance du titulaire du marché Fluctuation du taux de change et augmentation des prix des intrants Avantage(s) injustifié(s) accordé(s) au titulaire du marché | <ul style="list-style-type: none"> Modification de « l'équilibre financier » du contrat en faveur du titulaire du marché Coûts supplémentaires (couts supplémentaires, intérêts moratoires, etc.) Retard d'exécution et retard de livraison Dépassement budgétaire Résiliation du marché Litiges Crédibilité et réputation de l'entité publique remises en question Introduction d'avenants prolongeant les délais d'exécution avec ou non des coûts plus élevés Mauvaise gestion des deniers publics |
| | Réception | <ul style="list-style-type: none"> Réception des biens, services et travaux à temps et conformément à la quantité et la qualité déterminées dans le contrat de marché | <ul style="list-style-type: none"> Livraison de biens ou prestation de services ou travaux non conforme aux conditions du marché (en termes de quantités livrées et de qualité) Substitution de produits ou travaux de mauvaise qualité ou service non conformes aux spécifications du contrat | |
| | Paiement | <ul style="list-style-type: none"> Respecter les délais de paiement réglementaire Payer les prestations et livraisons effectuées | <ul style="list-style-type: none"> Absence de séparation entre les fonctions financières et/ou manque de supervision des agents publics Fausse ou double facturation de produits et services non fournis Suivi inadéquat de la gestion financière du contrat Cumul de tâches incompatibles (agents-responsables de passation des marchés et de l'administration financière et comptable) Mauvaise ou non application de la formule de révision des prix Retard de paiement Formule de variation des prix/ coefficients de pondération consentis non appliqués correctement <ul style="list-style-type: none"> Fausse comptabilité et mauvaise répartition des coûts et/ou migration des coûts entre les contrats | |

Annexe 5 : La Méthode des « 5 pourquoi ? »

➤ Exemple 1 d'un formulaire des 5-Pourquoi :

Définir le problème:

Pourquoi cet évènement risque de se produire? (Identifiez-chacun des évènements comme des éléments sur lesquels vous n'avez «aucun contrôle», ou que vous ne pouvez pas « influencer» mais que vous souhaitez maîtriser/ contrôler. Posez autant de questions que nécessaire afin d'arriver à la cause- racine.

1. Pourquoi cela arrive-t-il?

2. Pourquoi cela arrive-t-il?

3. Pourquoi cela arrive-t-il?

4. Pourquoi cela arrive-t-il?

5.

Attention: Si votre dernière réponse est impossible à maîtriser retour à la réponse précédente.

Il y a toujours une cause racine, les autres raisons sont probablement des conséquences sous-jacentes

Mesures correctives: Comment pouvons-nous empêcher que cela se produise?

➤ Exemple 2 d'un formulaire des 5-Pourquoi :

| Quelle est la condition ou le problème anormal ? | Insert problem statement. | Confirmation | Mesure corrective |
|--|---------------------------|--|----------------------|
| | | Cause racine? | |
| Pourquoi cela s'est-il produit (1)? | Why? <input type="text"/> | Oui <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Pourquoi cela s'est-il produit (2)? | Why? <input type="text"/> | Oui <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Pourquoi cela s'est-il produit (3)? | Why? <input type="text"/> | Oui <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Pourquoi cela s'est-il produit (4)? | Why? <input type="text"/> | Oui <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Pourquoi cela s'est-il produit (5)? | Why? <input type="text"/> | Oui <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="text"/> |

