HAICOP
HAUTE INSTANCE DE LA COMMANDE PUBLIQUE
الهيئة العليا للطلب العمومي

Guide de Management des Risques dans les Marchés Publics en Tunisie

Février 2026

Ce guide a été mis à jour avec le soutien du Programme SIGMA (une initiative conjointe de l'OCDE et de l'UE, financée principalement par l'UE), en collaboration avec la Haute Instance de la Commande Publique – HAICOP, qui s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue et de l'intégration de la plateforme électronique de passation des marchés en Tunisie TUNEPS. Sous la direction et la supervision de Mme Aleksandra MELESKO, Conseillère principale à SIGMA, et de Mme Rim ZEHRI, présidente de l'Observatoire National des Marchés Publics au sein de la HAICOP, cette mise à jour a été préparée par Mme Faten KHACHROUM Directrice chargée de la Direction Audit de la STEG et tutrice à l'Université Virtuelle de Tunis en Management des Risques.

L'équipe du projet au niveau de la HAICOP est composée de Mme Sonia BEN SALEM, présidente de l'unité E-Procurement TUNEPS et de Mme Afef NJIM, contrôleur en chef de la commande publique.

La première édition de ce guide a été préparée en 2020 en collaboration avec la Division des infrastructures et des marchés publics de la Direction de la Gouvernance publique de l'OCDE.

Sommaire

1. Objectif : Pourquoi la mise à jour de ce guide ? 9

2. Population cible : A qui s'adresse cette nouvelle version du guide ? 10

3. Champ d'application 11

4. Enjeux de la démarche de management des risques dans les marchés publics 11

4.1. Dimension Stratégique : 11
4.2. Dimension Organisationnelle : 11
4.3. Dimension Juridique ou règlementaire : 13
4.4. Dimension Financière : 13
4.5. Dimension Politique : 13
4.6. Dimension Opérationnelle : 13
4.7. Dimension Éthique : 13

5. Bénéfices de la démarche de management des risques dans les marchés publics 14

5.1. Vision d'ensemble, collective et partagée 14
5.2. Atteinte des objectifs et prise de décision éclairée 14
5.3. Optimisation des ressources et réduction des coûts 15
5.4. Renforcement de la résilience et de la qualité des services publics 15
5.5. Amélioration du système de management et de gouvernance et renforcement de la confiance des parties prenantes 15
5.6. Alignement avec les objectifs stratégiques 15
5.7. Harmonisation de la démarche et des pratiques et renforcement de la collaboration entre les acheteurs publics 15

6. Définitions et concepts de base 15

6.1. Qu'est-ce qu'un risque ? 15
6.2. Moyens de maîtrise 16
6.3. Différence entre management, management des risques et gestion du risque 17
6.4. Propriétaire du risque ou « Risk Owner » : 17
6.5. Évènement : 17
6.6. Opportunité : 18
6.7. Menace : 18
6.8. Danger : 18
6.9. Cause ou source de risque : 18
6.10. Cause racine : 18
6.11. Conséquence : 18
6.12. Vraisemblance : 19
6.13. Appétence au risque : 19

6.14. Qu'est-ce que le management des risques dans les marchés publics ? 19
6.15. Qu'est-ce que la cartographie des risques ? 19
6.16. Qu'est-ce que le registre des risques ?..... 21
7. Typologie des risques 21
7.1. Risques Contextuels : Économique, politique et social/ environnemental..... 22
7.2. Risques Financiers..... 23
7.3. Risques de Conformité, Opérationnels et Technologiques 24
7.4. Risques d'Intégrité 25
7.5. Risques liés à TUNEPS 25
8. Approche de management des risques 26
9. Préalables à l'implémentation du management des risques dans les marchés publics ..27
9.1. Vision claire, orientations et objectifs stratégiques bien définis..... 27
9.2. Engagement de la haute direction, désignation d'un comité de pilotage de management des risques..... 28
9.3. Segmentation du processus de passation des marchés publics en activités 31
9.4. Fixation d'objectifs SMART pour chaque activité des marchés publics 31
9.5. Allocation des ressources nécessaires (humaines, logistiques, formations, etc.)..... 33
10. Implémentation du management des risques dans les marchés publics au sein des entités publiques : Démarche détaillée du processus.....34
10.1. Qui est en charge de l'implémentation du management des risques dans les marchés publics ?..... 34
10.2. Processus de management des risques dans les marchés publics..... 35
10.2.1. Communication et Consultation..... 36
10.2.1.1. Populations cibles 37
10.2.1.2. Caractéristiques de la communication et consultation..... 38
10.2.1.3. Canaux de communication et consultation..... 38
10.2.1.4. Communication..... 39
10.2.1.5. Consultation..... 40
10.2.2. Domaine d'application, Contexte et Critères..... 41
10.2.2.1. Domaine d'application..... 42
10.2.2.2. Contexte..... 42
10.2.2.3. Critères..... 50
10.2.3. Appréciation des risques 55
10.2.3.1. Identification des risques..... 56
10.2.3.2. Analyse des risques..... 64
10.2.3.3. Évaluation des risques 67

10.2.4. Traitement des risques 70
10.2.4.1. Outils et techniques utilisés pour le traitement des risques 71
10.2.4.2. Options de traitement du risque 71
10.2.4.3. Élaboration et mise en œuvre des plans d'actions pour le traitement des risques 74
10.2.5. Suivi et Revue 75
10.2.5.1. Objectifs du suivi et de la revue des risques 76
10.2.5.2. Suivi 77
10.2.5.3. Revue 78
10.2.6. Enregistrement et élaboration des rapports 79
10.2.6.1. Enregistrement 80
10.2.6.2. Élaboration des rapports 82

Annexes

Annexe 1 : Exemple de Matrice RACI des marchés publics. 84
Annexe 2 : Catégories des risques dans les marchés publics. 85
Annexe 3 : Modèle Matrice SWOT. 86
Annexe 4 : Analyse combinée SWOT et PESTELO pour un marché relatif à la construction d'un hôpital. 87
Annexe 5 : Référentiel non exhaustif des Risques liés aux Marchés Publics Tunisiens. 90
Annexe 6 : La Méthode des « 5 pourquoi ?». 107
Annexe 7 : Fiche simple pour l'identification des risques. 109
Annexe 8 : Autres Méthodes d'analyse de risques. 110
Annexe 9 : Fiche d'analyse des risques. 112
Annexe 10 : Fiche d'évaluation des risques. 112
Annexe 11 : Modèle de plan d'actions pour le traitement des risques. 114
Annexe 12 : Modèle de registre des risques. 114
Annexe 13 : Modèle de rapport de management des risques. 116

Liste des Graphiques

Graphique 1 : Composantes de la Matrice RACI des marchés publics. 12
Graphique 2 : Atténuation du risque inhérent au risque résiduel. 16
Graphique 3 : Tableau à double entrée pour la cartographie des risques. 20
Graphique 4 : Exemple de cartographie des risques d'un marché public d'une entité publique tunisienne. 21
Graphique 5 : Engagement et désignation d'un comité de pilotage. 28
Graphique 6 : Cartographie des processus relatifs aux marchés publics. 31
Graphique 7 : Fixation d'objectifs SMART pour une activité du processus des marchés publics. 33
Graphique 8 : Acteurs intervenants dans l'implémentation du management des risques. 34
Graphique 9 : Processus de management des risques dans les marchés publics. 36
Graphique 10 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Communication et Consultation. 37
Graphique 11 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Domaine d'application, Contexte et Critères. 41
Graphique 12 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Identification des risques. 56
Graphique 13 : Phases et activités du processus de passation des marchés publics. 57
Graphique 14 : Exemple d'identification de la cause-racine (Méthode des 5-Pourquoi ?). 63
Graphique 15 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Analyse du risque 64
Graphique 16 : Exemple de nœud papillon. 66
Graphique 17 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Évaluation du risque. 67
Graphique 18 : Cartographie des risques dans les marchés publics. 69
Graphique 19 : Traitement des risques. 71
Graphique 20 : Eléments constitutifs des options de traitements des risques. 72

Graphique 21 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Suivi et revue. 76
Graphique 22 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Enregistrement et élaboration des rapports. 80

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Exemples de risques contextuels liés aux marchés publics. 23
Tableau 2 : Exemples de risques financiers liés aux marchés publics. 24
Tableau 3 : Exemples de risques de conformité, opérationnels et technologiques liés aux marchés publics. 24
Tableau 4 : Exemples de risques d'intégrité liés aux marchés publics. 25
Tableau 5 : Exemples de risques liés à TUNEPS. 26
Tableau 6 : Exemple d'échelle d'influence des parties prenantes 44
Tableau 7 : Exemple d'échelle de Vraisemblance. 51
Tableau 8 : Exemple d'échelle de gravité 52
Tableau 9 : Exemple d'échelle de criticité 53
Tableau 10 : Échelle de l'efficacité des contrôles ou des moyens de maîtrise existants. 54
Tableau 11 : Échelle d'appétence au risque d'une entité publique tunisienne. 55
Tableau 12 : Exemples d'objectifs des différentes activités du processus des marchés publics. 58

Liste des acronymes

ALARP	As low as reasonably practicable (Aussi bas que raisonnable possible)
CBG	Cellule de Bonne Gouvernance
CEO	Commission d'évaluation des offres
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	Études d'Impacts Environnementaux et Sociaux
EPNA	Établissement 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
ONMP	Observatoire National des Marchés Publics
PESTELO	Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, Légal, Organisationnel
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
SPCCM	Secrétariat Permanent de la Commission de Contrôle des Marchés
STEG	Société Tunisienne d'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 la mise à jour de ce guide ?

Mettre à jour le guide de management des risques permet aux entités publiques tunisiennes de rester agiles, conformes, efficaces et résilientes face à un environnement en constante évolution. Les principales raisons de cette mise à jour sont les suivantes :

Adaptation à l'évolution des risques et de l'environnement :

Les marchés publics sont exposés à des risques qui ne cessent d'évoluer en permanence avec l'introduction de nouvelles technologies, les changements dans les processus, les nouveaux produits ou services, les marchés d'innovation, les marchés verts ou encore la transformation de l'environnement interne et externe. C'est dans ce contexte que les entités publiques tunisiennes cherchent à atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

Une mise à jour régulière du guide permet d'intégrer ces risques émergents et d'adapter les mesures de prévention en conséquence afin de renforcer les capacités des entités publiques tunisiennes de manière à faire face à un environnement évolutif et incertain.

Prise en compte des évolutions règlementaires et normatives :

La mise à jour du guide de management des risques permet aux organismes publics d'être conformes et de suivre le changement des exigences légales et normatives. Elle intègre en particulier les risques liés au système d'achat public TUNEPS notamment après la parution du décret numéro 416-2018 publié du 11 mai 2018, qui rend obligatoire la dématérialisation des procédures d'achat public via l'utilisation de TUNEPS.

Valorisation du retour d'expérience :

La révision du guide est une démarche constructive qui permet d'intégrer les leçons apprises et les enseignements tirés de l'implémentation du management des risques dans les différents sites pilotes afin de renforcer la prévention et l'atténuation des risques futurs et de saisir les opportunités.

Amélioration continue de l'efficacité du management des risques dans les marchés publics en Tunisie :

La mise à jour du guide favorise une prise de décision mieux éclairée et une allocation plus efficace des ressources dans la mesure où elle vise à :

- refléter toute évolution ou changement organisationnel ;
- optimiser les processus internes et assurer la pertinence et l'actualité des procédures ;
- clarifier davantage les rôles et responsabilités de chaque partie prenante intervenant dans le processus de passation des marchés publics ;
- renforcer la culture du risque au sein des entités publiques tunisiennes.
- répondre aux exigences de gouvernance et de transparence en vue de renforcer la confiance des parties prenantes.
- assurer l'amélioration continue pour garantir l'efficacité du management des risques face aux menaces actuelles et futures.

Meilleure structuration du guide et facilité d'utilisation

Cette nouvelle version du guide renforce l'approche de la version initiale :

- **Pragmatique :** la mise à jour du guide se veut opérationnelle pour le plus grand nombre d'utilisateurs (la forme, la taille, l'activité de l'entité publique etc.). Elle adopte une approche simplifiée et détaillée « pas à pas », qui permet aux utilisateurs de suivre une démarche bien structurée facilitant les tâches à accomplir en vue de réussir le déploiement du management des risques dans les marchés publics.
- **Intégrée :** qui évite les redondances et propose un outil de lecture et d'application transversale.
- **Dynamique et évolutive** dans le temps, valorisant le retour d'expérience des différentes entités publiques.

Elle 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. Elle prend en considération les nouvelles donnes 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 (en termes de moyens humains et matériels), des intérêts de ses parties prenantes et surtout de son appétence au risque.

Elle offre également une meilleure flexibilité aux entités publiques notamment au niveau de la délimitation et de la compréhension de leur domaine d'application et de la détermination de leurs contextes et de leurs critères de risques qui ont parfois posé des ambigüités pour certains sites pilotes lors de l'implémentation de l'approche par les risques, ce qui facilitera 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.

2. Population cible : A qui s'adresse cette nouvelle version du guide ?

Cette version actualisée du guide s'adresse :

- Aux membres des comités de pilotage 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 l'intégration 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.
- À toute partie prenante externe ayant un degré d'influence sur le bon déroulement du processus des marchés publics et sur la prise de décisions.

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 réglementaire ou institutionnel, du contexte et/ou des procédures relatives aux marchés publics, cette deuxième version du guide de management des risques sera révisée en conséquence.

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

Le management des risques représente des enjeux majeurs notamment pour les entités publiques tunisiennes qui gèrent de grands projets complexes via des marchés publics. Ces enjeux découlent de diverses dimensions : stratégique, organisationnelle, juridique ou règlementaire, financière, politique, opérationnelle, éthique, environnementale, sociétale et humaine :

4.1. Dimension Stratégique :

Le management des risques constitue un levier stratégique indispensable pour assurer une gouvernance efficace des marchés publics, une pérennisation des investissements publics et une satisfaction des besoins collectifs au sein d'un cadre légal et éthique strict. Il vise à maîtriser les incertitudes susceptibles d'affecter la passation, l'exécution et la conformité des marchés, qui peuvent avoir un impact majeur sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets nationaux. Par ailleurs, ce pilotage rigoureux des risques contribue à protéger l'intérêt général en renforçant la transparence, l'intégrité, l'accès équitable aux marchés publics, ainsi que l'efficacité des procédures d'achat. Il consolide également la confiance des citoyens et des parties prenantes dans la gestion responsable des ressources publiques.

4.2. Dimension Organisationnelle :

Certaines entités publiques tunisiennes ne sont pas dotées d'une structure organisationnelle claire qui centralise les marchés publics. Ainsi, au sein d'une même entité, les marchés publics sont gérés par plusieurs unités acheteuses et supervisés par un secrétariat permanent de contrôle des marchés publics. Ceci rend difficile la centralisation des informations dans une base de données fiable relative aux marchés publics. Ces facteurs organisationnels peuvent constituer eux-mêmes une source de risques.

La démarche de management des risques dans les marchés publics repose principalement sur un système rigoureux de traçabilité ainsi que sur une répartition claire et précise des responsabilités.

Aujourd'hui, la dématérialisation des achats publics via la plateforme TUNEPS assure une traçabilité complète de chaque étape du processus des marchés publics, depuis la publication de l'appel d'offres jusqu'à l'exécution finale du marché. En effet, L'accès à ce système est strictement limité en fonction des attributions de chaque utilisateur et se fait par un certificat

électronique équivalent à une signature électronique. Les offres, une fois transmises via TUNEPS, deviennent cryptées et ne peuvent être déchiffrées qu'au moment précis de l'ouverture des offres, garantissant ainsi la confidentialité, la transparence, la conformité réglementaire tout en facilitant le contrôle interne et le suivi des risques potentiels.

Pour renforcer ces aspects organisationnels, cette nouvelle version du guide recommande à chaque entité publique de définir avec rigueur, et compte tenu de son contexte spécifique et ses moyens disponibles, les rôles et responsabilités de chaque acteur intervenant dans le processus des marchés publics à travers une matrice RACI. Cette matrice est un outil de gestion contemporain qui clarifie les rôles et responsabilités à chaque étape, permettant d'assurer efficacité, communication fluide et bonne exécution des tâches.

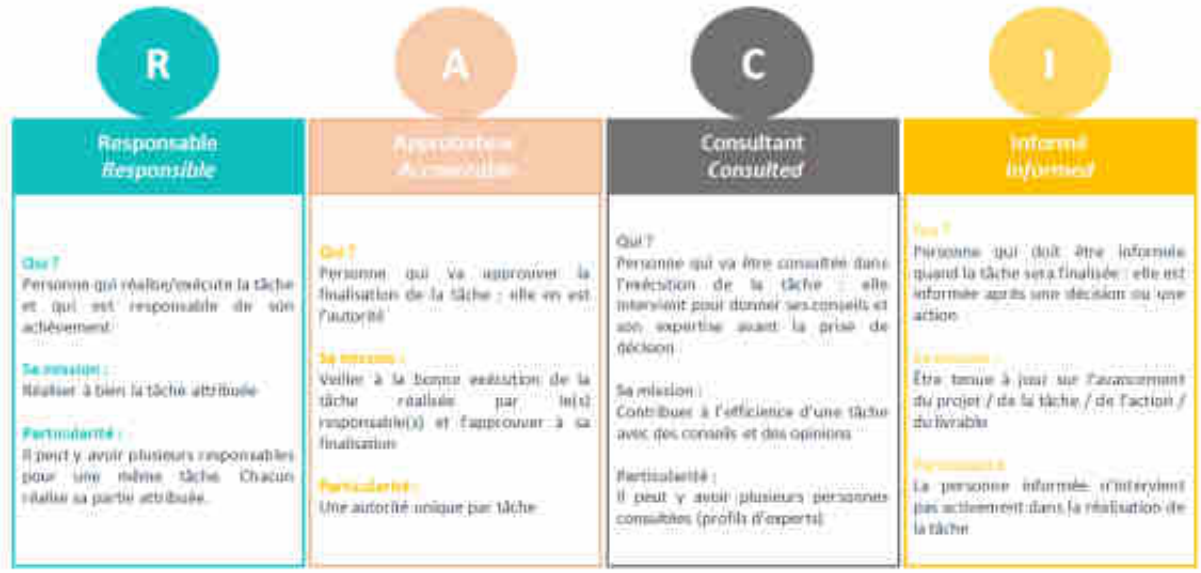
Concrètement, la matrice attribue à chaque tâche :

- Un ou des **Responsables (R)** chargé de l'exécution,
- Un **Approbateur (A)** en charge de la validation,
- Une ou des personnes **Consultées (C)** apportant leur expertise,
- Une ou des personnes **Informées (I)** tenues au courant de l'avancement.

Elle garantit un déroulement structuré, transparent et sans ambiguïté du processus de passation des marchés publics. En l'absence d'une telle matrice RACI, l'entité publique s'expose à une gestion imprécise et à des risques accrus, notamment lors de la conduite de marchés publics de grande envergure.

Le **graphique 1** illustre la mission et la particularité de chaque composante de la matrice RACI.

Graphique 1 : Composantes de la Matrice RACI des marchés publics.



Grâce à ces mécanismes de responsabilisation et de traçabilité, le management des risques permet d'agir de manière proactive pour réduire les risques d'incompatibilités de tâches, d'erreurs, de fraudes ou d'irrégularités et de concourir à l'amélioration globale de la gouvernance et de l'efficience de marchés publics.

Un exemple de matrice RACI des marchés publics d'une entité publique est présenté en **Annexe 1**.

4.3. Dimension Juridique ou règlementaire :

Le cadre juridique des marchés publics est en constante évolution pour s'adapter aux enjeux de bonne gouvernance, d'innovation et de développement durable.

Les entités publiques doivent également composer avec la complexité des procédures. Ceci est de nature à imposer une veille juridique constante pour les acheteurs publics afin d'assurer l'optimisation des procédures : simplification, adaptation et stabilité pour améliorer la performance et limiter les risques d'erreurs, de non-conformité ou de fautes de gestion.

Le respect des exigences règlementaires est essentiel pour éviter des conséquences indésirables telles que la disqualification, les pénalités financières, l'annulation du marché, l'atteinte à la réputation ou les litiges juridiques.

Par conséquent, la maîtrise de ces aspects règlementaires et juridiques est essentielle pour assurer la confiance des citoyens et des opérateurs économiques dans la gestion des deniers publics.

4.4. Dimension Financière :

Les marchés publics notamment ceux relatifs aux grands projets sont exposés à une multitude de risques liés aux aspects budgétaires et financiers tels que l'inexactitude des prix, l'inflation et les perturbations imprévues de la chaîne d'approvisionnement. Leur survenance peut entraver sérieusement la bonne marche des services publics et entraîner des pertes financières ainsi que la dilapidation des fonds publics.

4.5. Dimension Politique :

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

4.6. Dimension Opérationnelle :

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.

4.7. Dimension Éthique :

Dans le contexte des marchés publics, la préservation de l'intégrité des intervenants, la lutte contre la corruption et la prévention des conflits d'intérêts représentent des enjeux majeurs. Les aspects éthiques s'élargissent désormais à la prise en compte des droits humains, des conditions de travail et de l'environnement dans lequel se déroule l'achat public. Ainsi, les acheteurs publics sont encouragés à intégrer, en plus des critères économiques et techniques,

des critères sociaux et environnementaux dans les marchés pour favoriser un développement économique équitable et durable.

Les mécanismes éthiques visent à moraliser la vie publique et à garantir que les décisions d'achat servent l'intérêt public, et non des intérêts particuliers. Les agents publics doivent s'abstenir de tout comportement susceptible de porter atteinte à la réputation de l'entité publique. Les pratiques contraires à l'éthique (corruption, collusion, manipulation des offres cartels et autres) sont préjudiciables pour la confiance et l'optimisation des ressources publiques.

4.8. Dimension Humaine :

L'adoption d'une stratégie de management des risques des marchés publics exige un engagement durable de la haute direction et de tous les intervenants. La sensibilisation et le renforcement des capacités doivent se faire de manière continue pour s'adapter à ce nouveau mode de management intégré sont souvent limités par des ressources humaines et financières insuffisantes.

Le manque d'expertise du personnel en charge des marchés publics peut mener à une mauvaise appréciation et traitement des risques, ce qui accroît la probabilité d'échec et impacte l'efficacité des marchés publics.

5. Bénéfices de la démarche de management des risques dans les marchés publics

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

5.1. 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 unités, 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.

5.2. Atteinte des objectifs et prise de décision éclairée

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. Le management des risques constitue la pierre angulaire du pilotage opérationnel et du processus décisionnel. En identifiant les activités porteuses de risques critiques, Il aide les décideurs à faire des choix argumentés et définir des priorités d'action pour maîtriser les risques et saisir les opportunités.

5.3. Optimisation des ressources et réduction des coûts

Une gestion proactive des risques permet aux entités publiques d'éviter les surcoûts liés aux retards, aux litiges ou aux non-conformités. Elle favorise une meilleure maîtrise de leurs portefeuilles achats et budgets et renforce leur performance opérationnelle en optimisant les ressources allouées à leurs marchés publics et en minimisant les pertes.

5.4. Renforcement de la résilience et de la qualité des services publics

En identifiant les risques critiques, les entités publiques peuvent anticiper les perturbations et maintenir la continuité de fourniture de leurs services publics.

5.5. Amélioration du système de management et de gouvernance et renforcement de la confiance des parties prenantes

L'adoption d'une approche de management des risques structurée alignée sur les référentiels internationaux tels que l'ISO 31000 : 2018 et sur les bonnes pratiques garantit une traçabilité des décisions et une responsabilisation des différents acteurs.

Ceci renforce la crédibilité institutionnelle et la transparence et permet de prévenir la corruption et les conflits d'intérêts et d'accroître la confiance des parties prenantes internes et externes à l'égard des pouvoirs publics.

5.6. Alignement avec les objectifs stratégiques

Le management des risques permet d'intégrer des critères sociaux et environnementaux dans les décisions d'achat, conformément aux politiques et orientations stratégiques publiques tel est le cas des achats durables et d'innovation.

5.7. Harmonisation de la démarche et des pratiques et renforcement de la collaboration entre les acheteurs publics

La standardisation des méthodologies homogénéise les approches entre les entités publiques, favorise une gouvernance cohérente et une meilleure collaboration entre les acheteurs publics et les différentes parties prenantes ce qui optimise les processus et réduit les malentendus.

