



TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

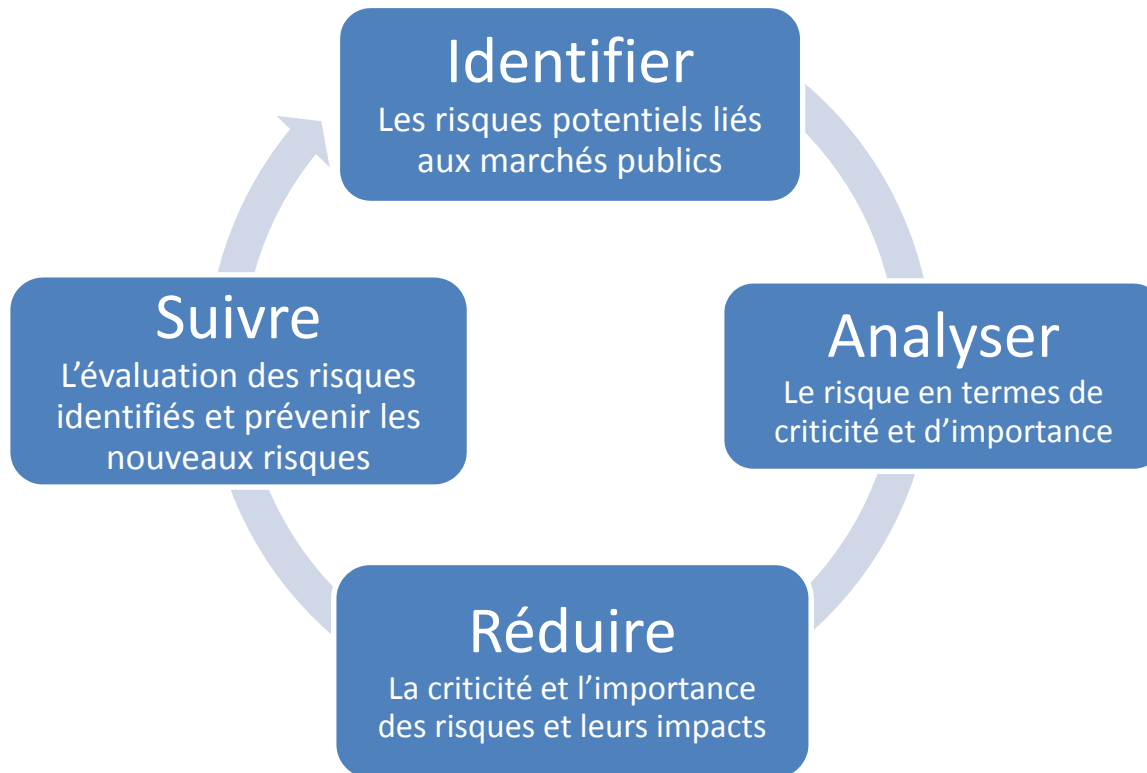


# La gestion des risques dans les Marchés Publics

Abdessamad KASIMI

Chef de division du contrôle interne et de la Qualité  
Trésorerie Générale du Royaume

# La gestion des risques: cycle vertueux



« Les organismes gèrent le risque en l'identifiant, en l'analysant, et en évaluant ensuite la nécessité de le modifier par un traitement afin de satisfaire aux critères de risque. Tout au long de ce processus, ils communiquent et se concertent avec les parties prenantes, et surveillent et revoient le risque et les moyens de maîtrise qui modifient le risque afin de s'assurer qu'il n'est pas nécessaire de recourir à un traitement supplémentaire du risque. La présente Norme internationale décrit ce processus systématique et logique en détail. »

(Norme Iso 31000:2009)