Cause Racine

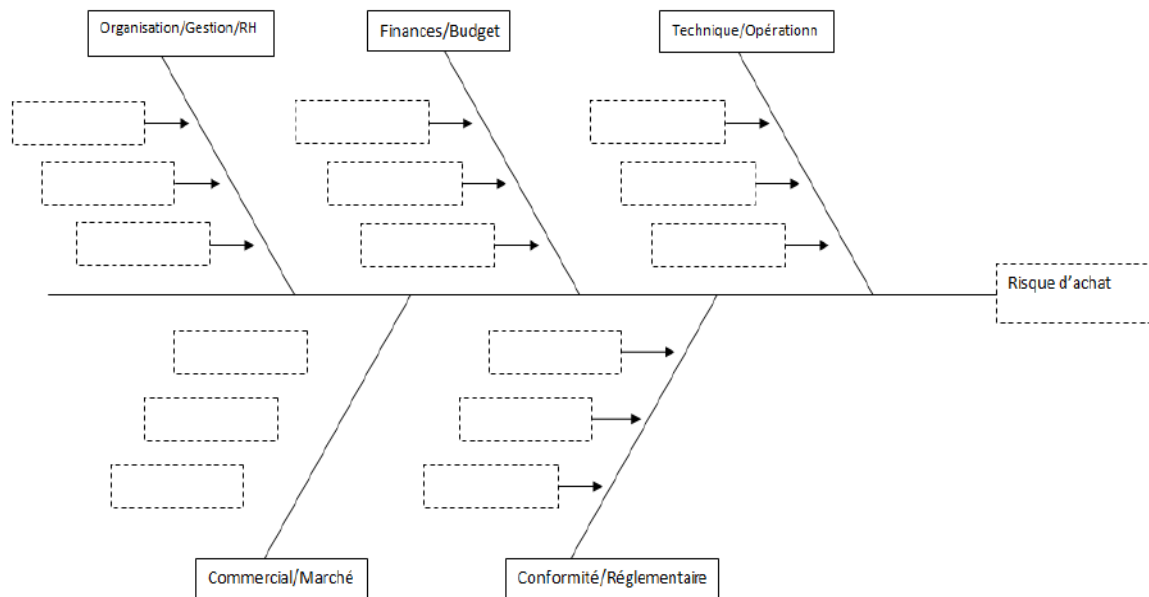
**Annexe 6 : Fiche simple pour l'identification des risques**

| Phases du processus | Activités | Objectifs | Risques | Causes | Conséquences |
|---------------------|-----------|-----------|---------|--------|--------------|
| | | | | | |



Annexe 7 : Autres Méthodes d'analyse de risques

- ▶ L'analyse causes-effets ou Ishikawa. Un modèle est fourni ci-dessous :



- ▶ Le Questionnaire de l'Identification des Risques Inhérents : C'est un questionnaire dédié aux propriétaires des risques qui permet de délimiter les contraintes qui entravent le bon déroulement de chacune des activités liées aux différentes phases du processus des marchés publics. Un modèle de fiche QIRI est présenté comme suit :

| Quoi? | Quand? | Où? | Comment? | Pourquoi? | Conséquence? | Moyens de maîtrise? |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|---|
| Quel incident peut se manifester? | A quel moment ce risque peut-il se produire? | A quel niveau/étape ce risque pourrait-il se produire? | Comment ce risque peut-il se produire? | Pourquoi ce risque pourrait-il survenir? | Quelle est la conséquence potentielle? | Quels mécanismes sont en place ou devraient-ils être en place pour maîtriser le risque? |

- ▶ Les documents internes de l'entité : tels que les comptes rendus de réunions, le plan prévisionnel de passation des marchés publics, les rapports d'audit interne pour identifier les risques avérés (déjà survenus), les rapports budgétaires, les données historiques disponibles ou leçons apprises d'événements passés ayant eu une ou des incidences sur les objectifs assignés aux marchés publics etc.
- ▶ Les retours d'expérience de l'extérieur (rapports d'audit, rapports d'organisations internationales, expériences d'acteurs du secteur privé, etc.)
- ▶ L'avis d'experts qualifiés et expérimentés pour certains marchés spécifiques, complexes et de montants importants.
- ▶ Le référentiel non exhaustif des risques communs identifiés pour chaque étape du cycle de passation des marchés publics Tunisiens dans le cadre de la stratégie. (Voir **Annexe 4**)

Annexe 8 : Modèle de rapport de management des risques

► Cartographie des risques :

| | | | | | |
|---------------|---|---------|--------|--------|--------|
| | | Gravité | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| vraisemblance | 4 | Yellow | Yellow | Orange | Red |
| | 3 | Green | Yellow | Orange | Orange |
| | 2 | Green | Yellow | Yellow | Yellow |
| | 1 | Green | Green | Green | Yellow |

► Évolution des risques

| ID N. | Étapes du Processus | Risques | Moyens de maîtrise existants | Types de moyens de maîtrise existants : Préventif ou correctif | Cr du risque net | Actions à mettre en place | Unités responsables | évaluation de l'efficacité des actions mises en œuvre | Vraisemblance du risque résiduel Vr | Gravité du risque résiduel Gr | Cotation du risque résiduel Crr | Cr du risque résiduel |
|-------|---------------------|---------|------------------------------|--|------------------|---------------------------|---------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

► Liste des actions et des mesures de traitement des risques

| Phase du processus | Activités | Id | Risques | Actions | Unités responsables | Moyens | Livrables | Délais |
|--------------------|-----------|----|---------|---------|---------------------|--------|-----------|--------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

► Principales interactions entre les risques recensés

► Top-Ten des risques critiques et élevés