6. Définitions et concepts de base

6.1. Qu'est-ce qu'un risque ?

Un risque est défini par l'ISO 31000 :2018 comme étant **« l'effet de l'incertitude sur les objectifs »**.

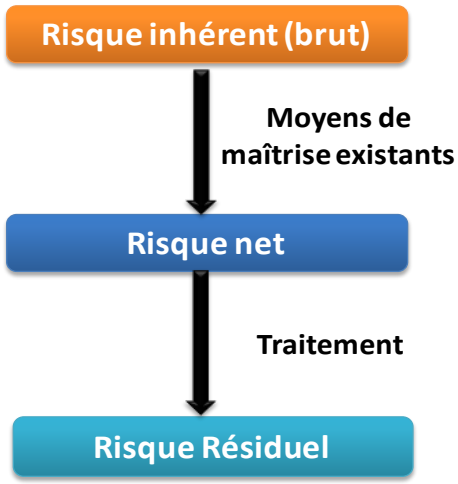
Cet effet de l'incertitude est un écart par rapport à une attente, il peut être positif, négatif ou les deux à la fois et il peut survenir à la suite d'une réponse, ou de l'absence d'une réponse à une opportunité ou à une menace liée aux objectifs.

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 interne et de moyens de maîtrise existants mis en place par l'entité publique.
- **Le risque net** : C'est le niveau d'exposition réelle au risque en mesurant l'efficacité des moyens de maîtrise existants.
- **Le risque résiduel** : C'est le risque qui subsiste après le traitement du risque.

Le **graphique 2** illustre l'atténuation du risque inhérent au risque résiduel comme suit :

Graphique 2 : Atténuation du risque inhérent au risque résiduel.



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

6.2. Moyens de maîtrise

Un moyen de maîtrise est défini par l'ISO 31000 :2018 comme étant « l'action qui maintient et/ou modifie un risque ».

Un moyen de maîtrise est donc une mesure du dispositif de contrôle interne qui peut consister en tout processus, politique, manuel de procédures, contrôle hiérarchique, pratiques ou autres actions qui peuvent changer la criticité d'un risque soit :

- En modifiant sa vraisemblance et/ou ses conséquences
- En modifient la répartition du risque entre les parties prenantes.

Un moyen de maîtrise du risque n'aboutit pas nécessairement à la modification voulue ou supposée. Il peut lui-même générer des risques supplémentaires.

Un risque peut avoir plusieurs moyens de maîtrise. Un seul moyen de maîtrise peut affecter plusieurs risques. Le risque est affecté par l'efficacité globale des moyens de maîtrise en place.

Dans la mesure du possible, il convient de valider toutes les hypothèses formulées lors de l'analyse du risque concernant l'efficacité des moyens de maîtrise en mettant particulièrement l'accent sur les moyens de maîtrise individuels ou combinés qui sont admis comme ayant un effet modificateur important. Il convient de prendre en considération les informations recueillies grâce à une surveillance de routine et à une revue des moyens de maîtrise. 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.).

6.3. Différence entre management, management des risques et gestion du risque

- **Management :**

Le management consiste dans des activités coordonnées qui dirigent et pilotent un organisme, en s'efforçant d'atteindre ses objectifs.

- **Management des risques :**

Fait partie intégrante du management, car il implique des activités coordonnées portant sur les effets de l'incertitude sur les objectifs. C'est l'architecture que les organisations utilisent (principes, cadre et processus) pour gérer efficacement les risques.

- **Gestion du risque :**

Elle se réfère à l'application de cette architecture à des décisions, activités et risques particuliers.

6.4. Propriétaire du risque ou « Risk Owner » :

La norme ISO 31073 :2022 relative au vocabulaire du management des risques définit le propriétaire du risque comme étant : **« la personne ou l'entité ayant la responsabilité du risque et ayant l'autorité pour le gérer ».**

6.5. Évènement :

Il s'agit comme défini par la norme l'ISO 31000 :2018 de « l'occurrence ou du changement d'un ensemble particulier de circonstances ».

Un évènement peut être unique ou se reproduire et peut avoir plusieurs causes et plusieurs conséquences. Il peut consister en quelque chose d'attendu mais qui ne se produit pas ou au contraire en quelque chose à laquelle on ne s'attend pas, mais qui se produit. Un événement peut être une source de risque.

6.6. Opportunité :

Le risque est souvent associé aux conséquences négatives et de ce fait il est considéré comme un obstacle à la réalisation des objectifs. Il doit être réduit ou évité complètement. Cette notion est incomplète, car le risque peut avoir aussi bien des conséquences positives ou négatives. Les organismes qui ont la possibilité de se développer, d'innover et de s'améliorer sont presque toujours confrontés à certaines formes de risque. La définition du risque dans la norme ISO 31000 reconnaît ce fait en impliquant que les risques peuvent exposer les organismes soit à une opportunité, soit à une menace, soit aux deux à la fois.

L'article 3.2 de la norme ISO 31010 définit l'opportunité comme étant «la combinaison de circonstances attendues comme favorables aux objectifs ».

6.7. Menace :

L'article 3.5 de la norme ISO 31010 définit la menace comme étant « une source potentielle de danger, de nuisance ou d'un autre résultat indésirable ».

Un risque n'est pas synonyme de « menace ». 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. C'est donc une situation négative susceptible d'entraîner une perte et sur laquelle on dispose relativement de peu de contrôle. S'il y aura un élément déclencheur de cette menace, le risque se manifeste.

6.8. Danger :

Un risque n'est pas synonyme de « danger ». 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 comme défini par la norme ISO 31073 :2022 est **« une source de dommage potentiel »** qui peut être une source de risque.

Le risque ne survient que lorsque qu'on s'expose au danger.

6.9. Cause ou source de risque :

Selon la norme ISO 31073 :2022 une source de risque est **« tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, présente un potentiel intrinsèque d'engendrer un risque »**. Une source de risque peut être tangible ou intangible.

6.10. 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.

6.11. Conséquence :

La norme ISO 31073 :2022 définit la conséquence comme étant **« l'effet d'un évènement affectant les objectifs ».** Une conséquence peut être certaine ou incertaine et peut avoir des effets positifs ou négatifs, directs ou indirects, sur l'atteinte des objectifs. Elle peut être

exprimée de façon qualitative ou quantitative. Toute conséquence peut déclencher des effets en cascade et cumulatifs.

6.12. Vraisemblance :

Selon la norme ISO 31073 :2022, C'est la **« possibilité que quelque chose 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.

6.13. Appétence au risque :

La notion d'Appétence au Risque ou « Risk Appetite » est le niveau du risque que l'entité accepte de prendre et d'assumer dans le cadre de la réalisation de ses objectifs. Elle varie d'une entité à l'autre et dépend d'une multitude de facteurs, notamment la typologie des risques, les exigences des parties prenantes, le degré d'expertise détenue, l'expérience dans le domaine considéré et sa complexité. Elle doit être arrêtée dans un cadre garantissant la pérennité de l'entité et le respect de ses engagements.

6.14. 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 et leurs origines.

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.

6.15. 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 9.2) associe, pour son élaboration, les différents intervenants dans le processus des marchés publics afin de pouvoir comparer les risques auxquels le processus des marchés publics peut être exposé, 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 exposées aux 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.

CONSÉQUENCE / VRAISEMBLANCE	Faible 1	Moyenne 2	Grave 3	Très Grave 4
Très probable 4		RCOT30-RT1	RF3 - RC12	RCOT14 - RCOT17 - RC10
Probable 3	RCOT36	RCOT12 - RC3 - RF4	RF1 - RF2 - RF5 - RCOT8 - RCOT24- RCOT31 - RCOT34 - RCOT35 - RI2 - RC4 - RC6-RT2	RCOT1 - RCOT9 - RC2 - RC9 - RI6 - RI10 - RF9-RT6
Improbable 2		RCOT11 - RCOT38 - RCOT29-RT5	RCOT2 - RCOT7 - RCOT26 - -RCOT27 - RCOT28 - RCOT32 - RF7	RCOT10 - RCOT33- RI3 - RI11 - RC7- RC13 - RF8 - RF10
Très Improbable 1		RI4 - RC8 - RF6-RT3	RC1 - RCOT6 - RCOT4 - RCOT13 - RCOT16 - RCOT17 - RCOT18 - RCOT25	RCOT3 - RCOT5- RT4 RCOT15 - RCOT19- RCOT20 - RCOT21 - RCOT22 - RCOT23- RCOT39 - RI1 - RI5- RI7 - RI8 - RI9 - RC5 - RC11

Note : RCOT signifie « Risques de Conformité, Opérationnels et Technologiques », RF signifie : Risques Financiers, RC signifie « Risques Contextuels, RI signifie « Risques d'intégrité », RT signifie « Risques TUNEPS ».

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.

6.16. 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.

7. 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 d'identifier les catégories d'achat les plus exposées aux risques et d'adapter les mesures de prévention et de traitement en conséquence.

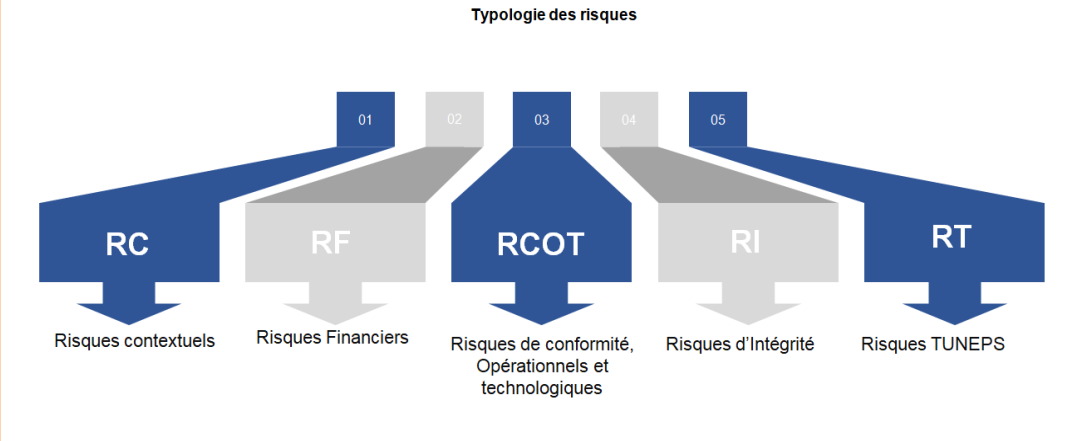
Cette version du guide vient adopter le cap décisif qu'a franchi la Tunisie dans transformation majeure de la gestion des marchés publics en introduisant la dématérialisation entière des procédures d'achat public grâce à l'adoption de la plateforme TUNEPS.

Ce système innovant permet à tout acheteur public de gérer l'ensemble de ses activités de passation en ligne. Il accélère la préparation des dossiers administratifs et financiers et renforce la transparence et l'égalité des chances entre les soumissionnaires, tout en luttant activement contre la corruption. Ainsi, TUNEPS contribue à une gouvernance publique plus modernisée, inclusive et efficace. Après une phase pilote sur plusieurs sites, la plateforme est devenue obligatoire pour tous les acheteurs publics en Tunisie, conformément au décret n° 416-2018 du 11 mai 2018.

Cette digitalisation s'inscrit dans une volonté gouvernementale claire de renforcer la gouvernance publique et de promouvoir un cadre concurrentiel plus équitable et transparent dans le secteur des marchés publics. Cependant, comme tout système numérique, l'introduction de TUNEPS entraîne l'apparition de nouveaux risques spécifiques liés à la sécurité, à la confidentialité des données, à la continuité des opérations et à la maîtrise des processus électroniques. Ces risques émergents, s'ils ne sont pas anticipés et correctement gérés, peuvent compromettre les objectifs de transparence et d'efficacité du dispositif.

C'est pourquoi il a été décidé d'élargir la typologie des risques en consacrant une rubrique spécifique aux risques liés à TUNEPS. Cette rubrique vise à mieux identifier, classer et maîtriser ces risques numériques, garantissant ainsi une gestion globale des marchés publics adaptée aux réalités actuelles de digitalisation.

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 classifier les risques selon les Cinq catégories d'activités suivantes (Voir **Annexe 2**).



7.1. Risques 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	❑ Changement des conditions et tendances des marchés. ❑ Changement de position des acteurs du marché et leurs catégories. ❑ Fluctuation des coûts de matériels, de matières premières, etc. ❑ Inflation.
Politiques	❑ Instabilité politique du pays. ❑ Instabilité sécuritaire du pays. ❑ Expropriation. ❑ Nouvelle législation.
Sociaux	❑ Instabilité sociale de l'entreprise ❑ Nuisances sonores ❑ Opposition des populations locales ou des agriculteurs ❑ Changement démographique affectant la demande de services
Environnementaux	❑ Destruction d'habitats naturels ❑ Pollution ❑ Atteinte à la faune et à la flore

7.2. 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	❑ Sous-évaluation économique. ❑ Non disponibilité ou insuffisance budgétaire. ❑ Non-respect du budget (usage inadéquat des fonds, échec à mener une activité en respectant les budgets fixés, etc.). ❑ Insuffisance de financement. ❑ Dépassement des délais règlementaires de paiement. ❑ Fluctuation des taux de change. ❑ Dépendance (économique) vis-à-vis de tiers.

7.3. 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	❑ Non-respect des règles des finances publiques, des principes fondamentaux des marchés publics, des normes et de la réglementation en vigueur. ❑ Non-respect des clauses des cahiers des charges. ❑ Réception non-conforme à la commande. ❑ Clauses abusives.
Opérationnels	❑ Retard au niveau de la détermination des besoins. ❑ Identification non exhaustive des besoins. ❑ Diffusion d'informations incomplètes ou imprécises du DAO. ❑ Mauvaise pondération des éléments techniques du DAO. ❑ Difficulté d'accès à l'emplacement du projet (mauvais état des routes, conditions climatiques contraignantes, etc.) ❑ Rupture des approvisionnements.

Types de risques	Exemples
	❑ Mauvaise planification des marchés publics (Marchés publics non alignés avec le processus global de prise de décision d'investissement) ❑ Spécifications techniques obsolètes. ❑ Délais d'exécution incompatibles avec la nature et la spécificité de l'achat. ❑ DAO non adapté à la réalité du marché.
Technologiques	❑ Emploi de technologies ou de matériaux inadaptés ou limités. ❑ Non- fiabilité de l'information. ❑ Obsolescence des outils informatiques utilisés. ❑ Manque de veille technologique.

7.4. 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 » selon le manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique. 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	❑ Besoin non réel ou fictif. ❑ Favoritisme ❑ Ententes collusoires. ❑ Non déclaration de conflit d'intérêts. ❑ Appels d'offres orientés. ❑ Fractionnement des commandes publiques. ❑ Influence d'acteurs externes. ❑ Choix d'une procédure non-concurrentielle non justifié. ❑ Divulgation d'informations sensibles et/ou confidentielles.

7.5. Risques liés à TUNEPS

Ce sont les risques émergents associés à la dématérialisation du système d'achats publics. ils incluent aussi bien des risques liés à la confidentialité, à la sécurité des données, à la conformité réglementaire, à la continuité opérationnelle et à la gestion des fournisseurs. etc.

Le **tableau 5** présente des exemples de risques liés à TUNEPS.

Tableau 5 : Exemples de risques liés à TUNEPS.

	Exemples
Risques TUNEPS	❑ Incompatibilité des critères d'évaluation avec TUNEPS. ❑ Avis de publicité non renseigné convenablement. ❑ Absence des documents électroniques. ❑ Inaccessibilité ou impossibilité de consultation du détail de l'avis de l'AO sur TUNEPS par les soumissionnaires potentiels. ❑ Cyberattaques. ❑ Fuites d'informations sensibles. ❑ Vulnérabilités des infrastructures informatiques. ❑ Données erronées lors de la publication. ❑ Virus. ❑ Perte de mot de passe. ❑ Problème de téléchargement des documents. ❑ Changement du président de la commission d'évaluation. ❑ Problème d'accessibilité des membres de la commission au système. ❑ Retard de publication des résultats. ❑ Données ne reflétant pas l'objet et le contenu de l'avis d'A.O. ❑ Non-participation de la population cible. ❑ Dépassement de la taille maximale des fichiers sur TUNEPS. ❑ Requêtes.

8. Approche de management des risques

Pour le déploiement de la stratégie de management des risques dans les marchés publics, une approche combinée « Bottom-up » et « Top-down » gagne à être adoptée par les différentes entités publiques.

- 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 et leur enregistrement et reporting).

Le retour d'expérience concernant la mise en œuvre du management des risques dans les marchés publics a mis en évidence, chez certains sites pilotes, l'interaction parfois difficile entre la haute direction et les équipes opérationnelles.

Cette nouvelle version du guide recommande vivement aux entités publiques d'adopter durant tout le processus de management des risques une approche participative qui combine les deux approches Bottom-Up /approche ascendante et Top-Down/approche descendante afin de 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.

La combinaison des deux approches favorise le partage à tous les niveaux de l'entité publique et garantit la pertinence des résultats du management des risques. Pour ce faire, chaque entité publique doit consacrer un effort considérable pour inculquer la culture des risques et sensibiliser les différents intervenants aux avantages escomptés de l'implémentation de la stratégie de management des risques dans les marchés publics.

Les risques sont répertoriés par les propriétaires des risques et les différentes parties prenantes pertinentes qui surveillent les risques existants, signalent les risques potentiels et les soumettent au feedback et à l'approbation de la haute direction.

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

L'implémentation du management des risques requiert plusieurs préalables :

9.1. 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'efficience et l'efficacité 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 de management des risques dans les marchés publics en Tunisie

9.2. 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 évènement 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.

Etape1 : Engagement de la haute Direction

L'engagement des responsables et de la haute direction des entités publiques est fondamental pour inculquer la culture de management des risques et mobiliser les différents acteurs en vue de réussir l'implémentation de la démarche de management des risques.

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 des 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 des 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 :

République Tunisienne
Présidence du Gouvernement
……

Décision

Sujet : Nomination des membres du comité de pilotage de management des risques dans les marchés publics.

---***---

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 …… .

Article 1 :

Le comité de pilotage présidé par ……(nom et qualité), est formé comme suit :
-(nom et qualité)
-(nom et qualité)
-(nom et qualité) etc.
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.

Article 2 :

Cette décision entrera en vigueur à la date de sa signature.

Signature

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

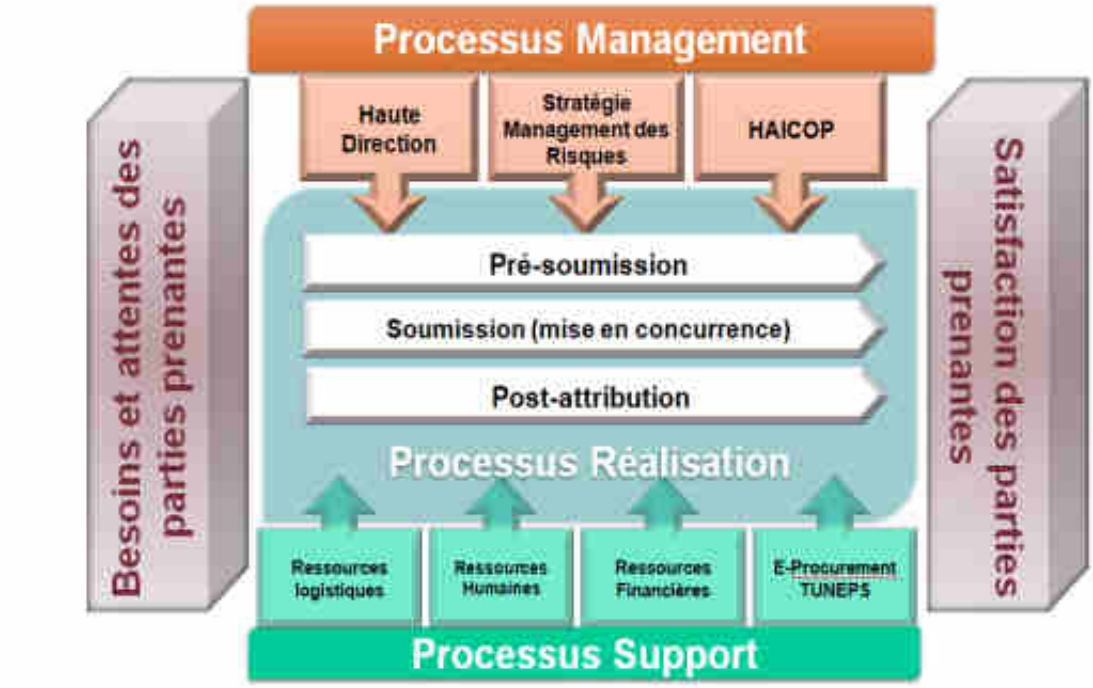
Le comité de pilotage désigné va identifier le domaine d'application (voir **10.2.2.1**) et les procédures couvertes par le management des risques.

9.3. Segmentation du processus de passation des marchés publics 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 SMART **(**voir **9.4)** pour chaque activité et par conséquent faciliter l'identification des risques et garantir leur exhaustivité.

Ce guide propose le modèle présenté dans le **graphique 6** suivant pour cartographier les processus des marchés publics.

Graphique 6 : Cartographie des processus relatifs aux marchés publics.



9.4. Fixation d'objectifs SMART pour chaque activité des marchés publics

Le risque est par définition « l'effet de l'incertitude sur **les objectifs** ». Le management du risque est donc 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. Une difficulté

majeure a été signalée lors de la phase d'implémentation de la démarche de management des risques par la majorité des sites pilotes pour la fixation d'objectifs SMART « **Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis** ».

Cette nouvelle version du guide vise à affiner cette notion d'objectifs SMART à travers les précisions suivantes assorties d'exemples pour chaque composante d'un objectif **SMART** :

Spécifique : L'objectif doit être défini et précis en évitant toute généralisation. A ce titre les entités publiques sont invitées à éviter les formulations vagues.

Exemple : au lieu de l'objectif « Améliorer la communication", fixer l'objectif SMART : **"Mettre en place un système de feedback hebdomadaire entre les équipes du projet".**

Mesurable : L'objectif doit être mesurable avec précision. Il doit être possible de quantifier l'objectif pour évaluer son succès. Cela peut inclure des chiffres, des pourcentages ou des délais.

Exemple : "Augmenter le taux de satisfaction du citoyen de 10% d'ici la fin de l'année N".

Ambitieux : L'objectif doit être réalisable à court ou moyen terme, pour maintenir la motivation de l'entité publique, mais il doit aussi faire preuve d'ambition. Pour ce faire, l'objectif doit être réalisable avec les ressources et les capacités de l'équipe, le temps disponible et les contraintes du marché public.

Exemple : "Former 80% des employés sur les directives du bailleur de fonds dans les deux mois". Cet objectif peut être atteignable si le calendrier et les ressources le permettent.

Réaliste : L'objectif doit être réaliste et pertinent par rapport aux objectifs globaux du marché public. Il doit prendre en compte les ressources disponibles et les contraintes externes et internes et ne pas dépendre du hasard.

Exemple : "Réduire les coûts de production de 15% sans compromettre la qualité".

Temporellement définis : lorsqu'on fixe un objectif, on doit savoir dans quel délai on veut l'atteindre et donc déterminer une échéance claire pour aider à maintenir le marché public sur la bonne voie de réalisation.

Exemple : "Recevoir le livrable du marché d'études le 30 juin de l'année N" au lieu d'un objectif défini en termes flous ou vagues comme « Recevoir le livrable du marché d'études le plus rapidement possible ».

Le **graphique 7** ci-après illustre un exemple qui permet aux différentes entités publiques de s'assurer que l'objectif fixé est SMART.

Graphique 7 : Fixation d'objectifs SMART pour une activité du processus des marchés publics.

9.5. 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 des marchés publics 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 faciliter 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.

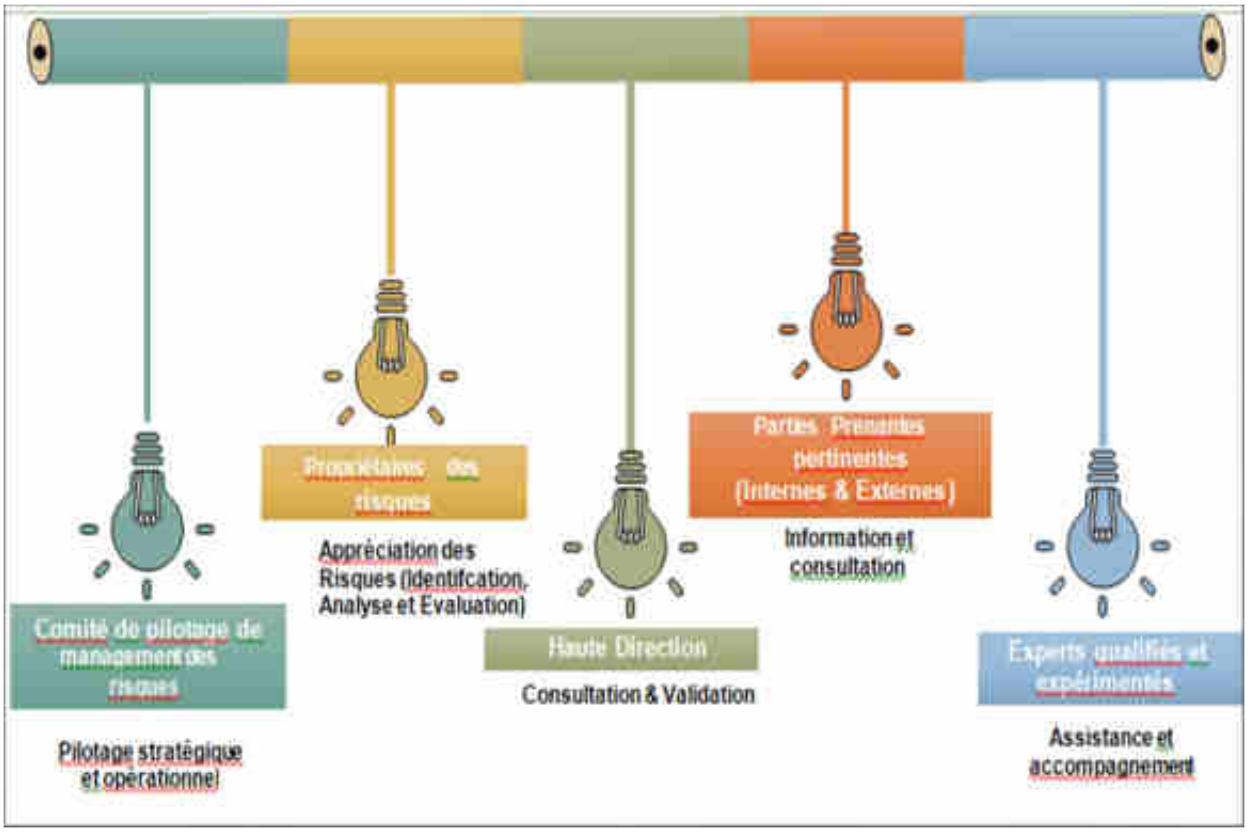
10. Implémentation du management des risques dans les marchés publics au sein des entités publiques : Démarche détaillée du processus

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, du volume et de la complexité des achats ainsi que du rôle de l'entité publique dans la provision de services aux citoyens.

10.1. Qui est en charge de l'implémentation du management des risques dans les marchés publics ?

Les marchés publics constituent un domaine pluridisciplinaire. Lors de l'implémentation du management des risques, le président du **comité de pilotage** de management des risques doit impliquer, dans toutes les étapes du processus, les acteurs décrits dans le **graphique 8** ci-après :

Graphique 8 : Acteurs intervenants dans l'implémentation du management des risques.



- Le **Comité de pilotage de management des risques** est en charge du pilotage stratégique et opérationnel. En l'absence de structure de management des risques au sein de l'entité publique, le comité de pilotage est considéré comme étant le gestionnaire des risques ou « Risk manager » qui :
  - Joue le rôle de coordinateur dans un organisme.

- Fournit un ensemble d'outils et soutient les unités opérationnelles ou propriétaires des risques dans le management de leurs risques.
- Observe les risques et fournit des propositions aux propriétaires de risques.
- Facilite le processus et guide les propriétaires de risque, si nécessaire.

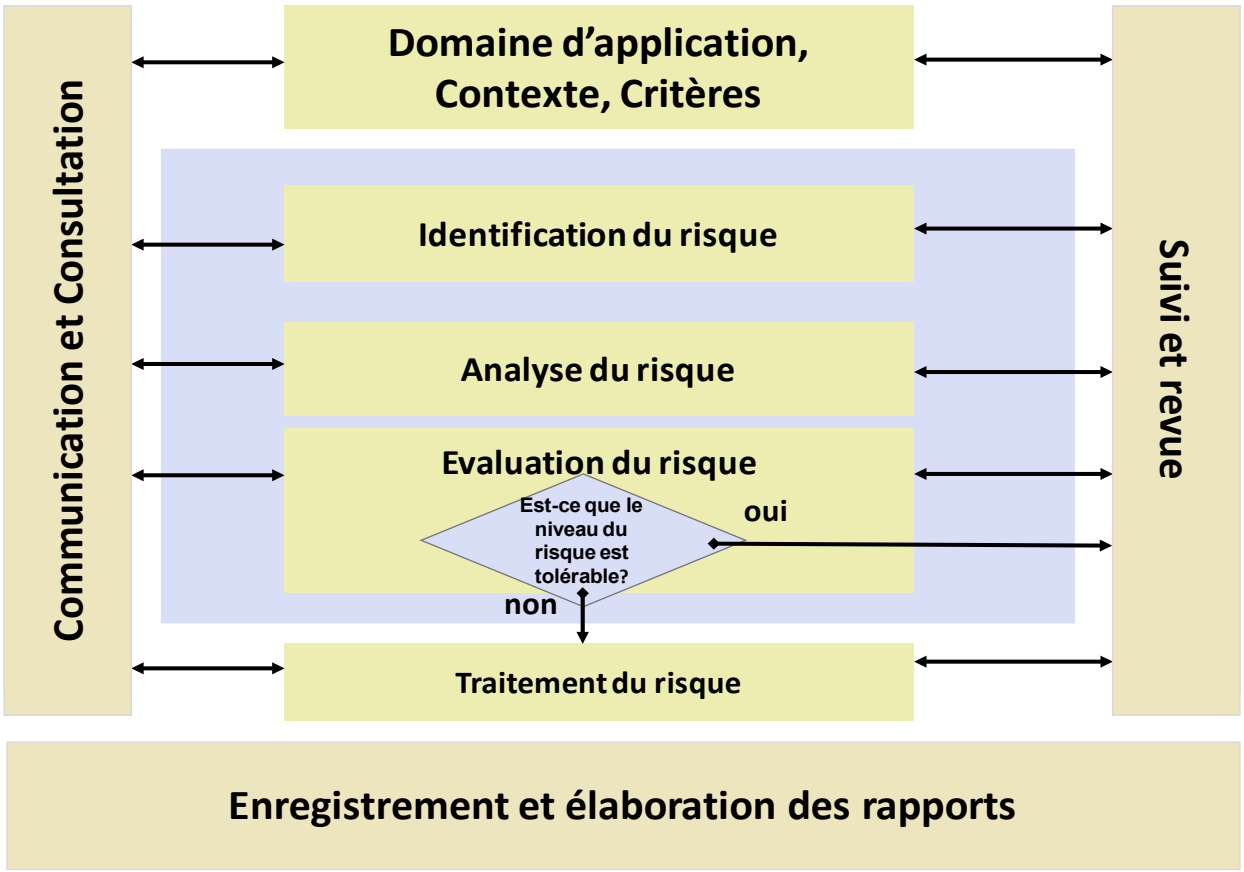
- Les **propriétaires des risques** : Ce sont les opérationnels clés intervenant dans le processus des marchés publics. En effet, ce sont les propriétaires des risques censés avoir les connaissances appropriées et les bonnes expertises en la matière. Ils sont les mieux indiqués pour identifier, analyser, évaluer et traiter les risques.
- La **Haute Direction** représente le leadership qui a le pouvoir décisionnel : Elle doit être consultée pour fournir son feed-back par rapport à chaque étape de l'implémentation du processus de management des risques dans les marchés publics et l'approuve.
- Les **parties prenantes pertinentes** internes et externes qui peuvent influencer le pouvoir de la prise de décision : Elles doivent aussi être informées et consultées à chaque étape, en fonction de leur degré d'influence sur le processus des marchés publics.
- Si besoin est, des **experts qualifiés et expérimentés** (Exemple : expert technique, expert en risque, chercheur, juristes, etc.), peuvent être consultés pour assister l'entité publique au niveau de certains marchés de nature spécifique ou complexe et de montants importants.

10.2. Processus de management des risques dans les marchés publics

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 9** ci-dessous représente le processus de management des risques selon le référentiel international ISO 31000 : 2018, suivi par une présentation détaillée de chaque étape-clé.

Graphique 9 : Processus de management des risques dans les marchés publics.



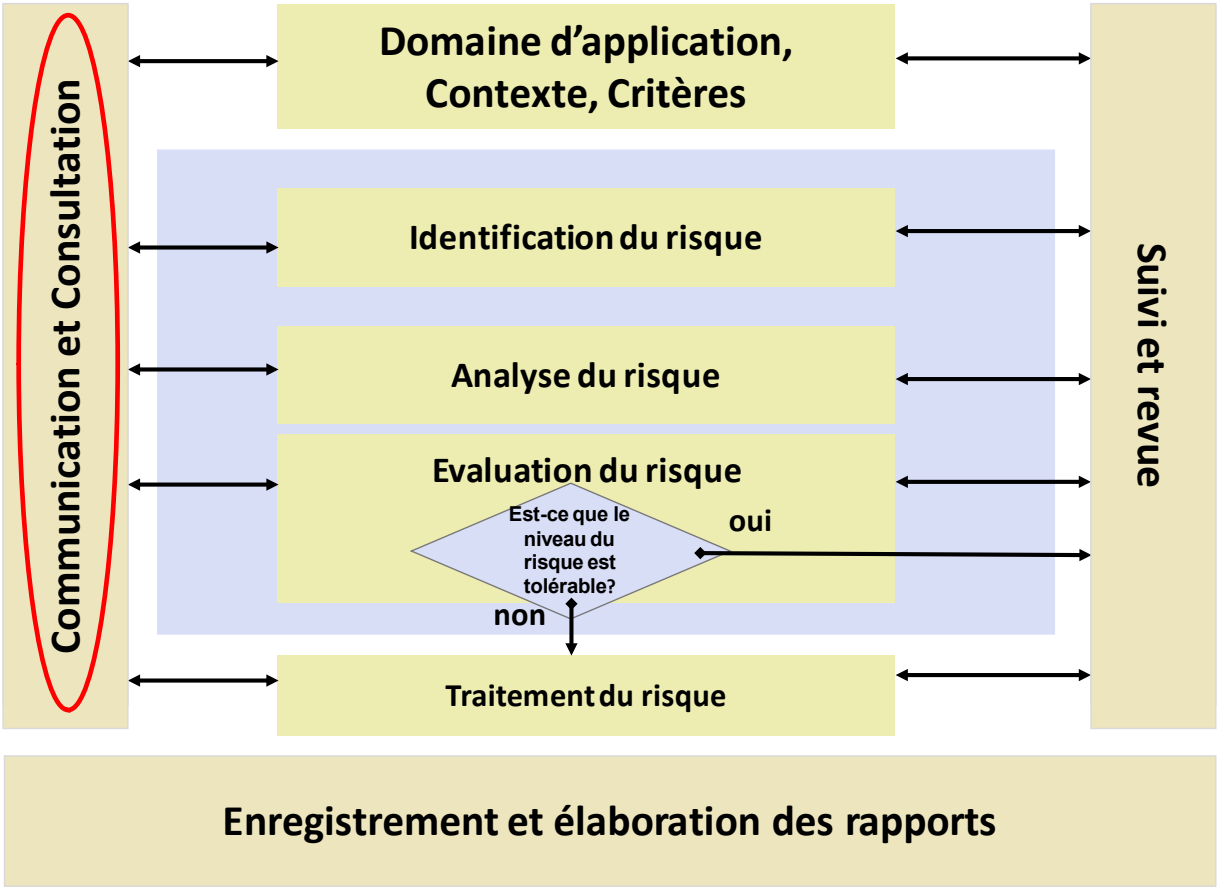
10.2.1. Communication et Consultation

La communication et consultation constituent « des processus itératifs et continus mis en œuvre par un organisme tout au long du processus de management des risques afin de fournir, partager ou obtenir des informations et d'engager un dialogue avec les parties prenantes concernant le management du risque ». (Voir **graphique 10**).

La communication et la consultation visent à :

- Aider les parties prenantes à comprendre le risque, les principes de prise de décision et les raisons pour lesquelles certaines actions sont nécessaires.
- S'assurer que les différents points de vue sont pris en compte de manière appropriée dans la définition des critères de risque et lors de l'appréciation et traitement des risques.
- Faire naître un sentiment d'inclusion et de propriété parmi ceux affectés par le risque.

Graphique 10 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Communication et Consultation.



10.2.1.1. 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 action (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 feed-back et validation finale et pour éventuellement action (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.

10.2.1.2. Caractéristiques de la communication et consultation

Un processus de communication et consultation 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 et la consultation gagneraient à être :

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

10.2.1.3. Canaux de communication et consultation

Chaque entité publique peut recourir, compte tenu de ses moyens disponibles, au canal ou aux canaux de communication et consultation 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 qui fournissent 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 impacter 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 adressés dans une autre communication à la HAICOP et comprenant au moins les risques critiques, leurs causes, leurs conséquences et les actions mises en œuvre 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 **10.2.6** 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, leur priorisation et le choix des options pour leur traitement.

10.2.1.4. 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.

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 l'information requise 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.

10.2.1.5. Consultation

La consultation implique « l'obtention d'un retour d'informations pour étayer la prise de décision ». C'est un processus de communication argumentée à double sens entre une entité et ses parties prenantes sur une question donnée avant de prendre une décision ou de déterminer une orientation concernant ladite question. C'est ainsi qu'elle contribue à la prise de décision.

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

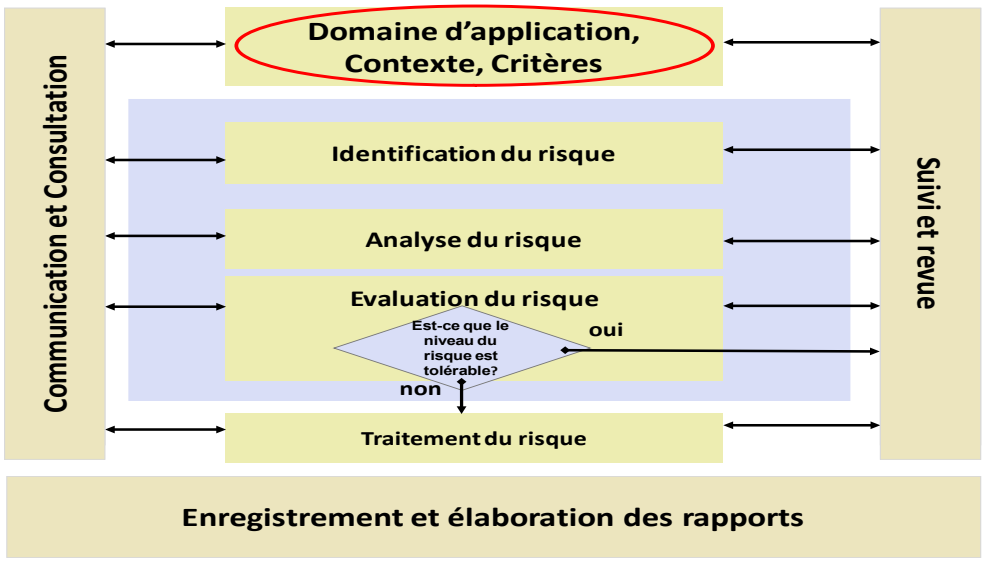
- Consulter et impliquer les intervenants internes et externes - clés disposants des connaissances et de l'expertise adéquates pour chaque étape du processus de passation des marchés publics ;
- S'assurer de la prise en compte de leurs différents points de vue et de leurs intérêts afin de créer un sentiment 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 des marchés publics ;
- Garantir une réaction appropriée et rapide à l'évolution de la situation des marchés publics en matière de risques.

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.

10.2.2. Domaine d'application, Contexte et Critères

L'objectif de la définition du domaine d'application, du contexte (externe et interne) et des critères de risques 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 11**)

Graphique 11 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Domaine d'application, Contexte et Critères.



10.2.2.1. 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 marchés publics** de chaque entité publique figurant sur le **PPM**.

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% *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.

Après le déploiement du management des risques au sein de quelques marchés publics du domaine d'application limité, le comité de pilotage peut **étendre progressivement** le périmètre à d'autres marchés publics. La finalité étant de couvrir, à un certain degré de maturité du management des risques, **l'ensemble des marchés publics** de chaque entité.

10.2.2.2. Contexte

Le contexte est l'environnement dans lequel chaque entité publique cherche à définir et atteindre les objectifs assignés à ses marchés publics**.** Le management des risques doit donc être **adapté au contexte externe et interne de l'entité publique** et être **proportionnel aux objectifs stratégiques et opérationnels de ses marchés publics**.

Il importe donc, dès le départ, de bien saisir et analyser le contexte spécifique de chaque entité.

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, cette nouvelle version du guide propose à chaque comité de pilotage de management des risques d'impliquer toutes les parties prenantes pertinentes notamment les propriétaires des risques dans l'établissement

du contexte aussi bien interne qu'externe selon leur degré d'influence sur le processus décisionnel et selon le volume et la complexité des marchés publics de l'entité publique.

A cet égard, la mise à jour du guide propose d'affiner le contexte par l'élaboration d'une échelle d'influence des parties prenantes intervenant dans le processus des marchés publics.

Cette échelle permet de :

- Prioriser les efforts de communication et d'engagement avec les différentes parties prenantes.
- Adapter la stratégie de management des risques dans les marchés publics selon le profil de chaque partie prenante.
- Anticiper les attentes et les risques liés aux parties prenantes clés.
- Faciliter la réussite du marché public en alignant les intérêts et en optimisant la collaboration entre tous les acteurs internes et externes.

Le guide présente, à titre d'exemple, l'échelle d'influence des parties prenantes dans le **Tableau 6** ci-après :

Tableau 6 : Exemple d'échelle d'influence des parties prenantes.

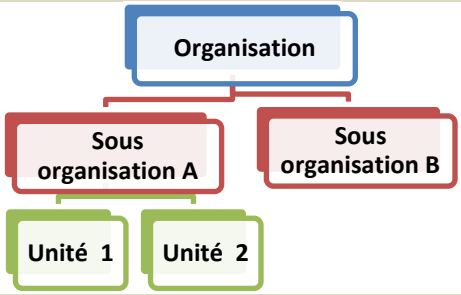
Cotation	Niveau d'influence	Description	Exemples de parties prenantes
4	**Très Elevé**	1. Une forte influence sur la prise de décision.	Ministère de tutelle, HAICOP, CCM, Conseil d'Administration, Direction générale, Bailleurs de fonds, Chefs de projets, etc.
		2. Peut bloquer ou accélérer le processus de passation des marchés publics.	
		3. Contrôle les budgets.	
		4. Valide les décisions.	
		5. Décide des ressources et des grandes orientations.	
3	**Elevé**	1. Une influence considérable sur la prise de décision.	SPCM, Chefs de projet, Différentes commissions, Fournisseurs, Partenaires stratégiques etc.
		2. Peut influencer fortement les décisions.	
		3. Peut influencer les critères d'attribution	
		4. Participe aux comités techniques	
		5. Peut conseiller ou orienter, mais ne décide pas seul.	
2	**Moyen**	1. Une influence moyenne sur la prise de décision.	Fournisseurs clés, Responsables de services techniques et logistiques, Experts externes etc.
		2. Peut influencer certains aspects du projet.	
		3. Peut apporter une expertise ou un soutien ponctuel.	
1	**Faible**	1. Une faible influence sur la prise de décision.	Membres d'équipe de projet, Médias, petits fournisseurs, Société civile etc.
		2. Impact limité ou indirect	
		3. Principalement informé ou consulté a posteriori sans pouvoir.	

10.2.2.2.1. Contexte interne

Pour établir le contexte interne, cette nouvelle version du guide propose, à chaque entité publique le modèle suivant :

CONTEXTE INTERNE

- Organisation



- Matrice RACI à renseigner par chaque entité en tenant compte de son contexte et de ses moyens disponibles :

Phase/Activité	Responsable R	Approbateur A	Consulté C	Informé I
Activité1				
Activité2				
Etc.				

- Poids des achats publics dans le budget global de l'entité publique
- Les capacités de l'entité publique en termes de ressources, de connaissances et de capacités pour la gestion des marchés publics
- Cadre règlementaire & 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
- Cartographie des Parties Prenantes internes PPI : Les PPI sont principalement illustrées dans le tableau ci-dessous, qui indique leurs exigences et attentes, leurs rôles et responsabilités dans le processus de marchés publics ainsi que leur degré d'influence sur la prise de décision.

PPI	Exigences/Attentes	Rôles et responsabilités de chaque PPI	Influence
PPI 1			
PPI 2			
Etc.			

- Cadre réglementaire interne.

10.2.2.2.2. Contexte externe

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

- Son environnement culturel, social, politique, légal, règlementaire, financier, technologique, économique, naturel et concurrentiel, organisationnel 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 cette mise à jour du guide, il est proposé d'affiner l'analyse du contexte et la compréhension des enjeux aussi bien externes qu'internes en adoptant la combinaison de la matrice PESTELO qui inclut en plus du PESTEL l'aspect organisationnel de l'entité publique et la matrice SWOT. En effet le retour d'expérience a permis de déceler, dans la plupart des sites pilotes, que les facteurs organisationnels de l'entité publique peuvent être eux-mêmes une source de risque.

- **L'analyse PESTELO**

C'est une grille d'analyse qui permet de dresser un panorama complet de l'environnement global dans lequel évolue une entité et de surveiller les risques et les opportunités qu'elle pourrait rencontrer. Sa particularité réside dans sa vision globale de l'environnement. Elle est structurée autour de sept catégories de facteurs externes majeurs qui peuvent influencer positivement ou négativement une entité :

- **Politique :** stabilité gouvernementale, politique publique, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, etc.
- **Économique :** cycle économique, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, pouvoir d'achat, etc.
- **Sociologique :** démographie, modes de vie, distribution des revenus, valeurs, mobilité sociale, niveau d'éducation, attitude de loisir et de comportements de consommation, etc.
- **Technologique :** dépenses publiques en Recherche et Développement, investissements privés sur la technologie, innovations, nouveaux brevets ou découvertes, adoption de nouvelles technologies et vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, outils, etc.
- **Écologique :** réglementation et normes sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, développement durable, consommation d'énergie, sensibilisation écologique, etc.

- **Légal :** Tout le cadre réglementaire y compris celui relatif aux marchés publics, aux entreprises publiques, au secteur privé, au droit du travail, à la santé, aux normes de sécurité, à la propriété intellectuelle etc.
- **Organisationnel :** ce facteur, ajouté à la version PESTEL, concerne l'organisation interne, la structure, la culture d'entreprise, la gouvernance ou d'autres aspects propres à la gestion interne et externe des marchés publics tels que la centralisation des achats publics etc.

Comment mettre en œuvre l'analyse PESTELO ?

- 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 sept 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 3**).

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 PESTELO & SWOT :**

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 PESTELO & SWOT ?

- 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 affectent de manière positive ou négative l'entité en dégageant ses forces et faiblesses ainsi que ses opportunités et menaces.

Un exemple d'analyse combinée **PESTELO & SWOT** pour un marché relatif à la construction d'un hôpital est présenté en **Annexe 4.**

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

CONTEXTE EXTERNE

- **Analyse SWOT et PESTELO**

	Interne		Externe	
	Forces	**Faiblesses**	**Opportunités**	**Menaces**
Politique				
Economique				
Sociologique				
Technologique				
Ecologique				
Légal				
Organisationnel				

- **Cartographie des Parties Prenantes externes PPE** : Les PPE sont principalement illustrées dans le tableau ci-dessous, qui indique leurs exigences et attentes, leurs rôles et responsabilités dans le processus de marchés publics ainsi que leur degré d'influence sur la prise de décision.

PPE	Exigences/Attentes	Rôles et responsabilités de chaque PPE	Influence
PPE 1			
PPE 2			
Etc.			

- **Cadre réglementaire externe**

10.2.2.3. Critères

Les critères de risque appelés aussi métriques ou échelles de cotation sont des paramètres uniformes et spécifiques à chaque entité publique pour décrire ses risques et mesurer leur criticité, en tenant compte de son appétence pour le risque.

Ils doivent être définis, dès le départ, au début de l'exercice du management des risques mais ils restent flexibles et doivent être revus continuellement en fonction du changement de contexte. Ils 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 de prendre une position centriste.

Les critères de risques peuvent être arrêtés selon trois méthodes : qualitative, quantitative ou semi-quantitative selon les circonstances et l'utilisation prévue.

- **La méthode qualitative** consiste à exprimer des données subjectives permettant d'affecter une valeur sur une échelle ordinale (par exemple : très faible, faible, forte et très forte). Elle est basée sur la perception du risque par les parties prenantes.
- **La méthode quantitative** consiste à exprimer des données objectives en nombres, pourcentages ou unités monétaires. Elle est basée généralement sur la capacité des experts à estimer les risques en termes financiers.
- **La méthode semi-quantitative** consiste à combiner les deux approches qualitative et quantitative pour affiner la mesure de la criticité des risques.

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 situations ou des évènements antérieurs 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 d'un risque.

10.2.2.3.1. Vraisemblance et gravité

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

- **La vraisemblance 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.

- **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, sur la qualité et sur l'image de marque et la réputation de l'entité. Le niveau de gravité reste propre à chaque entité. Il convient de noter qu'un même risque peut engendrer des conséquences d'un impact plus ou moins important 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.

Chaque entité doit donc développer ses propres critères de risque. Ci-dessous des exemples de critères de risques :

- **Échelle de vraisemblance**

Le **tableau 7** suivant présente un exemple d'échelle de vraisemblance selon deux méthodologies : fréquence annuelle et probabilité de survenance annuelle.

Tableau 7 : Exemple d'échelle de Vraisemblance.

Cotation	Qualification	Sur la base d'une fréquence annuelle	Sur la base d'une probabilité de survenance annuelle
		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 8** fournit un exemple pour estimer la gravité d'un risque.

Tableau 8 : 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%

10.2.2.3.2. 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 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'exposition réelle aux risques, on va opter pour la multiplication des deux critères :

Cr=V*G

L'échelle de criticité permet de :

- Hiérarchiser les risques identifiés,
- Prioriser les risques à traiter et déterminer les mesures préventives ou correctives à mettre en œuvre en vue d'agir de manière proactive pour maîtriser les risques potentiels,
- Maîtriser et corriger les lacunes ou manquements en prenant en considération le degré d'appétence au risque de l'entité publique.

Le **tableau 9** présente un exemple d'échelle de criticité.

Tableau 9 : Exemple d'échelle de criticité.

Criticité	Degré de Criticité		Description de la criticité
Risque Mineur	**Vert**	**1 ≤ Cr ≤ 3 Risque maitrisé**	Impact limité/une perturbation mineure des activités quotidiennes. Le risque se réalise rarement, toutefois un plan d'action 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'action à moyen terme pour le maitriser.
Risque Elevé	**Orange**	**8 < Cr ≤ 12 Risque à diminuer**	Le risque doit être traité avec un haut niveau de priorité nécessitant un plan d'action 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)

10.2.2.3.3. Échelle de l'efficacité des contrôles ou des moyens de maîtrise existants

Comme mentionné à la section **6.2** un moyen de maîtrise est une mesure de contrôle interne en place au sein d'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 afin de mesurer le niveau du risque net.

Le **tableau 10** fournit un exemple d'échelle pour mesurer l'efficacité des contrôles ou des moyens de maîtrise existants.

Tableau 10 : Échelle de l'efficacité des contrôles ou des moyens de maîtrise existants.

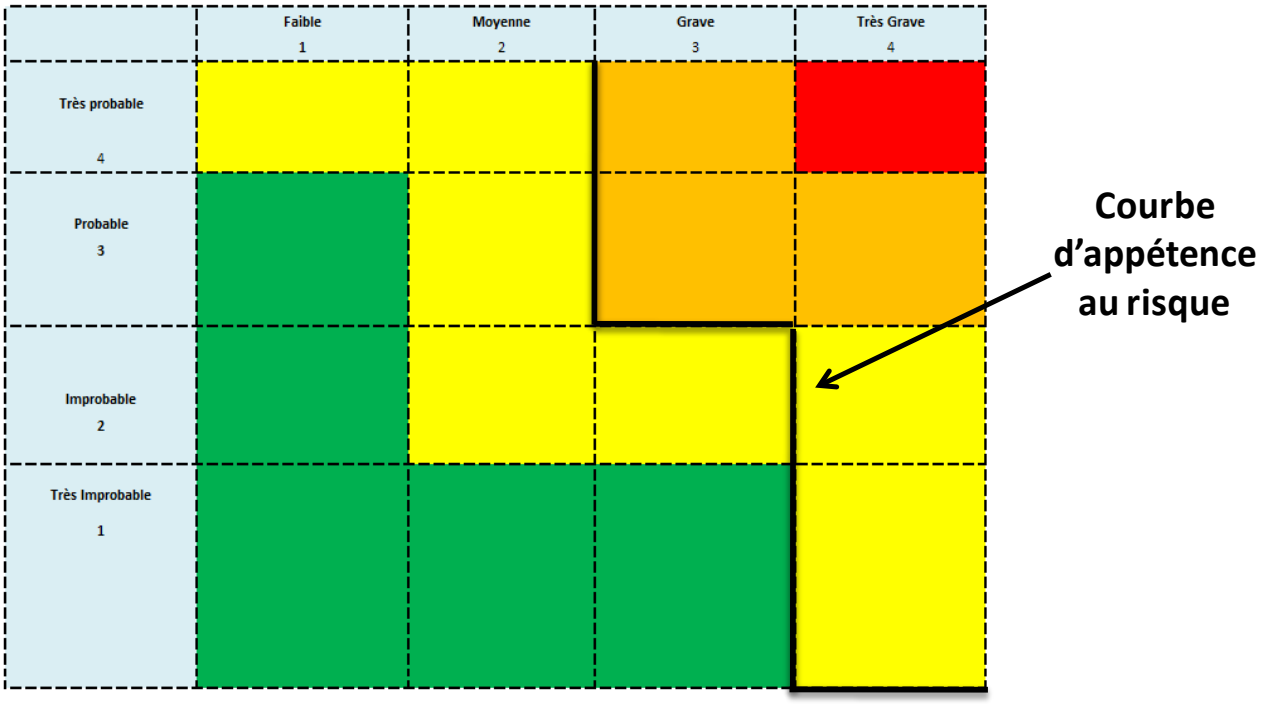
Échelle de contrôle	Description du contrôle
4	Très efficace (risque réduit de 76-100%)
3	Efficace (risque réduit de 51–75%)
2	Moyennement efficace (risque réduit de 26–50%)
1	Efficacité marginale (risque réduit de 0–25%)

10.2.2.3.4. Échelle d'appétence au risque

L'appétence au risque est le niveau agrégé maximum de risque que l'entité est prête à prendre. Il convient de signaler que l'appétence au risque va dépendre du profil du risque. Ainsi, une entité publique n'a pas d'appétence pour les risques pouvant impacter la sécurité ou la réputation tels que les risques de corruption ou d'accidents mortels etc.

Le **tableau 11** présente un exemple d'échelle d'appétence au risque d'une entité publique tunisienne.

Tableau 11 : Échelle d'appétence au risque d'une entité publique tunisienne.



10.2.3. 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.

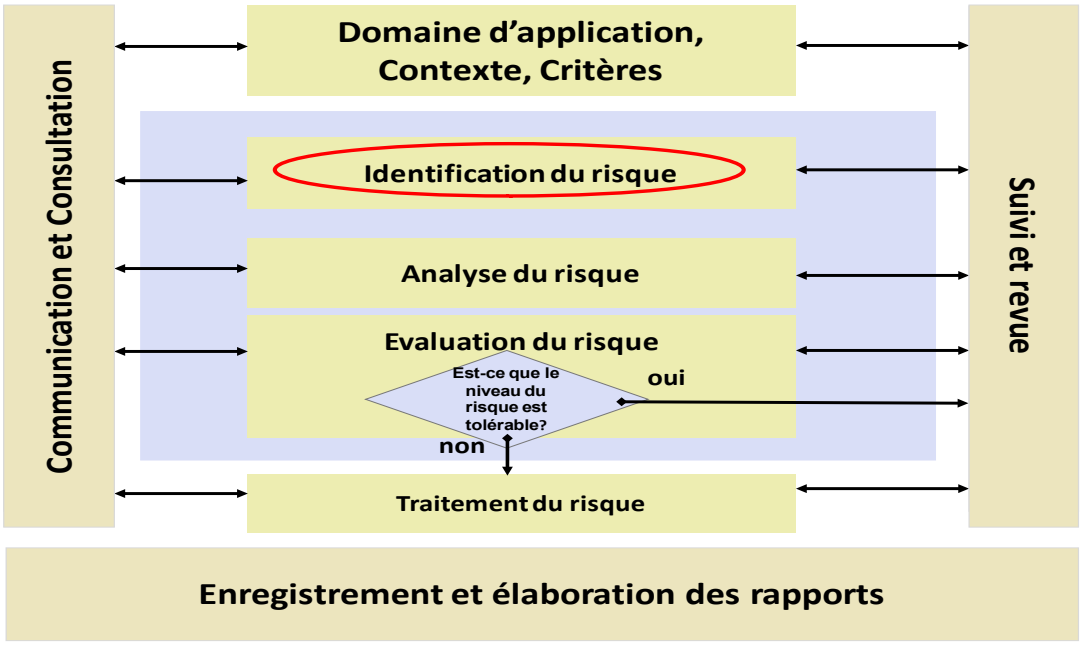
Ses résultats doivent être utilisés pour soutenir la prise de décision quant à la priorisation des risques selon leur niveau de criticité et l'appétence au risque de l'entité publique et au choix de l'option de traitement la plus appropriée pour la maîtrise des risques. Elle inclut :

- L'**identification** des risques y compris les causes, les sources tangibles et intangibles et les facteurs de risques de leur survenance ;
- L'**analyse** des risques pour déterminer les conséquences qui en découlent et déterminer la criticité reflétant l'exposition réelle au risque en fonction de sa vraisemblance, son impact et l'efficacité des moyens de maîtrise en place.
- L'**évaluation** des risques pour comparer les résultats de l'analyse de risque aux critères de risque établis y compris l'appétence au risque de l'entité publique afin de cartographier les risques et déboucher sur la décision adéquate de mener des mesures supplémentaires si nécessaire.

10.2.3.1. Identification des risques

Le processus d'appréciation 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 12**).

Graphique 12 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Identification des risques.



10.2.3.1.1. Comment identifier les risques ?

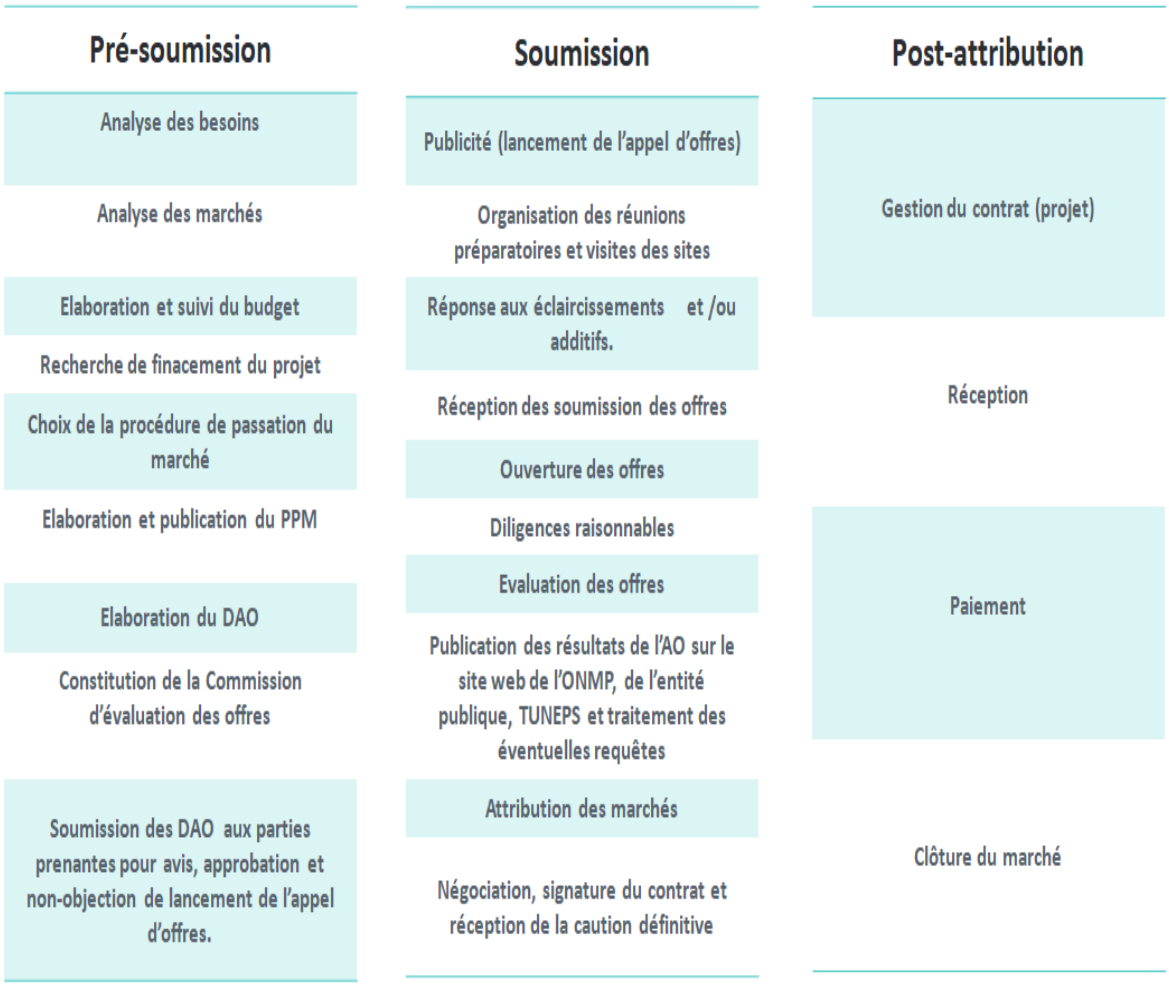
L'identification des risques s'appuie sur les éléments suivants :

- **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.

Le **graphique 13** illustre à titre indicatif les principales phases et activités afférentes au processus de passation des marchés publics. Chaque entité publique pourra détailler et affiner davantage cette déclinaison selon ses spécificités et selon la nature, la complexité et l'importance de ses marchés publics.

Graphique 13 : Phases et activités du processus de passation des marchés publics.



- **La fixation d'objectifs SMART pour chaque activité :**

L'identification des risques est tributaire de la fixation précise des objectifs de chaque étape du marché public. Ainsi, pour réussir cette étape, il y a lieu de déterminer pour chaque activité ou étape du processus des marchés publics, un ou plusieurs objectifs SMART.

Le **tableau 12** ci- dessous montre à titre d'exemple et de manière non exhaustive certains objectifs SMART liés aux différentes activités de passation des marchés publics.

L'Annexe 4 : **« Référentiel non exhaustif des Risques liés aux Marchés Publics Tunisiens »** prévoit plus de détails.

Tableau 12 : Exemples d'objectifs des différentes activités du processus des marchés publics.

Activité	Objectifs
Analyse des besoins	Définir la nature et l'étendue précise des besoins à satisfaire en quantité et en qualité dans la limite des ressources budgétaires disponibles.
Analyse des marchés	Analyser le modèle économique des fournisseurs et évaluer les coûts complets (coût d'acquisition, de maintenance, de logistique, d'impact environnemental) pour obtenir des conditions optimales et réduire les coûts.
Élaboration et suivi du Budget	S'assurer de l'estimation du projet et allouer le budget nécessaire pour la réalisation du MP.
Recherche de financement du projet	Avoir le financement suffisant du projet en optimisant les coûts et les délais et garantir l'approbation du financement par les instances compétentes.
Choix de la procédure de passation du marché	Atteindre le meilleur rapport qualité/prix en temps opportun selon les conditions du marché.
Élaboration et publication d'un plan prévisionnel annuel de passation des marchés publics	Élaborer un plan prévisionnel annuel de tous les marchés publics dans les délais impartis conformément au projet de budget et fixer un calendrier d'achèvement conformément à la réglementation en vigueur afin d'assurer la continuité de l'approvisionnement et des services, et le mettre à jour si nécessaire.
Élaboration du dossier d'appel d'offres	Identifier, dans un délai raisonnable permettant de répondre exclusivement et d'une manière précise à la nature et à l'étendue des besoins à satisfaire, les conditions de participation, la méthodologie et les critères objectifs et transparents de présélection des candidats, les spécifications techniques en tenant compte de la capacité des fournisseurs à répondre aux besoins.
Publicité (lancement de l'appel d'offres)	Assurer la transparence et l'égalité d'accès aux marchés publics en respectant la réglementation en vigueur (notamment le délai minimal pour la soumission des offres) et les principes des marchés publics.
Réception des offres.	Recevoir toutes les offres compétitives dans les délais impartis (avant la date et l'heure réglementaires d'ouverture des offres physiquement ou en ligne).
Ouverture des offres administratives, techniques et financières et enquête sur la situation des soumissionnaires	Assurer une ouverture objective et transparente des offres reçues le jour fixé comme date limite de réception des offres par la commission d'ouverture des offres (COO).
Évaluation des offres acceptées par la COO.	Assurer une comparaison effective et réelle de toutes les offres sur la base d'une analyse et évaluation objective des offres validées par la CEO conformément aux critères d'attribution de l'AO, à la méthodologie insérée dans les cahiers des charges, à la règlementation en vigueur. Et

Activité	Objectifs
	éventuellement aux exigences des bailleurs de fonds dans les délais impartis.
Attribution des marchés.	Notifier le titulaire du marché en toute transparence et l'inviter à préparer la caution définitive et signer le contrat dans les délais impartis et avant tout commencement de l'exécution.
Négociation, signature du contrat et réception de la caution de bonne fin.	Conclure le contrat et le signer et recevoir la caution définitive et la retenue de garantie le cas échéant pour garantir les droits et obligations de chaque partie contractante de façon équilibrée conformément à la réglementation en vigueur et aux exigences des bailleurs de fonds, le cas échéant.
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.
Réception	S'assurer de la réception de l'exhaustivité des biens, services et travaux à temps conformément à la quantité et à la qualité exigée dans le contrat et dans les délais impartis.
Paiement	Assurer le règlement des prestations et livraisons 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 dans les délais règlementaires (au plus tard 90 jours à compter de la réception définitive).

- **L'identification des risques :**

Cette étape consiste à :

- Définir les différents scénarios de risques auxquels s'expose l'entité publique dans son environnement (à court terme ou à long terme) et pouvant impacter l'atteinte des objectifs assignés à chaque étape du processus de passation des marchés publics positivement ou négativement. Chaque entité publique identifie les risques, que leurs sources soient ou non sous son contrôle.

  Selon le degré d'implication des différentes parties prenantes, il peut y avoir plusieurs types de résultat pouvant avoir diverses conséquences tangibles ou intangibles.

  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.

- Chercher les causes des risques (sources individuelles de risques, évènements et conséquences pouvant avoir des causes ou des chaînes de causalité multiples, facteurs de risques touchant souvent plus qu'un risque et nécessitent donc une attention plus grande et plus soutenue que les sources de risques individuels).
- Déterminer la cause racine.
- Assurer leur classement selon la typologie
- Attribuer un identifiant à chaque risque conformément à la typologie des risques.
- Identifier les moyens de maîtrise existants.

Le comité de pilotage peut se référer au Référentiel non exhaustif des Risques liés aux Marchés Publics Tunisiens (Voir Annexe 5)

10.2.3.1.2. 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) voir7.1: Économique, politique et social/ environnemental
- Risques Financiers (RF) voir**7.2**
- Risques de Conformité/ Opérationnel/ Technologique (RCOT) voir**7.3**
- Risques d'Intégrité (RI) voir**7.4**
- Risques liés à TUNEPS(RT) voir **7.5**

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.

10.2.3.1.3. 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) ou l'utilisation des « check-lists » (qui sont généralement le fruit de retour d'expériences similaires et les enquêtes auprès d'experts et de collaborateurs) aux analyses des systèmes et processus (méthode sophistiquée mais coûteuse), en passant par, les entretiens, les rapports d'audit et des corps de contrôle interne ou externe, etc.

Cette nouvelle version du guide propose aux entités publiques d'enrichir et de diversifier les méthodes et outils utilisés et de se référer principalement aux techniques suivantes:

- **Le brainstorming :**

En pratique, le brainstorming demeure toujours l'outil le plus utilisé qui a fait ses preuves dans la mesure où il nécessite moins de données ou d'informations externes que les autres techniques.

C'est une méthode créative qui encourage d'avoir une grande quantité d'idées notamment des idées excentriques. Elle permet d'avoir 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.

Un "brainstorming" efficace exige un effort délibéré afin que les pensées des autres personnes du groupe soient utilisées pour stimuler la créativité de chaque participant. Il donne des résultats optimaux en présence d'un animateur expert pouvant stimuler les participants sans brider la pensée.

L'animateur encourage le groupe à traiter de toutes les activités du processus de passation des marchés publics et s'assure que les idées issues sont conservées afin d'être analysées par la suite.

- **Les entretiens :**

Les entretiens ne stimulent pas l'imagination comme le brainstorming. Leur conception et leur réalisation demandent du temps et exigent une certaine expertise pour garantir que les réponses ne soient pas biaisées par la personne qui pose les questions. Ils peuvent revêtir plusieurs formes :

- **Entretiens structurés :**

Dans les entretiens structurés, l'enquêteur prépare un ensemble de questions et les pose dans un ordre standardisé aux interviewés, ce qui les oblige à ne pas s'écarter des questions et évite le gaspillage du temps. Les entretiens structurés ne sont pas flexibles. L'enquêteur ne peut donc pas poser de questions improvisées et doit suivre un format d'entretien donné.

- **Entretiens semi structurés :**

Ils sont similaires aux entretiens structurés mais ils offrent à l'enquêteur plus de flexibilité et plus de liberté à la conversation avec la personne interrogée offrant la possibilité d'identifier de nouvelles façons de voir et de comprendre les risques en question.

- **Entretiens individuels :**

Les personnes responsables du processus des marchés publics au sein d'une entité publique donneront une vision beaucoup plus « opérationnelle » des risques, par exemple, le responsable de la gouvernance indiquera les préoccupations concernant un risque pour la réputation de l'entité.

L'avantage le plus significatif des entretiens individuels est que le fait de n'interroger qu'une seule personne à la fois permettra à l'enquêteur d'obtenir des informations plus précises et détaillées sur le risque.

De cette façon, l'enquêteur pourra obtenir une compréhension plus complète des risques auxquels s'exposent les différentes étapes du processus des marchés publics.

L'enquêteur est capable de lire le langage corporel de la personne interrogée et peut demander des explications sur les réponses. Toutefois, la durée de l'entretien peut être longue s'il y a beaucoup de personnes à interroger.

- **Entretiens de groupe :**

Ils sont utiles lorsqu'il y a peu de temps pour mener des entretiens individuels ou lorsque l'enquêteur veut examiner l'interaction entre les membres du groupe. Cependant, les entrevues de groupe peuvent produire des réponses non naturelles ou biaisés, car un membre dominant du groupe peut influencer la réponse des autres.

- **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 questions « pourquoi ? » pour identifier à la racine, ce qui pourrait matérialiser le risque.

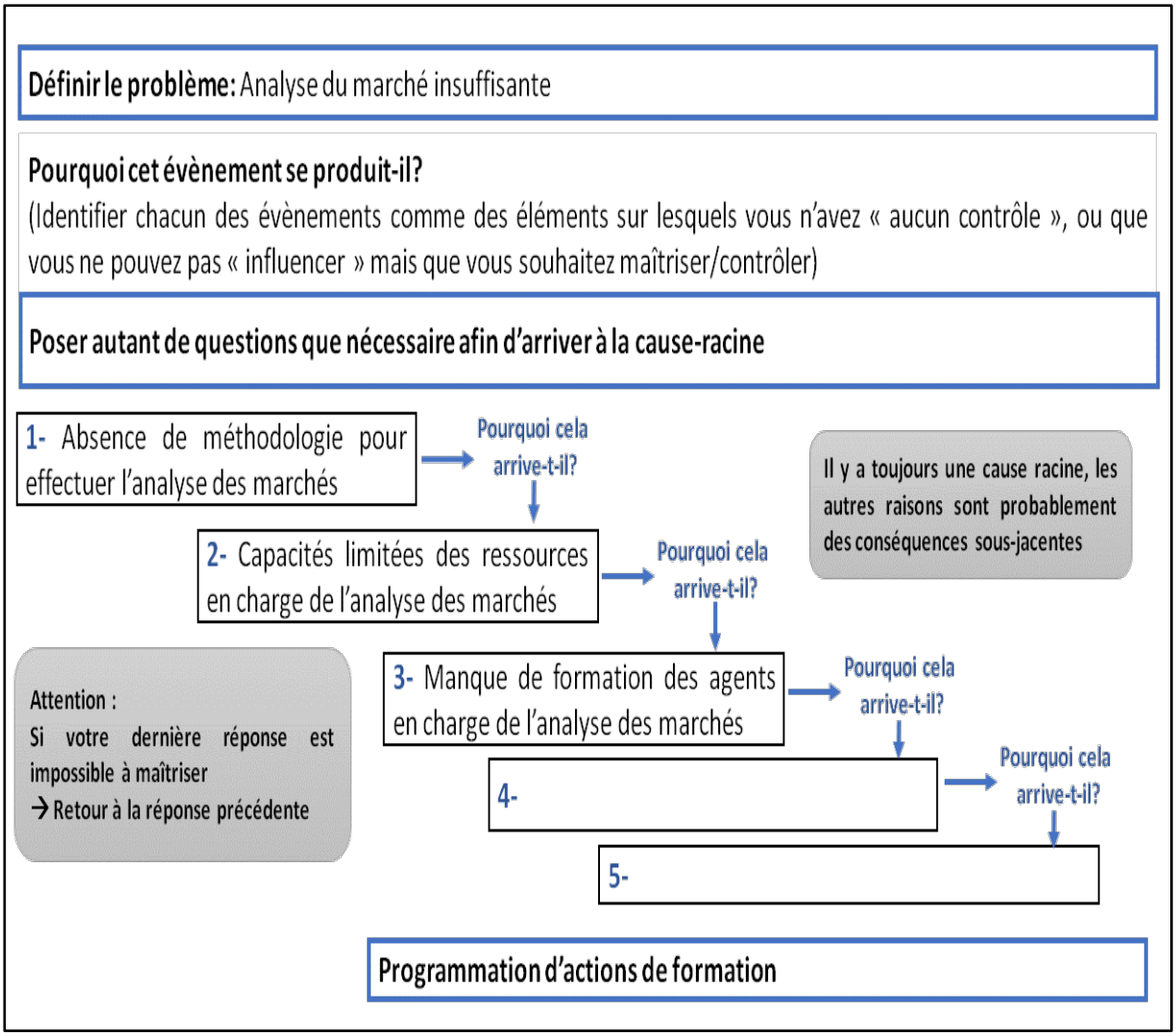
Selon la complexité du risque, il faudra plus ou moins d'itérations pour aboutir à la compréhension des causes originales. Plusieurs risques ont généralement de multiples causes en interaction. Souvent on s'aperçoit que la cause en surface n'est que la conséquence d'autres dysfonctionnements sous-jacents 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 6.**

Le **graphique 14** présente un exemple d'identification de la cause-racine.

Graphique 14 : Exemple d'identification de la cause-racine (Méthode des 5-Pourquoi ?).



Bien qu'elle soit 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, causes et causes racines).

Il est important de prévoir une fiche simple pour l'identification des risques (**un modèle est proposé en Annexe 7).**

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 8.**

L'ensemble des fiches de risques identifiés sera consigné dans un registre de risques accessible tout au long du processus.

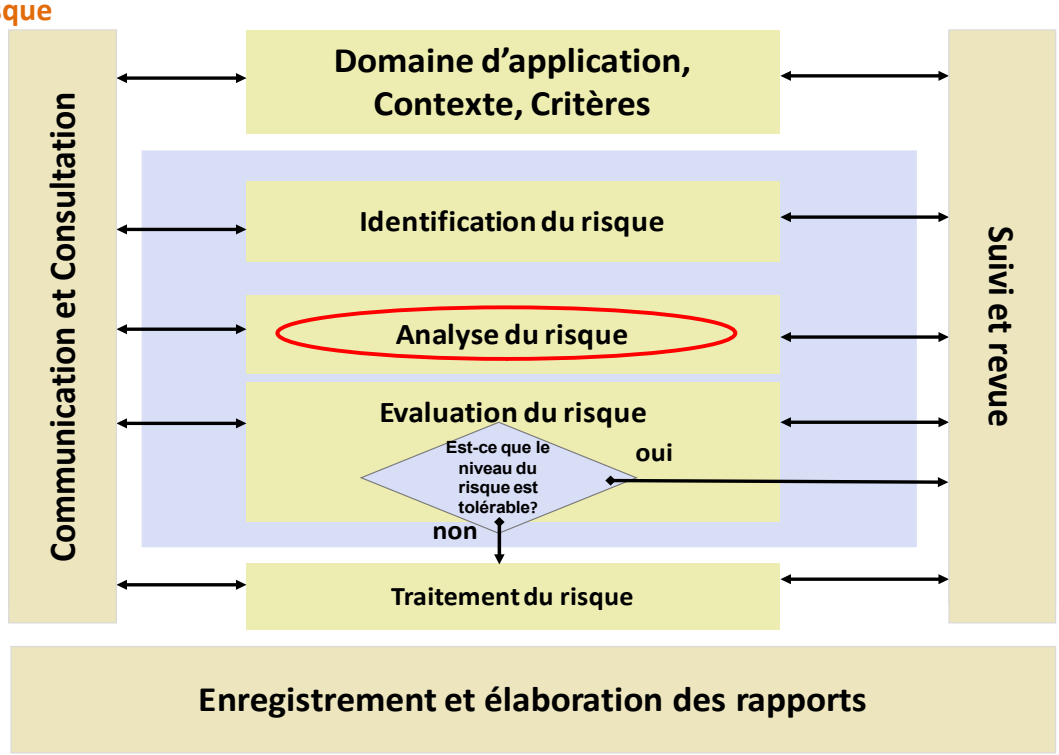
Pour identifier les risques, les étapes méthodologiques suivantes sont suivies :

- 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 évènements 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 et identifier les causes racines des risques.
- Catégoriser les risques selon les quatre catégories arrêtées par la typologie des risques (l'affectation à une catégorie dépend de la cause du risque)

10.2.3.2. 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**10.2.2.3)**

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 **6.2**).

10.2.3.2.1. Comment analyser le risque ?

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

- Attribuer une criticité au Risque Inhérent pour déterminer le niveau d'exposition au risque en tenant compte des critères de risques à savoir l'échelle de gravité et l'échelle de vraisemblance.
- 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.
- Déterminer le niveau **réel d'exposition au risque** en tenant compte de l'évaluation de **l'efficacité et de la performance des moyens de maîtrise existants.**
- Identifier les conséquences tangibles et intangibles que pourraient engendrer les risques s'ils surviennent et assurer leur appréciation.

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

Divers outils et techniques existent pour l'analyse des risques. Cette version du guide propose aux entités publiques de diversifier les outils et techniques utilisées et de se référer en plus des méthodes les plus simples évoquées par la première version du guide à savoir Le brainstorming (voir**10.2.3.1.3**) et les autres méthodes citées en **Annexe 8,** à la méthode de l'analyse « nœud de papillon » édictée par la norme ISO 31010 : 2019 Management du risque – Techniques d'appréciation du risque.

L'analyse « nœud de papillon » est une méthode plus structurée, simple à comprendre qui donne une représentation graphique claire d'un évènement, de ses causes et conséquences. Elle concentre l'attention sur les moyens de maîtrise supposés mis en place et sur leur efficacité et peut être utilisée pour les conséquences souhaitables ou non souhaitables.

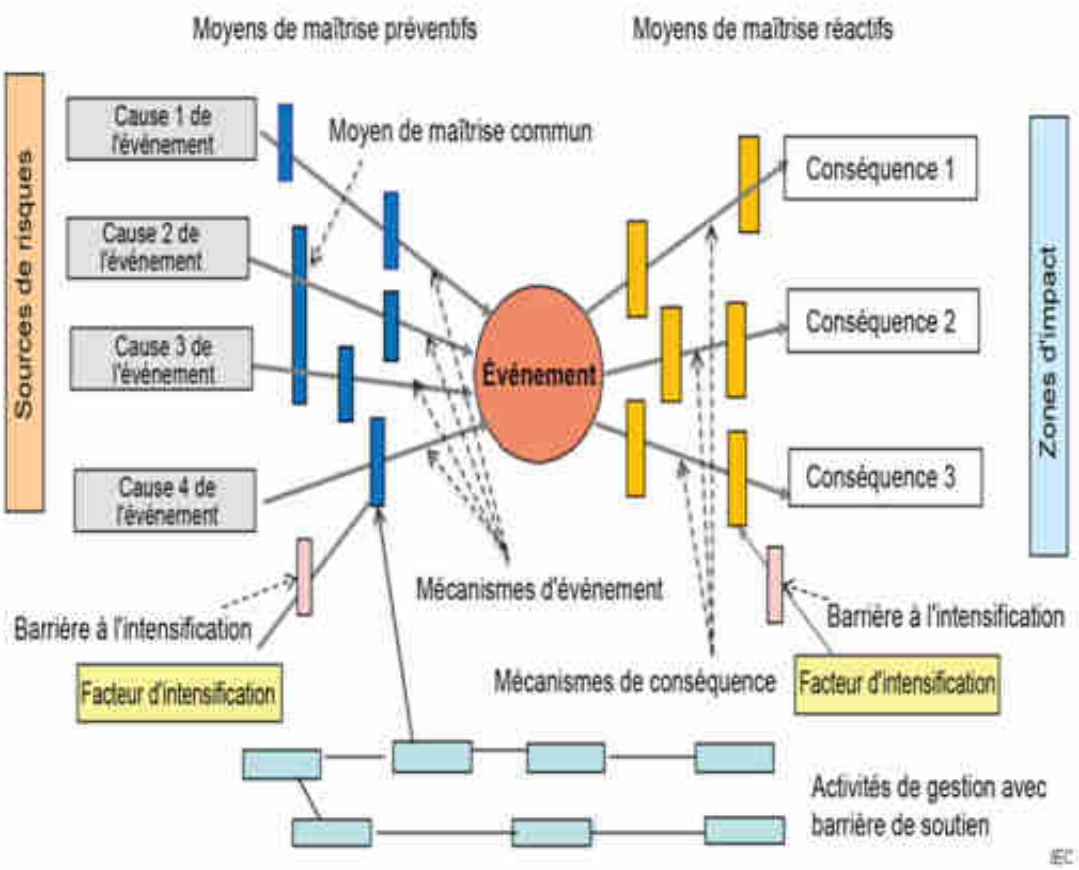
Son utilisation ne nécessite pas un niveau élevé d'expertise mais elle peut simplifier de manière excessive des situations complexes, particulièrement en cas de quantification.

L'analyse « nœud papillon » est plus adaptée pour :

- Afficher et communiquer des informations concernant les risques dans les situations où les causes et les conséquences d'un évènement sont diverses.
- Explorer en détails les causes et les conséquences d'évènements enregistrés sous une forme simple, dans un registre des risques.
- Analyser les évènements qui ont les conséquences les plus graves.

Le **graphique 16** présente un exemple de nœud papillon.

Graphique 16 : Exemple de nœud papillon.



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

-Identifier et apprécier les conséquences (L'analyse des conséquences peut s'étendre d'une simple description qualitative des résultats à une modélisation quantitative ou une analyse de vulnérabilité approfondie).

-Analyser la vraisemblance et la gravité du risque (analyse qualitative ou quantitative).

-Déterminer le niveau inhérent de criticité du risque.

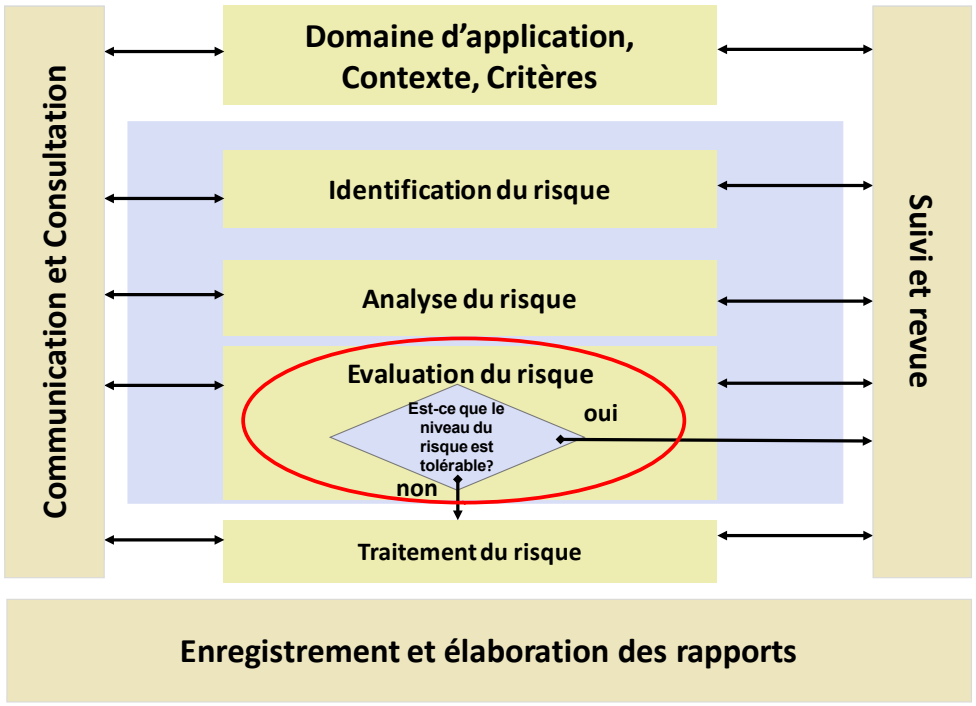
-Identifier les moyens de maîtrise existants et évaluer leur efficacité pour atténuer éventuellement le risque inhérent au risque net.

Un modèle de fiche pour l'analyse des risques est proposé en **Annexe 9**.

10.2.3.3. Évaluation des risques

L 'évaluation du risque consiste à comparer 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 priorisation et à la nécessité de mettre en œuvre des actions pour le traitement des risques. Cette phase est illustrée dans le **graphique 17**.

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



10.2.3.3.1. Comment évaluer le risque ?

Chaque entité publique va procéder à l'évaluation du risque en comparant les résultats de l'analyse du risque aux critères de risque notamment le degré d'appétence au risque établi au départ (voir **10.2.2.3**) et qui traduit le seuil à partir duquel elle ne tolère pas la survenance d'un risque vu qu'il impacte l'atteinte de ses objectifs en matière d'achats publics.

L'évaluation du risque a pour but de déboucher sur des décisions plus judicieuses concernant l'acceptabilité du risque ou la nécessité de le traiter, ainsi que les priorités éventuelles de traitement afin de concentrer les efforts de traitement sur les risques critiques. L'évaluation du risque peut déboucher sur la décision de :

- Ne rien faire de plus et garder le risque sous contrôle.
- Examiner les options de traitement du risque.
- Entreprendre une analyse plus approfondie afin de mieux comprendre le risque.
- Maintenir les moyens de maîtrise du risque existants.
- Réexaminer les objectifs si nécessaire.

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'action 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 notamment l'appétence au risque.
- Considérer le niveau net du risque après la prise en considération de l'efficacité 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).
- Application des résultats à l'appui des décisions sur l'importance des risques et sur leur priorisation.

10.2.3.3.2. 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**10.2.3.1.3)**
- **La Méthode des 5 pourquoi ? (**Voir**10.2.3.1.3)**
- **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.

Un modèle de fiche pour l'évaluation des risques est proposé en **Annexe 10.**

10.2.3.3.3. 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 :

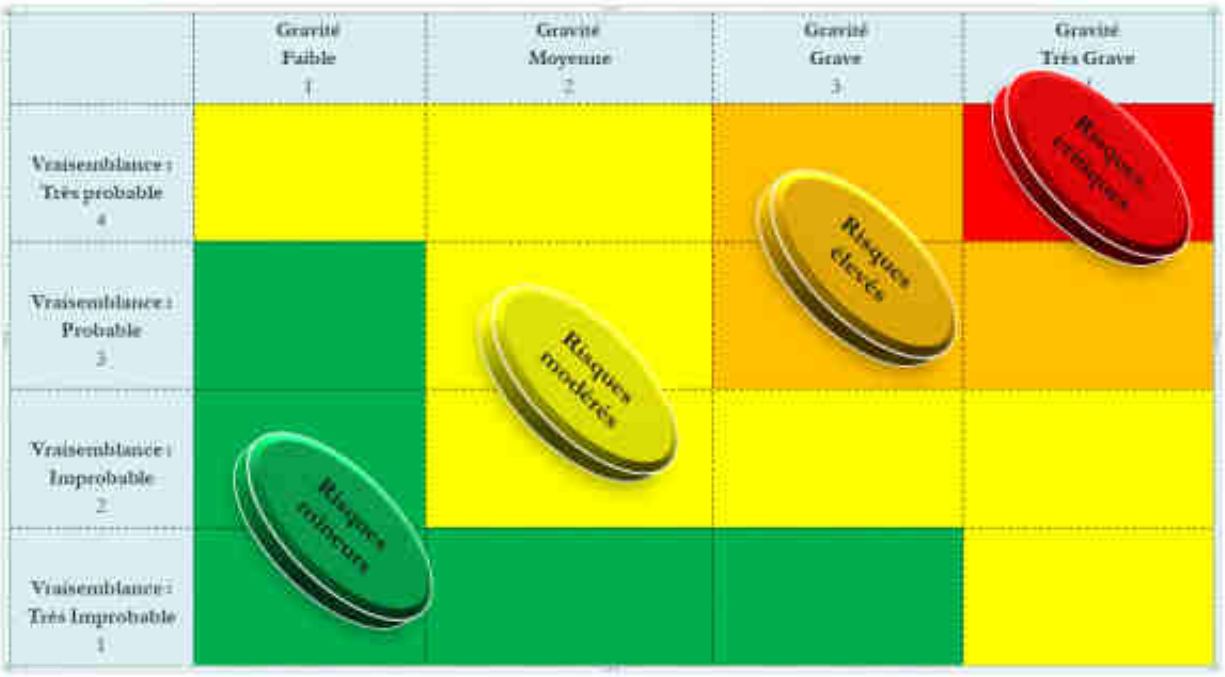
- Hiérarchiser les risques en termes de vraisemblance et de gravité ;

- Fournir aux dirigeants et au comité de pilotage de management des risques une visibilité panoramique des circonstances environnantes des marchés publics pour une prise de décision optimisée.

Il est indispensable de donner une notion de temps à la 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.

Le **Graphique 18** présente ci-après un modèle de cartographie des risques :

Graphique 18 : Cartographie des risques dans les marchés publics.



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

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 **10.2.4**)
- Comparer le coût de maîtrise à l'avantage attendu.

10.2.4. 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 constituent les quatre principales options de traitement des risques à savoir :

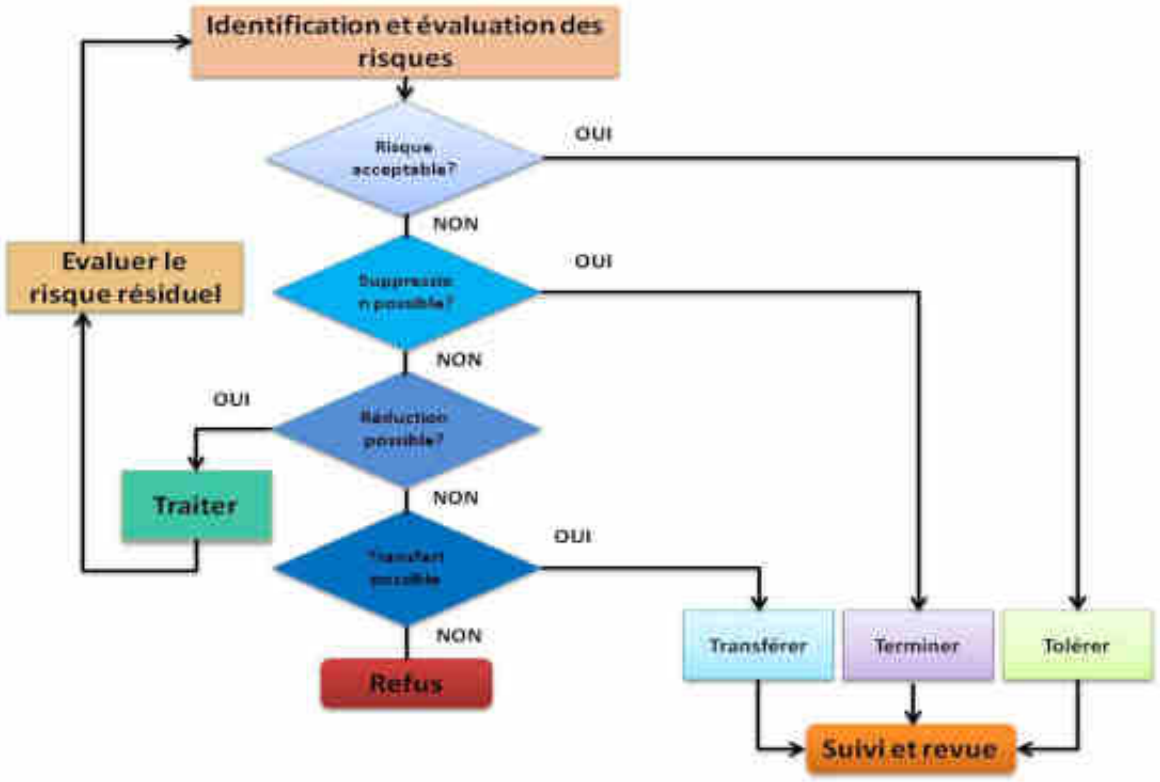
- L'acceptation du risque.
- Le refus du risque.
- Le partage/transfert du risque.
- La réduction du risque.

Le traitement du risque a pour but de choisir et de mettre en œuvre une ou plusieurs de ces options pour aborder le risque. Il implique un processus itératif comme suit :

- Formuler et choisir des options de traitement du risque. Ce choix implique de peser les éventuels avantages et inconvénients de chaque option en tenant compte, notamment, des incertitudes associées aux :
  - ✓ Éventuels résultats des options et estimation des coûts et bénéfices.
  - ✓ Valeurs que les différentes parties prenantes placent sur les coûts et les avantages.
  - ✓ Éventuels évènements et développements qui peuvent avoir un impact sur les résultats.
  - ✓ Jugements formulés à partir des résultats de l'analyse du risque y compris, l'évaluation du maintien ou non à terme des objectifs et des critères.
- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour le traitement du risque après avoir analysé le rapport avantage/coût.
- Apprécier l'efficacité de ce traitement.
- Déterminer si le risque résiduel est acceptable.
- Envisager un traitement supplémentaire si le risque résiduel demeure inacceptable.

Ce processus est présenté au niveau du **graphique 19**.

Graphique 19 : Traitement des risques.



10.2.4.1. Outils et techniques utilisés pour le traitement des risques

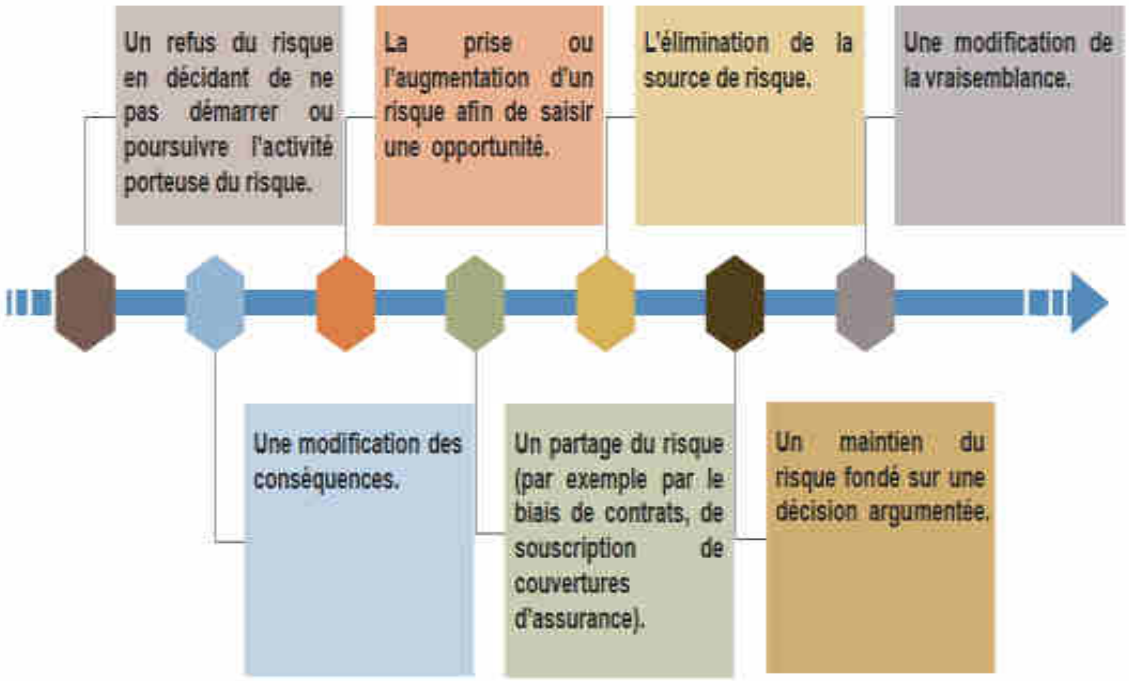
Pour le choix des options de traitement et afin d'envisager les actions à entreprendre face aux risques prioritaires, le comité de pilotage de management des risques organise des séances de brainstorming avec les personnes impliquées dans les activités de marchés publics. Il peut associer dans la mesure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

10.2.4.2. 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, cette nouvelle version du guide propose d'affiner les quatre options de traitements possibles (Acceptation, Refus, transfert/Partage et Réduction) en un ou plusieurs **des éléments suivants** comme le montre le **graphique 20**.

Graphique 20 : Eléments constitutifs des options de traitements des risques.



10.2.4.2.1. 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 de retard modéré dans la livraison des services ou fournitures en raison de la dépendance à un fournisseur unique ou à des causes externes (par ex. grèves, contraintes logistiques). Ce retard est toléré sous réserve de pénalités contractuelles.

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.

10.2.4.2.2. 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 d'éviter entièrement le risque par la décision d'annulation ou de non poursuite de l'activité ou de l'ensemble d'activités porteuses 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.

10.2.4.2.3. 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 du comité de pilotage sur le fait que certains risques ne sont pas transférables notamment ceux liés à la réputation de l'entité publique.

Dans le cadre d'un marché public de construction, la maîtrise d'ouvrage transfère le risque lié aux travaux électriques à un sous-traitant spécialisé en électricité. Ce dernier assume la responsabilité de la conformité des installations, du respect des normes de sécurité et de la bonne exécution des tâches. Ainsi, la responsabilité juridique et financière de ces risques spécifiques est transférée au sous-traitant, qui doit également fournir des garanties et assurances appropriées.

Exemple de transfert du risque : L'entité publique peut transférer le risque « dommages éventuels causés pendant l'exécution du marché » à une compagnie d'assurance par le biais de souscription d'une assurance responsabilité civile professionnelle qui couvrira ces dommages éventuels en cas de sinistre, le risque financier est donc transféré à la compagnie d'assurance.

10.2.4.2.4. 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

10.2.4.3. Élaboration et mise en œuvre 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.

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 : le risque, son niveau de criticité, l'option ou les options choisies, 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.

Un modèle de « plan d'actions » pour le traitement des risques est proposé en **Annexe 11**.

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, le comité de pilotage 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.

Les risques résiduels peuvent être difficiles à évaluer, mais une estimation devrait au moins en être faite pour s'assurer que la valeur des risques résiduels respecte les critères d'acceptation de risques de l'entité publique. Il convient que le risque résiduel soit documenté et soumis à suivi et revue et, le cas échéant, fasse l'objet d'un traitement supplémentaire.

Les propriétaires des risques doivent être conscients des risques résiduels et en assumer la responsabilité.

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

- Considérer les risques prioritaires selon leur criticité (Il est préférable de concentrer initialement l'effort sur le traitement des risques de haut niveau, puis de procéder progressivement au traitement des risques de bas niveau. 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, soit sur sa gravité ou sur les deux à la fois afin de diminuer leur criticité (La sélection de la meilleure option de traitement des risques signifie que les coûts et les efforts associés ne dépassent pas les avantages de la mise en œuvre du traitement. Ces coûts doivent être au moins égaux aux avantages escomptés).

- Consulter les parties prenantes pertinentes impliquées 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.

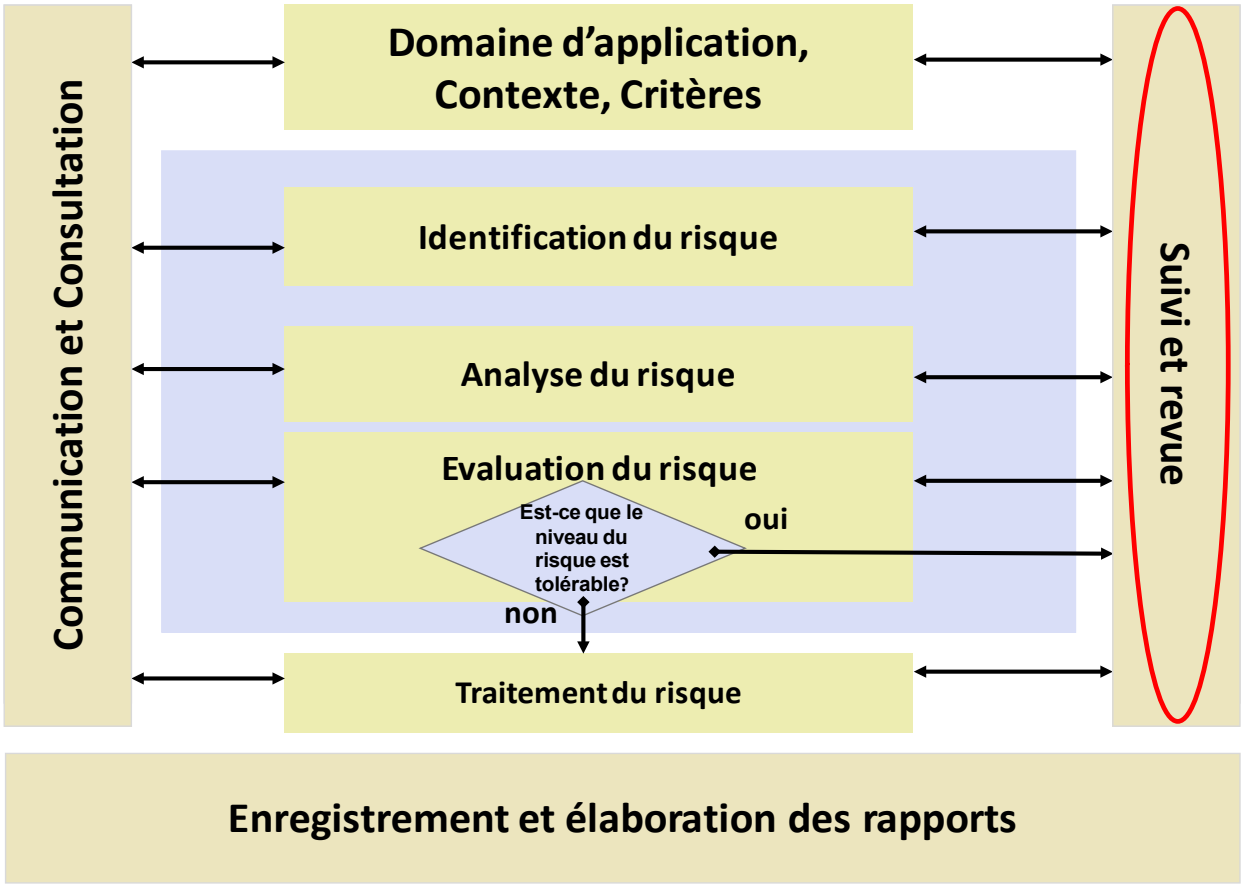
- Déployer les actions retenues et assurer leur mise en œuvre (désigner le ou les responsables, la période de réalisation, les moyens et ressources requis et les livrables s'il y a lieu).

- Évaluer le risque résiduel et le gérer si son niveau de criticité demeure inacceptable.

10.2.5. 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 21**). Ces éléments comprennent l'identification, le recueil et l'analyse d'informations, l'enregistrement des résultats et le retour d'information de toutes les autres parties prenantes.

Graphique 21 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Suivi et revue.



10.2.5.1. 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.
- Apporter aux parties prenantes internes et externes l'assurance raisonnable que les risques sont gérés correctement.
- Identifier les faiblesses ainsi que les opportunités permettant d'améliorer le management des risques des marchés publics.

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 des marchés publics 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 cartographie 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.

10.2.5.2. Suivi

10.2.5.2.1. Qu'est-ce que le suivi ?

Il consiste à observer **en permanence** les risques auxquels s'exposent les 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.

10.2.5.2.2. Qui est en charge du suivi des risques ?

Le suivi des risques incombe en premier lieu aux opérationnels chargés des marchés 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'achat public en ligne TUNEPS.

Le comité de pilotage de management des risques va accompagner les opérationnels chargés des marchés 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.

10.2.5.2.3. 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 des 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 voire la révision des objectifs ;
- Le comité de pilotage de management des risques procède à la mise à jour de la cartographie des risques et actualise le registre des risques, si besoin, pour garantir la traçabilité ;
- Des actions supplémentaires peuvent être prévues si nécessaire ;
- Documentation des risques résiduels et leur suivi de nouveau.

10.2.5.3. Revue

10.2.5.3.1. 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.

10.2.5.3.2. 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.

10.2.5.3.3. Quand effectuer la revue des risques ?

La revue étant un contrôle **périodique** ou **inopiné** des risques. Sa fréquence peut être conditionnée par le niveau de criticité des risques, la périodicité des plans d'actions, les caractéristiques et le contexte de chaque entité publique, ses moyens ainsi que le volume et la complexité de ses marchés publics.

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 périodique du risque, chaque entité publique, en fonction de l'importance du volume de ses marchés publics et de la criticité des risques auxquels elle est exposée, va suivre les étapes méthodologiques suivantes:

- Entreprendre une revue périodique des risques recensés au moins une fois par an pour s'assurer que les moyens de maîtrise et les traitements du risque conservent leur pertinence et leur efficacité et qu'il n'y a pas de nouveaux risques qui sont apparus ;
- 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.
- Documenter les risques résiduels et les soumettre de nouveau à la revue pour s'assurer que leurs valeurs respectent les critères d'acceptation du risque de l'entité publique.

10.2.6. Enregistrement et élaboration des rapports

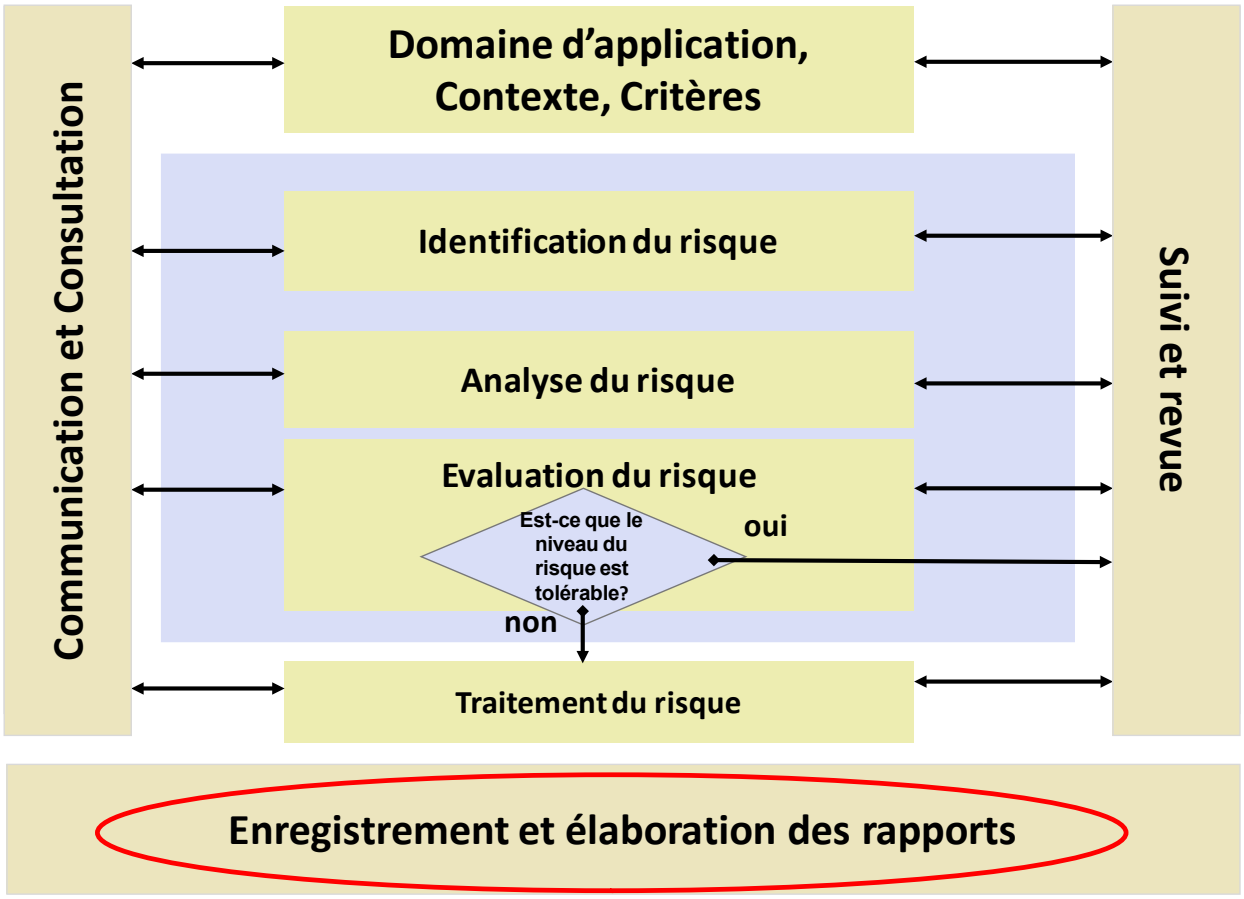
Le rapport sur les risques est une forme de communication destinée à informer certaines **parties prenantes** internes ou externes en leur fournissant des informations relatives à l'état du **risque** présent et à son management.

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 22**.

Graphique 22 : Processus de management des risques dans les marchés publics : Enregistrement et élaboration des rapports.



10.2.6.1. Enregistrement

Au niveau de l'entité publique, le responsable du management des risques ou le président du comité de pilotage consignera les différents risques recensés au niveau d'une base de données appelée Registre des Risques. Cette base vise l'agrégation et l'enregistrement au niveau d'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 des marchés publics aux risques 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 peut être initialisé par les risques identifiés par le référentiel non exhaustif des risques potentiels liés aux marchés publics tunisiens **(**Voir **Annexe 5)** et par les risques avérés soulevés par les rapports d'audit interne ou par les rapports des différentes instances de contrôle interne et externe. 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 risques émergents.

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.

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, tenu par le président du comité de pilotage, doit être mis à la disposition de tous les membres du comité de pilotage de management des risques ainsi qu'à la disposition de 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.

Il doit être actualisé et revu 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.

Un modèle de « Registre des risques » est proposé en **Annexe 12.**

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 non exhaustif des risques potentiels liés aux marchés publics tunisiens (Voir Annexe 5) 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 impactant l'évaluation d'un risque est recueillie;
- Communiquer le registre des risques aux parties prenantes pertinentes.

10.2.6.2. 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.

Le rapport de management des risques dans les marchés publics constitue 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.

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 auxquels s'exposent les marchés publics. Il fait donc partie intégrante de la gouvernance des marchés publics au sein de chaque entité publique et il convient qu'il améliore la qualité du dialogue avec les parties prenantes et aide la direction et les organes de gouvernance à faire face à leurs responsabilités et prendre des décisions éclairées.

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.

Une synthèse de ces rapports sera transmise à la HAICOP de façon périodique (au moins une fois par an) pour lui communiquer des informations sur :

- Les risques auxquels s'exposent les différentes étapes et activités du processus des marchés publics en Tunisie ;
- Les principaux problèmes identifiés lors de l'implémentation du management des risques dans les marchés publics ;
- Les actions de traitement proposées et mises en œuvre ;
- Les risques résiduels.

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 synthèses de rapports de management des risques des marchés publics reçues des différentes entités publiques par la HAICOP vont 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 de management des risques dans les marchés publics, 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 des marchés publics de l'entité aux risques et leur priorisation selon le niveau de leurs criticités.

- **L'évolution des risques** par rapport au dernier rapport ;

- **Une liste des actions et des mesures de traitement des risques** déjà mises en œuvre pour le traitement des risques et si besoin des nouvelles mesures qui peuvent être envisagées ;

- **Les principales interactions** entre les risques recensés.

- Communiquer périodiquement à la HAICOP une synthèse de ce rapport (au moins une fois par an) permettant de mettre en exergue :

- **Les risques dépassant le seuil d'appétence au risque** de l'entité publique et au moins les **Top Ten des risques** selon leur niveau de criticité.

- Les **actions** mises en œuvre pour leur maîtrise.

- Le niveau de criticité des **risques résiduels**

Un modèle de « Rapport de management des risques » est proposé en **Annexe 13.**

Annexe 1 : Exemple de Matrice RACI des marchés publics

Étapes / Activités	Responsable (R)	Approbateur (A)	Consulté (C)	Informé (I)
Élaboration de la stratégie d'achat	Service Marchés Publics	Direction Générale	Juridique, Directions Métiers	Direction concernée, Direction Financière
Analyse du besoin	Direction Métiers	Direction Générale	Service Marchés Publics	Service Financier
Analyse du marché	Service Marchés Publics	Direction Générale	Direction Métiers	Service Financier
Élaboration et suivi du budget	Service Financier	Direction Générale	Direction Métiers	Service Juridique
Recherche de financement	Service Financier	Direction Générale	Service Marchés Publics	Direction Métiers
Préparation du DAO	Service Marchés Publics	Direction Générale	Service Juridique	Direction Métiers
Lancement de l'A.O	Service Marchés Publics	Direction Générale	Service Juridique	Direction Métiers
Ouverture des offres	COO	Direction Générale	Direction Métiers	Service Financier
Évaluation des offres	Commission d'évaluation des Offres	Direction Générale	Direction Métiers	Service Juridique
Notification du marché	Service Marchés	Direction Générale	Service Juridique	Direction Métiers
Signature du marché	Service Juridique	Direction Générale	Service Marchés	Direction Métiers
Suivi et contrôle de l'exécution du marché	Service Marchés	Direction Générale	Direction Métiers	Service Financier
Réception provisoire	Direction Métiers	Direction Générale	Service Qualité	Service Financier
Réception définitive	Direction Métiers	Direction Générale	Service Qualité	Service Financier
Paiement	Service Financier	Direction Générale	Service Marchés	Direction Métiers
Clôture du marché	Service Marchés	Direction Générale	Service Juridique	Direction Métiers

Annexe 2 : Catégories des risques dans les marchés publics.

Contextuel : Économique, politique et social/ environnemental	Financier	Conformité/ Opérationnel /technologique	Intégrité	TUNEPS
- Instabilité de l'environnement géopolitique - Influence externe - Vandalisme sur les infrastructures sensibles - Opposition des populations locales ou des agriculteurs. - Détérioration de la faune et de la flore - Déboisement - Destruction d'habitats naturels - Nuisances sonores	- Insuffisance budgétaire - Insuffisance de financement - Dépendance des bailleurs de fonds - Variation du coût des matériaux et de la main-d'œuvre. - Sous-estimation des coûts de maintenance ou d'exploitation	- Difficulté d'obtention des autorisations nécessaires - Incompatibilité de tâches - Retard de livraison - Infrastructures obsolètes - Non-conformité à la règlementation en vigueur	- Divulgation d'informations sensibles et confidentielles - Corruption - Conflit d'intérêts - Ententes collusoires - Cartels - Manipulations et fraude lors des contrôles et suivi technique	- Absence des documents électroniques. - Inaccessibilité au système TUNEPS - Cyberattaques - Fuites d'informations sensibles - Vulnérabilités des infrastructures informatiques. - Virus - Perte de mot de passe - Problème de téléchargement des documents - Retard de publication des résultats - Capacité limitée du système - Requêtes

Annexe 3 : Modèle Matrice SWOT

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

	Interne		Externe	
	Forces	**Faiblesses**	**Opportunités**	**Menaces**
P plan Politique	• Engagement de la haute direction	• Marge de manœuvre relativement faible en termes de gestion. • Démarches administratives très lourdes	• Croissance du secteur médical public • Évolution et adaptation de nouvelles stratégies de passation des marchés publics. • Volonté des pouvoirs publics d'investir dans l'infrastructure hospitalière.	• Procédures gouvernementales favorisant le secteur médical privé. • Dépendance du ministère de l'économie et de la planification 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	• Volume significatif de cas traités présentant une forte complexité.	• Situation financière critique du secteur public. • Problèmes en relation avec les fournisseurs et les sous-traitants. • Pression budgétaire forte : nécessité d'optimiser les coûts de construction et de fonctionnement. • Contraintes de financement.	• Adoption d'une stratégie d'optimisation des coûts et rationalisation des achats	• Lenteur des procédures de dédouanement (matières premières, équipements etc.). • Dévaluation du dinar tunisien (coût des matières premières). • Coût d'investissement élevé. • Impact des fluctuations économiques sur le coût des matériaux, de la main-d'œuvre et des équipements.

	Interne		Externe	
	Forces	**Faiblesses**	**Opportunités**	**Menaces**
S plan Social	• Formation des étudiants en médecine en interne et externe • Un corps médical compétent à l'échelle nationale	• Difficultés de coordination entre multiples intervenants (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, fournisseurs etc.).	• Un hôpital public à l'échelle nationale représente le centre médical principal des tunisiens. • Un corps médical compétent à l'échelle internationale. • Acceptabilité sociale du projet, implication des parties prenantes locales (usagers, élus, professionnels de santé). • Prise en compte de l'accessibilité, de l'inclusion et des attentes sociétales en matière de santé publique.	• 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. • Besoins croissant de la population locale (démographie, vieillissement, attentes en matière de soins)
T plan Technologique	• Excellence dans la recherche scientifique et production de brevets. • Investissement dans La recherche et la formation qui sont les piliers de l'innovation. • Relations de l'institution avec des acteurs majeurs comme la faculté de biologie, pharmacie, etc.	• 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. • Manque possible de flexibilité pour intégrer rapidement les innovations technologiques en cours de projet.	• Instauration du système d'achat public en ligne TUNEPS • Intégration des innovations médicales et technologiques dans la conception (équipements, systèmes de gestion, sécurité). • Évolutivité du bâtiment pour accueillir de futures technologies de santé.	• Défaillance des progiciels de gestion financière du secteur médical. • Coût significatif du matériel médical de pointe. • Besoin d'évaluation des technologies de santé pour garantir la pertinence des investissements
E plan Écologique	• Respect des normes environnementales et énergétiques.	• Manque d'expérience dans le domaine environnemental notamment dans la gestion des déchets de chantier.	• Existence de matériaux écologiques. • Intégration de critères environnementaux dans la commande publique (bilan carbone, gestion de l'eau, chauffage, biodiversité, traitement des déchets hospitaliers etc.)	• Rejet des déchets organiques, substances chimiques néfastes.

	Interne		Externe	
	Forces	**Faiblesses**	**Opportunités**	**Menaces**
L plan Légal	• Présence de structures de contrôle et de suivi des marchés publics. • Respect des normes de construction, de sécurité, d'accessibilité et de santé publique	• Retard des règlements définitifs des marchés publics. • Démarches administratives très lourdes.	• Nouvelle règlementation gouvernementale en horizon pour promouvoir les structures de contrôle et de suivi des marchés publics pour renforcer le respect des principes de concurrence et de transparence dans le processus de passation des marchés publics.	• Échos médiatiques défavorables face à des incidents récents qui ont eu lieu dans les hôpitaux publics.
O Plan Organisationnel	• Existence d'une structure chargée de la planification rigoureuse et suivi du projet (gouvernance, reporting, contrôle qualité).	• Absence d'une structure de management des risques. • Absence d'une structure organisationnelle dédiée aux marchés publics. • Multiplicité des unités acheteuses au sein d'une même entité.	• Coordination entre les différents acteurs publics (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, services de santé, collectivités locales etc). • Mutualisation des achats et professionnalisation des acheteurs hospitaliers (création de groupement hospitaliers ou de centrales d'achat visant à renforcer la collaboration entre hôpitaux publics pour optimiser l'utilisation des deniers publics.	• Absence d'organisation homogène des hôpitaux publics.

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

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
Pré-soumission	**Analyse des besoins**	• Définir la nature et l'étendue précise des besoins à satisfaire en quantité et qualité dans la limite des ressources budgétaires disponibles ; • Déterminer les besoins exhaustifs et réels en respectant le calendrier dans lequel les besoins doivent être identifiés dans un cadre de transparence de l'information ; • Valider la faisabilité et assurer la priorisation des besoins dans un cadre de transparence ; • Consolider les besoins en achats de même nature ou de nature complémentaire. ► Aligner les besoins sur les politiques publiques (développement durable, innovation, accès des PME) et intégrer les critères sociaux et environnementaux.	► Évaluation vague, imprécise, incomplète ou erronée des besoins. ► Retard au niveau de l'analyse des besoins. ► Distorsion de l'information. ► Divulgation d'informations confidentielles et/ou sensibles. ► Favoritisme. ► Influence externe. ► Estimation inadéquate du besoin : sur-évaluation ou sous-évaluation de l'estimation du projet en termes de coût, quantité et performance. • Fractionnement des commandes publiques. ► Non prise en compte des aspects durables, sociétaux et environnementaux.	• Capacités insuffisantes pour analyser les besoins ; • Non implication des parties prenantes dans l'identification des besoins ; • Défaillance du Système d'information (manque de données et de traçabilité) ; • Manque de formation en matière d'estimations budgétaires des projets complexes ; • Manque d'intégrité du personnel ; • Manque de sensibilisation du personnel sur les valeurs éthiques ; • Conflit d'intérêts ; • Absence d'une liste exhaustive des informations confidentielles et/ou sensibles.	• Faible niveau de la concurrence ; • Limitation de la participation des PMEs aux marchés publics ; • Augmentation des coûts ; • Non-respect des principes des MP ; • Surcoûts ultérieurs ; • Dilapidation des deniers publics ; • Non obtention du meilleur rapport qualité prix ; • Retard ou impossibilité pour l'entité publique de fournir les services et infrastructures aux citoyens ; • Appel d'offres infructueux ; • Achats inutiles, obsolètes ou non conformes à la réalité du marché ; • Recours aux avenants ; • Perte de la confiance des citoyens ; • Atteinte à l'image de l'entité.

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
	Analyse des marchés	► Réaliser des études de marchés reflétant la réalité du marché ; ► Prospecter activement les acteurs du marché et dynamiser la concurrence dans un cadre de transparence ; ► Identifier les leviers d'économies (achats groupés, négociations) ; ► Analyser le modèle économique des fournisseurs et évaluer les coûts complets (coût d'acquisition, maintenance, logistique, impact environnemental) pour obtenir des conditions optimales ; ► Vérifier la capacité des fournisseurs à répondre aux exigences légales (qualité, délais, clauses sociales) ; ► Anticiper les risques d'obsolescence ou de litiges; ► Valoriser l'innovation en laissant une marge de manœuvre aux candidats pour proposer des solutions alternatives ; ► Choisir la procédure adaptée de passation du	► Prospection erronée ou insuffisante du marché. ► Ententes collusoires. ► Absence d' outils de veille et • d' événements sectoriels. ► Capacités insuffisantes pour analyser les marchés. ► Non exploitation de TUNEPS (e-catalogue) pour analyser le marché.	► Manque d'activités de benchmarking ; ► Absence de documentation ; ► Manque d'intégrité ; ► Conflit d'intérêts ; ► Utilisation de sources limitées ou obsolètes pour l'analyse du modèle économique des fournisseurs ; ► Manque de formation ; ► Absence d'obligation de renseignement du e-catalogue ; ► Inadéquation du e-catalogue par rapport au besoin de renseignement. ► Absence et/ou insuffisance d'informations sur TUNEPS (e-catalogue).	► Perte financière ; ► Dilapidation des deniers publics ► Achats obsolètes ou non conformes à la réalité du marché ; ► Coûts exagérés ; ► Choix de procédure de passation de marchés inadéquate et inadaptée au MP ; ► Atteinte à l'image de marque de l'entité.

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
		marché public (appel d'offres, entente directe) en fonction des résultats de l'analyse et fixer d'une manière précise et objective les critères d'évaluation.			
	Élaboration et suivi du Budget & Recherche de financement.	► S'assurer de l'estimation du projet et allouer le budget nécessaire pour la réalisation du MP ; ► Avoir le financement suffisant du projet en optimisant les coûts et les délais ; ► Garantir l'approbation du financement par les instances compétentes.	► Budgétisation irréaliste. ► Budgétisation erronée. ► Non-respect des objectifs budgétaires. ► Insuffisance des crédits/ressources financières. ► Absence ou manque de financement des projets en temps opportuns. ► Financement à coût élevé. ► Non-approbation du financement par les instances compétentes. ► Divulgation des informations confidentielles et/ou sensibles. ► Ententes collusoires. ► Favoritisme. ► Fractionnement des marchés. ► Falsification des données. ► Influence externe.	► Capacité insuffisante dans le domaine de budgétisation ; • Absence d'une base de données pour les estimations et manque de retours d'expériences ; ► Multiplicité des intervenants et absence de point focal en charge de coordonner les processus ; ► Manque de contrôle et absence de tableau de suivi ; ► Non-respect des principes d'intégrité par le personnel ; ► Lourdeur des procédures ; ► Conflit d'intérêts ; ► Absence d'une liste exhaustive des informations confidentielles et/ou sensibles ; ► Marchés publics non planifiés ou non prévus ; ► Urgence du projet. ► Absence de veille ; ► Situation financière critique de l'entité publique et de l'État ; ► Complexité et coût élevé du projet.	► Augmentation du coût du projet ; ► Retard dans la réalisation du projet ; ► Difficulté de suivi budgétaire ; ► Pertes financières. ► Non-réalisation d'une partie ou de la totalité du projet ; ► Retard dans la réalisation du projet ; ► Atteinte à l'image de l'entité ; ► Non-aboutissement de financement ; ► Recours aux constructeurs pour avoir des propositions de financement par des banques qui sont généralement à coûts élevés.

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
	Choix de la procédure de passation du marché.	► Choisir le mode de passation adapté au marché conformément à la règlementation en vigueur et en respectant les principes des MP ; ► Atteindre le meilleur rapport qualité-prix en temps voulu et en fonction des conditions du marché.	► Choix d'une procédure inadaptée au type de marché. ► Non respect des seuils règlementaires de passation des marchés publics. ► Recours à des procédures non concurrentielles non justifiées d'une manière appropriée.	► Estimation erronée du montant du marché ; ► Manque de qualification et/ou de formation en matière de MP ; ► Vide règlementaire ; ► Clauses non claires favorisant des fausses interprétations ; ► Insuffisance de formations sur le code éthique et la déontologie ; ► Non implication des parties prenantes concernées dans le choix de la procédure de MP.	► Perte de temps et perte financière ; ► Rejet de l'appel d'offres par les commissions compétentes ; ► Atteinte à l'image de marque de l'entité.
	Autorisations et approbations préalables & Élaboration et publication d'un plan prévisionnel annuel de passation des marchés publics.	► S'assurer de la disponibilité des autorisations et études préalables exigées ; ► Élaborer un plan prévisionnel annuel de tous les marchés publics dans les délais impartis conformément au projet de budget et fixer un calendrier d'achèvement conformément à la réglementation en vigueur afin d'assurer la continuité de l'approvisionnement et des services, et le mettre à jour si nécessaire ; ► Notifier le PPM pour information aux commissions de contrôle des marchés compétentes dans un délai ne dépassant pas la fin du	► Non obtention des autorisations préalables nécessaires pour la réalisation du MP. ► Non réalisation des études préalables exigées. ► Planification non alignée avec le processus global de prise de décision d'investissement. ► Absence de PPM. ► PPM non-exhaustif et ou insuffisamment détaillé. ► Non publication du PPM ou retard de publication sur le site TUNEPS. ► Absence ou retard de notification du PPM aux commissions de contrôle des marchés compétentes. ► Absence de programmes réservés aux PME. ► Non-respect du délai de publicité règlementaire (-30 jours) du PPM.	► Lourdeur des procédures administratives ; ► Insuffisance de fonds pour le financement des études préalables ; ► Manque de formation sur l'élaboration de PPM ; ► Insuffisance de contrôle et suivi ; ► Site inaccessible ; ► Panne technique ; ► Maintenance du site ; ► Acheteur public non inscrit ; ► Certificat électronique non disponible (expiré, révoqué...).	► Non-aboutissement du projet ; ► Surcoût par rapport au prix réel du marché ; ► Perte de financement ; ► Passation de marchés non-inscrits sur le PPM ; ► Recours aux procédures d'urgence pour les achats non programmés.

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
		mois de février de chaque année ; ► Informer le conseil d'administration en temps utile pour valider la méthode de passation des marchés et les fonds alloués ; ► Publier le PPM dans les délais règlementaires sur le site de l'ONMP & Tuneps pour qu'il soit accessible.	► Fractionnement de la commande publique.		
	Préparation du DAO (cahiers des charges : CCAG, CCTG& CCATS,)	► Assurer l'égalité, la liberté d'accès aux MP et la non-discrimination des solutions proposées ; ► Identifier les conditions de participation, la méthodologie, les conditions d'attribution, les critères objectifs et transparents de présélection des candidats et les spécifications techniques dans un délai raisonnable permettant aux fournisseurs potentiels de répondre exclusivement et d'une manière précise à la nature et à l'étendue des besoins à satisfaire ;	► Non recours aux DAO types ou normalisés. ► Formule de variation des prix/ coefficients de pondération non alignés avec la réalité du marché. ► Omissions ou discordance entre les différentes clauses et documents constituant le DAO. ► Spécifications techniques vagues, ambigües ou erronées. ► Spécifications techniques orientées. ► Non-conformité à la règlementation en vigueur et aux exigences des bailleurs de fonds. ► Critères d'attribution et de sélection imprécis, ambigus et/ou excessifs ou limitant la concurrence. ► Critères d'attribution et de sélection orientés.	► Manque de qualification du personnel chargé de l'élaboration des cahiers des charges notamment concernant les directives et les procédures exigées par les bailleurs de fonds ; ► Manque de sensibilisation sur les valeurs et le code éthique ; ► Conflit d'intérêts ; ► Ententes collusoires ; ► Absence d'une liste exhaustive des informations confidentielles et/ou sensibles ; ► Non recours à l'avis d'experts dans l'élaboration des cahiers des charges des projets complexes ; ► Manque de coordination entre les différentes parties en charge de développer les spécifications techniques ;	► Non-aboutissement du projet ; ► Surcoût par rapport au prix réel du marché ; ► Perte de financement ; ► Ambigüité pour les soumissionnaires pendant la préparation de leurs offres ; ► Non validation des cahiers de charge par les bailleurs de fonds ; ► Perturbation du planning du projet (délai) ; ► Appel d'offres infructueux ; ► Plaintes des soumissionnaires ; ► Arrêt du processus de passation du marché ; ► Attribution du marché à un fournisseur non qualifié ; ► Perte de la confiance des bailleurs de fonds ;

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
		► Simplifier les contraintes techniques pour faciliter l'accès aux PMEs ; ► Répartir le marché en lots pour activer la concurrence et obtenir les meilleures offres ; ► Intégrer les aspects durables, sociétaux et environnementaux.	► Divulgation d'informations confidentielles et/ou sensibles. ► Manque de transparence. ► Spécifications techniques non conformes aux normes ou références (le cas échéant). ► Non prise en compte des capacités des entrepreneurs, des producteurs, des prestataires de services et des bureaux d'études nationaux pour satisfaire les objectifs du développement durable.	► Mauvaise interprétation de la réglementation ; ► Utilisation de formules de pondération standards pour des marchés complexes ; ► Non implication des parties prenantes concernées dans la détermination des critères de choix et d'attribution ; ► Manque de suivi des critères établis par les commissions compétentes ; ► Cahiers des charges non conformes aux exigences des bailleurs de fonds.	► Atteinte à l'image de l'entité.
	Constitution de la Commission d'évaluation des offres.	► Désigner des membres qualifiés et intègres par la direction générale pour assurer l'évaluation objective des offres.	► Favoritisme. ► Manque de transparence. ► Désignation de membre(s) non qualifiés.	► Non-respect de la réglementation en vigueur ; ► Absence d'une procédure de désignation des membres d'évaluation des offres ; ► Non-application de la procédure de désignation des membres d'évaluation des offres ; ► Manque de sensibilisation.	► Propositions erronées ; ► Augmentation des coûts ; ► Atteinte à l'image de l'entité.
	Soumission des DAO aux bailleurs de fonds pour avis, approbation et non-objection de lancement (S'il s'agit d'un cas de financement étranger).	► Avoir l'accord du bailleur de fonds pour lancer l'A.O dans un cadre de transparence et en respectant la réglementation en vigueur.	► Abus de pouvoir. ► Ententes collusoires. ► Influence externe. ► Non approbation du DAO par le bailleur de fonds.	► Manque de redevabilité ; ► Spécifications orientées ; ► Dépendance économique ; ► Situation financière critique de l'entité ; ► Divergences entre les procédures de l'entité et celles des bailleurs de fonds.	► Retard dans la réalisation du projet ; ► Refus ou annulation de financement par le bailleur de fonds ; ► Atteinte à l'image de l'entité.

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
Soumission	**Appel à la concurrence : lancement de l'appel d'offres**	► Assurer la transparence et l'égalité d'accès aux marchés publics en respectant la réglementation en vigueur (notamment le délai minimal pour la soumission des offres) et les principes des marchés publics.	► Non publication de l'A.O sur le portail national des MP. ► Non publication de l'A.O sur TUNEPS. ► Non publication de l'A.O sur des journaux. ► Discordance entre la date de publication de l'avis d'A.O sur TUNEPS et celle mentionnée sur le site web de l'ONMP ou dans les journaux. ► Données erronées lors de la publication sur TUNEPS qui ne reflètent pas l'objet et le contenu de l'avis d'A.O. ► Problèmes techniques ou virus ► Avis d'A.O publié dans des journaux rarement consultés. ► Avis de publicité non renseigné convenablement (Absence d'informations obligatoires). ► Divulgation d'informations confidentielles et/ou sensibles. ► Favoritisme. ► Influence externe. ► Délais insuffisants pour le retrait des cahiers des charges. ► Délais de soumission accordé non respecté et/ ou irréaliste par rapport à l'objet et à la complexité de l'AO. ► Divergences entre les Informations mentionnées dans l'avis d'AO et celles du DAO.	► Omission de saisie ► Problème d'accès au système TUNEPS ; ► Clé TUNEPS invalide ; ► Exigence des bailleurs de fond pour assurer la publication sur des journaux ou des sites étrangers ; ► Intention d'orienter l'A.O ; ► Manque d'intégrité ; ► Omission ; ► Conflit d'intérêts ; ► Dépendance économique ; ► Manque de redevabilité ; ► Incompatibilité entre les procédures de l'entité et celles des bailleurs de fonds ; ► Manque de formation.	► Faible niveau de concurrence ; ► A.O infructueux ; ► Non respect du principe d'égalité d'accès aux A.O ; ► Retard ; ► Non obtention du meilleur rapport qualité/prix (offres financières élevées) ; ► Augmentation des coûts ; ► Offres non conformes ; ► Appel d'offres infructueux ; ► Blocage de la publication ; ► Manque de transparence ; ► Prorogation des délais de soumission ; ► Oppositions et plaintes ; ► Recours aux avenants au cours de l'exécution du contrat ; ► Perte de la confiance des citoyens ; ► Atteinte à l'image de l'entité.

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
			► Changement des spécifications techniques ou méthodologie d'évaluation après publication de l'avis d'appel d'offres. ► Manque d'intérêt de fournisseurs potentiels.		
	Organisation des réunions préparatoires et visites des sites.	► Clarifier l'étendue et les spécifications du MP aux participants et enregistrement des PV des réunions.	► Ententes collusoires. ► Manque de transparence. ► Divulgation d'informations confidentielles et/ou sensibles. ► Favoritisme. ► Absence de PV signés matérialisant les réunions préparatoires tenues.	► Absence de mesures disciplinaires ; ► Manque de sensibilisation sur les valeurs éthiques ; ► Non respect de la redevabilité ; ► Absence de liste exhaustive des informations sensibles et/ou confidentielles.	► Oppositions et plaintes ; ► Annulation des AO ; ► Atteinte à l'image de marque de l'entité.
	Réponse aux éclaircissements et ou additifs.	► Répondre clairement à toutes les demandes d'éclaircissement reçues et les transmettre à tous les soumissionnaires potentiels dans les délais réglementaires ; ► Assurer éventuellement l'extension des délais afin de pouvoir exploiter les informations données en réponse.	► Traitement non exhaustif des demandes d'éclaircissements ou de reports. ► Manque de transparence. ► Favoritisme. ► Réponse aux éclaircissements et /ou additifs non transmises dans les délais réglementaires. ► Réponses aux demandes d'éclaircissements non-disséminées à tous les soumissionnaires. ► Non extension des délais requis suite à la clarification.	► Omission de saisie des réponses ; ► Problème d'accès au système TUNEPS ; ► Clé TUNEPS invalide ; ► Manque de sensibilisation sur les valeurs éthiques ; ► Problème d'intégrité ; ► Conflit d'intérêts ; ► Manque de formation et de qualification sur les marchés publics.	► Oppositions et plaintes ; ► Annulation de l'AO ; ► Augmentation des coûts ; ► Atteinte à l'image de marque de l'entité.
	Réception des offres.	► Recevoir toutes les offres compétitives dans les délais impartis (avant la date et l'heure fixées d'ouverture des offres hors ligne ou en ligne).	► Non disponibilité du DAO pendant la période de préparation des offres. ► Délai de soumission réduit par rapport à la complexité du projet objet de l'appel d'offres.	► Intention d'orienter l'A.O ; ► Conflit d'intérêts ; ► Manque de qualification ; ► Intérêts personnels ; ► Négligence ;	► Faible niveau de la concurrence ; ► Appel d'offres infructueux ; ► Demande de prorogation des délais par les soumissionnaires ;

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
			► Insuffisance de la capacité du système TUNEPS. ► Problème d'accès au système TUNEPS. ► Cyber attaque. ► Cartel : Entente manifeste entre les différents soumissionnaires pour formuler des offres concertées ; ► Non enregistrement par le bureau d'ordre des offres parvenues dans les délais. ► Favoritisme. ► Pots de vin. ► Soumission incomplète ou Absence de soumission	► Manque de coordination entre le bureau d'ordre et le secrétariat permanent de contrôle des marchés ; ► Manque d'intégrité ; ► Saisie lourde des A.O avec plusieurs articles ; ► Absence d'une application d'enregistrement au niveau du BOC ; ► Manque de contrôle ; ► Absence du certificat électronique valide.	► Surcoût par rapport au prix réel du marché ; ► Retard au niveau de l'exécution du MP ; ► Non respect des principes de la concurrence et de l'égalité ; ► Conflits avec les soumissionnaires, Oppositions et plaintes ; ► Non-aboutissement du marché ; ► Atteinte à l'image de marque de l'entité.
	Ouverture des offres administratives, techniques et financières et enquête sur la situation des soumissionnaires	► Assurer une ouverture publique et objective de toutes les offres reçues à la date limite fixée, dans le respect du principe de transparence, et ce, par la commission d'ouverture des offres (COO). ► S'assurer de l'existence des pièces demandées conformément à la réglementation en vigueur ; ► S'assurer de l'éligibilité des soumissionnaires ; ► Assurer la sécurité et la confidentialité des offres reçues ;	► Échec d'ouverture. ► Problème d'accès au système TUNEPS. ► Perte de mot de passe/A.O. ► Non-conformité de l'ouverture à la réglementation en vigueur. ► Ouverture des offres après la date limite de réception des offres. ► Ouverture non exhaustive des offres reçues. ► Ouverture des offres par la COO en absence de son quorum et/ou de son président. ► Cyber attaque. ► Signature du PV d'ouverture par des membres non présents. ► Non-conformité du PV d'ouverture des offres financières	► Expiration du certificat électronique ; ► Problème d'échange de données avec les systèmes d'information intégrés au système TUNEPS (liens externes) ; ► Absence du responsable chargé de l'ouverture de l'A.O ; ► Manque de connaissances ; ► Échec de décryptage ; ► Non disponibilité des membres du comité d'ouverture des offres ; ► Omission ; ► Conflits d'intérêts ; ► Ingérence ; ► Manque de contrôle a-posteriori ;	► Retard de l'ouverture des offres ; ► Expiration de la validité des offres ; ► Non-aboutissement du marché ; ► Oppositions et plaintes ; ► Pertes financières ; ► A.O infructueux ; ► Ouverture des offres non transparente ; ► Erreurs ; ► Retard au niveau de l'évaluation des offres ; ► Conflits avec les soumissionnaires ; ► Atteinte à l'image de l'entité.

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
		► S'assurer de la réception, de l'authenticité et de la validité des cautions provisoires.	et techniques aux exigences réglementaires. ► Non-déclaration des conflits d'intérêts. ► Falsification de données. ► Absence de repérage/identification des soumissionnaires exclus de la participation à la commande publique ou des soumissionnaires n'ayant pas honoré leurs engagements antérieurement. ► Rejet des offres lors de l'ouverture. ► Défaut d'information des soumissionnaires des motifs de rejet de leurs offres. ► Acceptation de cautions bancaires non valides ou falsifiées.	► Manque d'intégrité des membres de la COO ; ► Non maîtrise du texte régissant l'exclusion des opérateurs économiques.	
	Diligences raisonnables	► Faire les diligences raisonnables afin de s'assurer de l'éligibilité des soumissionnaires potentiels acceptés par la COO ; ► S'assurer de l'authenticité et de la validité des documents exigés et présentés par le soumissionnaire.	► Ententes collusoires. ► Pots de vin. ► Conflits d'intérêts. ► Influence externe. ► Abus de pouvoir. ► Cartels.	► Absence de procédures de diligences raisonnables ; ► Absence ou non respect des politiques anti-corruption et des politiques cadeaux; ► Manque d'intégrité ; ► Impunité ; ► Manque de redevabilité ; ► Absence d'une liste des signaux d'alertes des ententes collusoires ou cartels ; ► Manque de professionnalisation en marchés publics.	► Mauvaise évaluation des offres ; ► Non-aboutissement du marché ; ► Perte financière ; ► Augmentation des coûts ; ► Oppositions et plaintes ; ► Atteinte à l'image de marque de l'entité.
	Évaluation des offres acceptées par la COO.	► Assurer une comparaison effective et réelle de toutes les offres sur la	► Problème de téléchargement des documents d'évaluation.	► Manque de connaissance du système TUNEPS.	► Non respect des principes des marchés publics ;

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
		base d'une analyse et évaluation objective des offres validées par la CEO conformément aux critères d'attribution de l'AO, à la méthodologie insérée dans les cahiers des charges, à la règlementation en vigueur et éventuellement aux exigences des bailleurs de fonds dans les délais impartis ; ► Élaborer le rapport d'évaluation des offres et le transmettre à la Commission de contrôle des marchés compétente dans les délais impartis pour avis et approbation.	► Changement du président de la CEO/TUNEPS. ► Évaluation et analyse erronée des offres. ► Évaluation non objective des offres. ► Non respect des critères d'évaluation et de la méthodologie mentionnée dans les cahiers des charges. ► Manipulation de l'évaluation des offres au profit d'un fournisseur. ► Divulgation d'informations confidentielles et/ou sensibles. ► Élimination injustifiée d'offres. ► Acceptation d'offres ne répondant pas aux critères d'évaluation. ► Abus de pouvoir de la COO. ► Entente collusoire. ► Non-déclaration des Conflits d'intérêts. ► Retard de notification de l'avis de la Commission compétente.	► Manque d'intégrité des membres de la CEO ; ► Intérêts personnels ; ► Conflits d'intérêts ; ► Absence des mesures de redevabilité ; ► Ambigüité des critères d'évaluation ; ► Manque d'outils de contrôle et de suivi ; ► Manque de sensibilisation ; ► Non-respect de la réglementation ; ► Manque de qualification et d'expertise des membres de la CEO ; ► Erreurs au niveau de la vérification des calculs ; ► Mauvaise estimation des coefficients de pondération ; ► Nombre important de DAO ; ► Non éligibilité du soumissionnaire retenu ; ► Non respect des exigences des bailleurs de fonds ; ► Plainte d'un ou de certains soumissionnaires ; ► Omission ; ► Manque de connaissances.	► Mauvais Choix du ou des titulaires des marchés; ► Oppositions et plaintes ; ► Retard dans la réalisation du projet ; ► Appel d'offres infructueux ; ► Expiration des délais de validité des offres ; ► Orientation du marché ; ► Rejet du rapport d'évaluation par la commission de contrôle des MP compétente et/ou par le bailleur de fonds ; ► Impact sur les coûts ; ► Perte de financement ; ► Blocage et non aboutissement du marché ; ► Désistement des soumissionnaires ; ► Conflits avec les soumissionnaires ; ► Perte de la confiance des soumissionnaires et des bailleurs de fonds ; ► Atteinte à l'image de marque de l'entité.
	Transmission du rapport d'évaluation à la commission de contrôle des marchés compétente ou au	► Avoir l'approbation de la commission de marchés compétente ou la non-objection des bailleurs de fonds sur la proposition	► Changement du président de la commission de contrôle compétente. ► Non validation du rapport d'évaluation par la commission de	► Manque d'intégrité ; ► Dépendance financière ; ► Absence ou non respect des politiques anti-corruption et cadeaux.	► Expiration de la validité des offres ; ► Retard dans la réalisation du projet ; ► Non aboutissement de projet ;

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
	bailleur de fonds pour approbation.	d'attribution dans les délais impartis.	marchés compétente ou par le bailleur de fonds. ► Retard d'approbation du rapport d'évaluation. ► Distorsion de l'information. ► Falsification des données. ► Influence externe.		► Perte de financement ; ► Perte de la confiance des bailleurs de fonds ; ► A.O infructueux ► Atteinte à l'image de marque de l'entité.
	Transmission de rapport d'évaluation, des avis des commissions de contrôle compétentes et de la non-objection du bailleur de fonds au Conseil d'Administration (Si EP).	► Avoir l'accord du Conseil d'Administration dans les délais impartis.	► Retard d'approbation du rapport d'évaluation. ► Distorsion de l'information. ► Abus de pouvoir. ► Influence externe. ► Non-déclaration des Conflits d'intérêts.	► Non atteinte du quorum du CA ; ► Retard de tenue du CA. ► Intérêts personnels ; ► Manque d'intégrité ; ► Absence ou non respect de la politiques anti-corruption et de la politique cadeaux.	► Perte de financement ; ► Retard dans la réalisation du projet ou non aboutissement de projet ; ► Perte de la confiance des bailleurs de fonds. ► Atteinte à l'image de marque de l'entité.
	Publication des résultats de l'AO sur le site web l'ONMP, TUNEPS & de l'acheteur public, et traitement des éventuelles oppositions.	► Assurer la publication des résultats de l'AO conformément à la règlementation en vigueur; ► Garantir la transparence ; ► Répondre aux éventuelles oppositions dans les délais réglementaires.	► Publication des résultats de la mise en concurrence non conforme aux exigences réglementaires (Tuneps, ONMP etc.). ► Distorsion de l'information. ► Retard au niveau du traitement des oppositions. ► Discordances entre les dates de publication sur TUNEPS, ONMP et/ou sur les tableaux d'affichage. ► Dépassement des délais de soumission des requêtes. ► Soumission de Requêtes hors ligne.	► Manque d'intégrité ; ► Absence d'une procédure de traitement des oppositions ; ► Absence ou non respect des politiques anti-corruption et cadeaux.	► Atteinte à l'image de l'entité ; ► Oppositions et plaintes.
	Attribution des marchés.	► Notifier le titulaire du marché en toute transparence et l'inviter à	► Publication de l'avis d'attribution non conforme à la réglementation en vigueur.	► Manque d'intégrité ; ► Conflit d'intérêts ; ► Intérêts personnels ;	► Coût supplémentaire ; ► Perte de financement ;

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
		préparer la caution définitive et signer le contrat dans les délais impartis et avant tout commencement de l'exécution ; ► Restituer les cautions provisoires aux soumissionnaires non retenus.	► Notification tardive du marché à l'adjudicataire. ► Retard de présentation du cautionnement définitif par le soumissionnaire retenu. ► Abus de pouvoir. ► Recours à l'encontre des décisions d'attribution des marchés. ► Non restitution des cautions provisoires aux soumissionnaires non retenus.	► Omission ; ► Difficultés financières du soumissionnaire.	► Conflits avec les soumissionnaires non retenus ; ► Variation des coûts suite aux fluctuations de change ; ► Retard au niveau de l'exécution du marché ; ► Impact sur la qualité des travaux ; ► Recours au 2ème soumissionnaire ; ► Atteinte à l'image de marque de l'entité.
	Négociation des prix	► Obtenir un prix juste aligné à la réalité du marché ► Négocier des remises, rabais, ristournes ou réductions selon les quantités prévues. ► Contrôler les éléments liés au coût global comme les frais de transport, modalités d'exécution, garanties et pénalités.	► Conjoncture économique fluctuante ► Offre avec marges très serrées ou trop élevées. ► Inadéquation des exigences aux réalités du marché ► Clauses imprécises ou trop rigides ► Favoritisme ► Pots de vin.	► Absence de concurrence réelle ► Mauvaise estimation du besoin ► Absence d'analyse du marché ► Manque de formation pour la gestion du processus de négociation ► Intérêts personnels ; ► Manque d'intégrité ; ► Absence ou non respect de la politiques anti-corruption et de la politique cadeaux.	► Limitation d'une négociation effective ► Augmentation des coûts ► Atteinte à la qualité ► Échec de la négociation ► Atteinte à l'image de marque de l'entité.
	Signature du contrat et réception de la caution définitive.	► Conclure le contrat, le signer et recevoir la caution définitive pour garantir les droits et obligations de chaque partie contractante de façon équilibrée conformément à la réglementation en vigueur	► Falsification des données du contrat. ► Acceptation de cautions définitives falsifiées ou non conformes aux exigences règlementaires. ► Entente collusoire. ► Désistement du soumissionnaire retenu.	► Manque d'intégrité ; ► Absence de procédures de gestion des cautions ; ► 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.	► Perte de financement ► Litiges et conflits ; ► Problèmes au niveau du règlement définitif.

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
		et aux exigences des bailleurs de fonds, le cas échéant.	► Discordance entre la signature électronique et la signature manuelle. ► Distorsion de l'information. ► Expiration de la caution provisoire		
Exécution du marché (Post-attribution)	**Gestion des contrats**	► Gérer et suivre l'exécution du marché conformément aux exigences du contrat et dans les délais fixés par le planning d'exécution.	► Commencement de l'exécution du projet avant la signature du marché. ► Non-respect des clauses du contrat en cours d'exécution. ► Sous-traitance sans l'accord préalable de l'acheteur public. ► Absence de mise en œuvre des garanties demandées en cas d'exécution non conforme. ► Fluctuation du taux de change et modification considérable des prix des intrants. ► Favoritisme. ► Avantage(s) injustifié(s) accordé(s) au titulaire du marché. ► Mauvaise concordance entre les études et les différentes phases d'exécution du projet. ► Variation dans la masse excédant la limite des exigences réglementaires. ► Modifications substantielles des conditions du contrat. ► Supervision non rigoureuse de l'exécution du marché. ► Non-conformité d'une partie des équipements et/ou des prestations aux spécifications techniques.	► Absence ou non-respect de la procédure et des critères de désignation des membres de l'équipe Projet ; ► Maque de qualification en gestion des projets ; ► Indisponibilité et/ou défaillance du titulaire du marché et des sous-traitants ; ► Problèmes de liquidité et de financement ; ► Mauvaise estimation des coûts ; ► Spécifications administratives et techniques non précises ; ► Volume des études très important ; ► Modifications du projet initial suite à des décisions internes et/ou externes ; ► Capacité insuffisante pour gérer et contrôler le projet. ► Intérêts personnels. ► Survenance d'évènements imprévus ou urgents (naturels, politiques, économique, sociaux, pandémie etc.) ► Changement du contexte économique et politique.	► Augmentation des coûts et manque à gagner ; ► Modification de « l'équilibre financier » du contrat en faveur du titulaire du marché ; ► Dédommagement, indemnités et Intérêts moratoires ; ► Dépassement budgétaire ; ► Résiliation du marché ; ► Litiges ; ► Recours aux avenants ; ► Mauvaise gestion des deniers publics ; ► Non préservation des droits des deux parties ; ► Détérioration de la qualité de prestation fournie par le titulaire du marché ; ► Conflits entre les titulaires du marché, les sous-traitants et l'entité. ► Blocage du projet. ► Variation des coûts du marché suite à la révision des prix. ► Atteinte à l'image de l'entité.

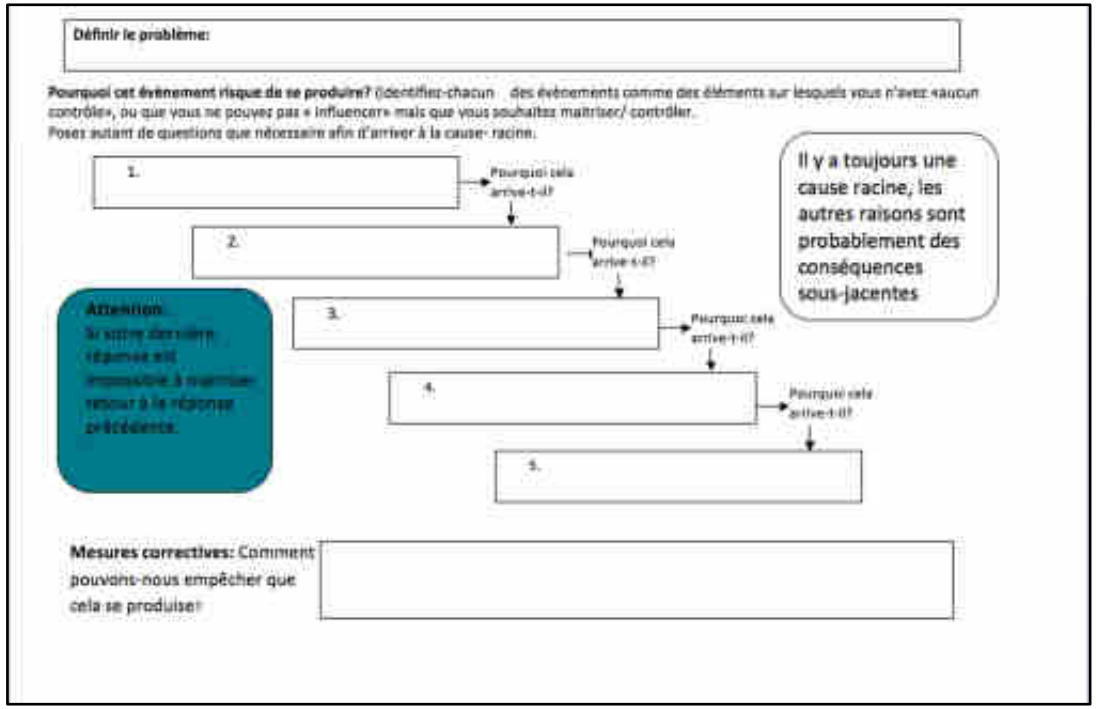
Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
			► Ententes collusoires ► Cas de force majeure. ► Retard de l'exécution du marché.		
	Réception provisoire et définitive	► S'assurer de la réception de l'exhaustivité des biens, services et travaux à temps conformément à la quantité et à la qualité exigées dans le contrat et dans les délais impartis.	► Réception (provisoire ou définitive) de biens ou prestation de services ou travaux non conformes aux exigences contractuelles (en termes de qualité et de quantités livrées). ► Substitution de produits ou de travaux par d'autres ne répondant pas aux exigences du contrat et sans accord de l'entité publique. ► Retard au niveau de l'exécution des différentes phases du projet. ► Ententes collusoires. ► Pots de vin. ► Influence externe. ► Abus de pouvoir. ► Falsification des données.	► Pénurie de matières premières. Défaillance du titulaire du marché. ► Cas de force majeure. ► Retard de règlement des avances et des acomptes. ► Manque des référentiels normatifs ; ► Absence de moyens et des outils de contrôle ; ► Réception faite par une seule personne ; ► Non-séparation des tâches incompatibles ; ► Manque de contrôle et de suivi. ► Manque d'intégrité ; ► Absence ou non respect des politiques anti-corruption et cadeaux. ► Dépendance économique. ► Négligence des responsables. ► Manque de sensibilisation sur les valeurs éthiques. ► Absence de redevabilité.	► Détérioration de la qualité des biens, services et travaux ; ► Litiges avec le titulaire du marché ; ► Retard de réalisation du projet ; ► Matériel défaillant ou manquant ; ► Dilapidation des deniers publics ; ► Pertes financières. ► Recours aux avenants. ► Pénalités de retard et préjudice. ► Atteinte à l'image de l'entité.
	Paiement	► Assurer le règlement des prestations et livraisons exécutées par le titulaire du marché et/ou par les différents prestataires dans les délais contractuels et	► Paiement non conforme aux travaux et prestations exécutés. ► Fausse ou double facturation de produits et services non fournis ► Validation tardive des attachements. ► Absence ou retard des notifications du refus d'octroi des	► Omission ; ► Erreurs ; ► Défaillance du système d'information ; ► Négligence ; ► Insuffisance de contrôle.	► Rejet de la facture ; ► Retard de règlement ; ► Perte financière ; ► Dépassement du coût du projet ; ► Conflit entre l'acheteur public et le titulaire du marché ;

Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
		conformément aux exigences contractuelles.	acomptes au profit du titulaire du marché. ► Non déduction de l'avance du montant global du marché. ► Absence de séparation entre les fonctions financières et/ou manque de supervision des agents publics ► 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). ► Application incorrecte ou non application de la formule de révision des prix (à la baisse ou à la hausse). ► Retard de paiement.		► Intérêts moratoires et/ou conflits. ► Atteinte à l'image de marque de l'entité publique ;
	Clôture du marché	► Assurer le règlement définitif du marché et le clôturer dans les délais règlementaires (au plus tard 90 jours à compter de la réception définitive).	► Absence ou retard du règlement définitif du marché. ► Non déduction des pénalités de retard. ► Non restitution de la caution définitive et/ou des retenues de garantie au titulaire de marché qui a honoré ses engagements. ► Restitution du cautionnement définitif et/ou des retenues de garantie au titulaire du marché qui ne s'est pas acquitté de toutes ses obligations. ► Expiration des délais des garanties bancaires. ► Ententes collusoires.	► Manque d'intégrité ; ► Absence ou non respect des politiques anti-corruption et cadeaux ; ► Absence de continuité au niveau de la gestion du projet ; ► Négligence ; ► Omission ; ► Défaillance du SI (communication) (décision du règlement définitif de la commission compétente ne parvient pas à l'unité responsable dans les délais) ; ► Manque de coordination avec l'unité financière ; ► Incompatibilité de tâches ;	► Conflits et litiges avec le titulaire du marché ; ► Non clôture du marché ; ► Soumission tardive du règlement définitif à la commission du marché compétente ; ► Pertes financières ; ► Perturbation du budget ; ► Préjudice financier subi par le titulaire du marché ; ► Atteinte à l'image de marque de l'entité publique. ► Refus d'examen du dossier de règlement définitif par la

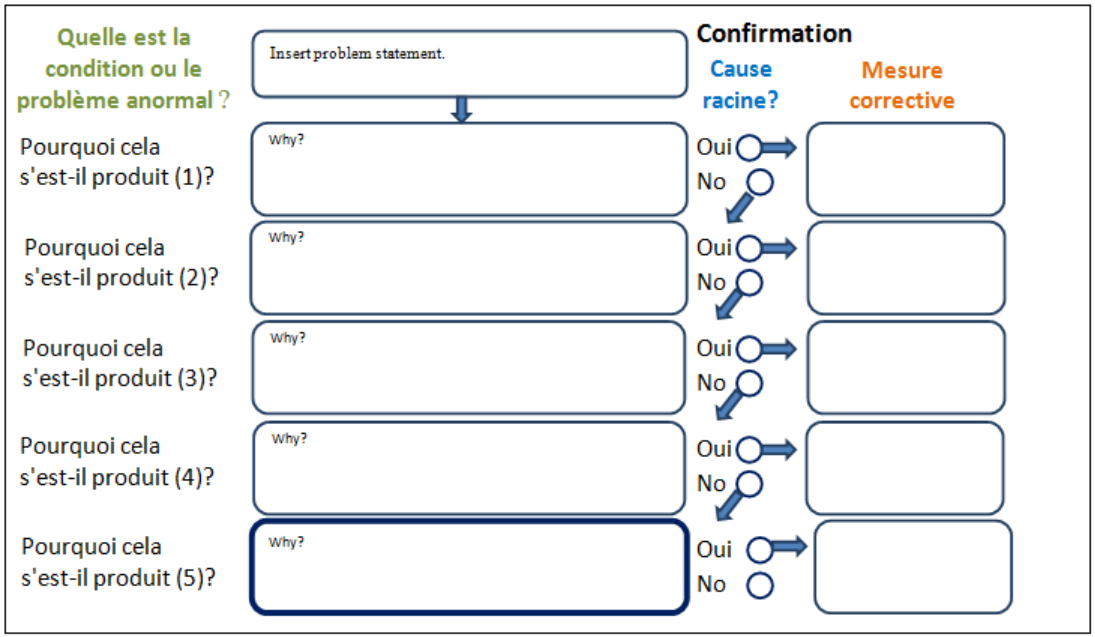
Phases du processus des MP	Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences
			► Falsification des données. ► Perte de documents.	► Manque de suivi et de contrôle de la gestion financière du contrat ; ► Manque de suivi des garanties bancaires ; ► Problème d'archivage ; ► Absence de procédure de conservation des documents.	commission de contrôle des marchés publics. ► Avis défavorable de la commission de contrôle des marchés publics.

Annexe 5 : La Méthode des « 5 pourquoi ?»

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



► **Exemple 2 d'un formulaire des 5-Pourquoi :**



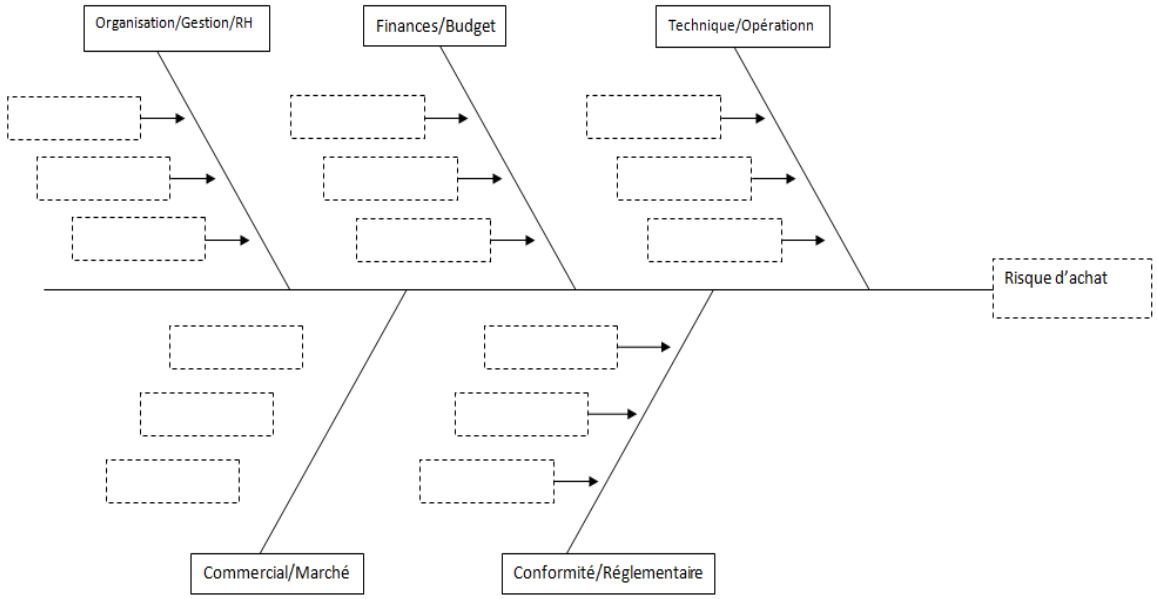
Cause Racine

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

Phases du processus	Activités	Objectifs	Identifiant	Risques	Causes

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 places ou devraient-ils être en place pour maitriser 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'évènements 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.

Annexe 8 : Fiche d'analyse des risques

Id.	Risques	Conséquences	Vraisemblance (Vi)	Gravité (Gi)	Criticité (Cri)	Niveau du risque inhérent	Moyens de maitrise existants	Type de moyen de maîtrise (Préventif ou correctif)	Degré d'efficacité de contrôle	Vraisemblance (Vn)	Gravité (Gn)	Criticité (Crn)	Niveau du risque net

Annexe 9 : Fiche d'évaluation des risques

Id.	Risques	Vraisemblance (Vn)	Gravité (Gn)	Criticité (Cr n)	Niveau du risque net

Annexe 10 : Modèle de plan d'actions pour le traitement des risques

Id.	Risques	Criticité (Cr n)	Option de traitement	Actions	Responsable (s)	Moyens ou ressources requises	Livrables	Délai	Commentaires

Annexe 11 : Modèle de registre des risques

Phases du processus	Activités	Id.	Risques	(Vi)	(Gi)	(Cri)	Niveau du risque inhérent	(Vn)	(Gn)	(Crn)	Niveau du risque net	Actions	Responsable (s)	(Vr)	(Gr)	(Crr)	Niveau du risque résiduel	Commentaires

Annexe 12 : Modèle de rapport de management des risques.

- **Cartographie des risques :**

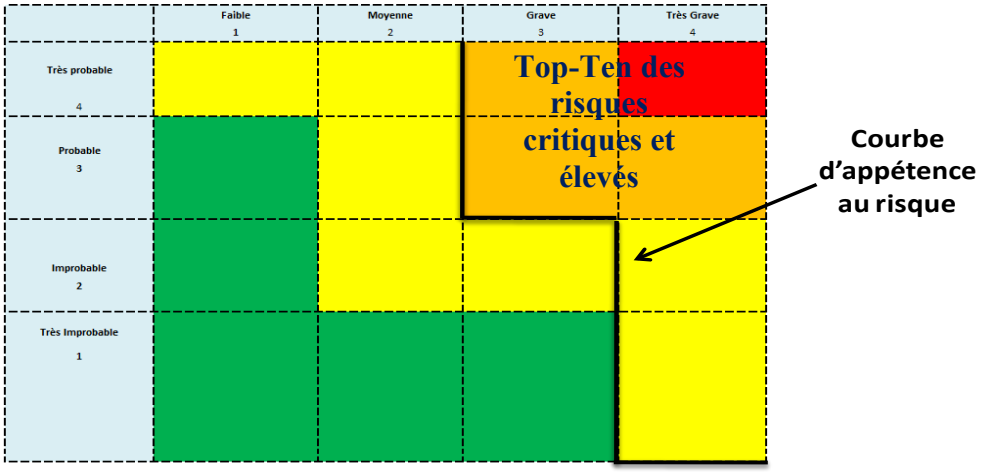
		Gravité			
		1	2	3	4
Vraisemblance	4				
	3				
	2				
	1				

Évolution des risques

Phases du processus	Activités	Identifiant	Risques	Type de moyen de maîtrise (Préventif ou correctif)	Criticité du risque net	Actions à mettre en place	Unités responsables	Évaluation de l'efficacité des actions mises en œuvre	Vraisemblance (Vr)	Gravité (Gr)	Criticité (Crr)	Niveau 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**