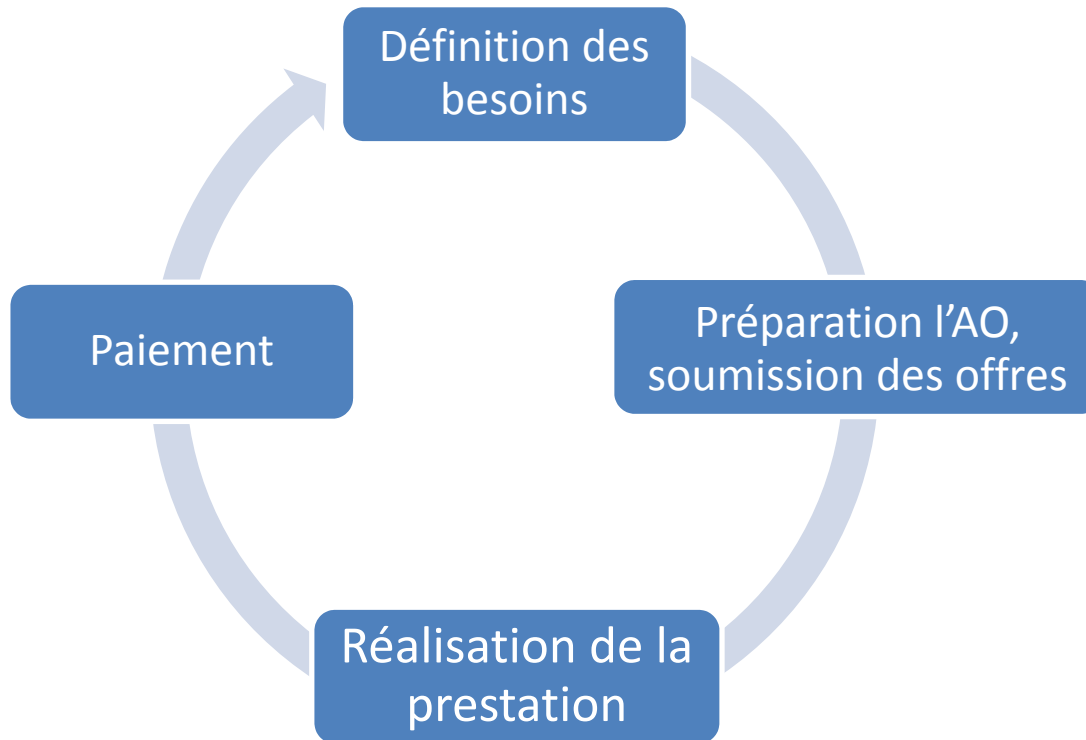
# Identification des risques

- On parle de « risque » dès qu'un marché public est détourné d'une manière ou d'une autre de ses objectifs, autant principaux que secondaires (\*) ou que les principes fondamentaux qui régissent la passation des marchés publics ne sont pas respectés;
- Quelques exemples:
  - Le marché passé ne correspond à aucun besoin réel;
  - Le marché est passé sans publicité ou concurrence préalable;
  - Les soumissionnaires formulent des offres concertées;
  - Le bien objet du marché n'est pas fourni ou est fourni avec des caractéristiques en deçà de ce qui est requis;
  - ...

(\*) Selon la définition de l'intégrité de l'OCDE

# Identification des risques

Appréhender le processus de passation des marchés publics dans son ensemble.



A chacune de ces étapes correspondent des risques particuliers.

# Identification des risques

- Définition des besoins:
  - Le marché ne correspond pas à un besoin réel (il peut y avoir plusieurs raisons de le lancer : intérêt de l'entreprise, intérêt du gestionnaire, etc.) ;
  - Le marché correspond à un besoin réel mais il est surévalué ou sous évalué.
- Préparation l'AO et soumission des offres:
  - L'appel d'offres est orienté ;
  - La transgression de la règle d'égal accès;
  - La collusion par offres concertées (Offres de couverture, rotation des offres, suppression des offres, etc.);
  - Un des soumissionnaires est écarté irrégulièrement.

# 1- Identification des risques


- **Réalisation de la prestation:**

- Non respect des clauses de cahier des charges;
- Réception d'une prestation en méconnaissance des conditions de sa réalisation (normes de sécurité, durabilité , fonctionnalité....);
- Réalisation de la prestation avec des prix dépassant les prévisions initiales (avenants, engagements complémentaires non justifiés).

- **Paiement:**

- Payer quelqu'un qui n'est pas le véritable créancier;
- Ne pas tenir compte des oppositions;
- Dépasser les délais réglementaires de paiement.

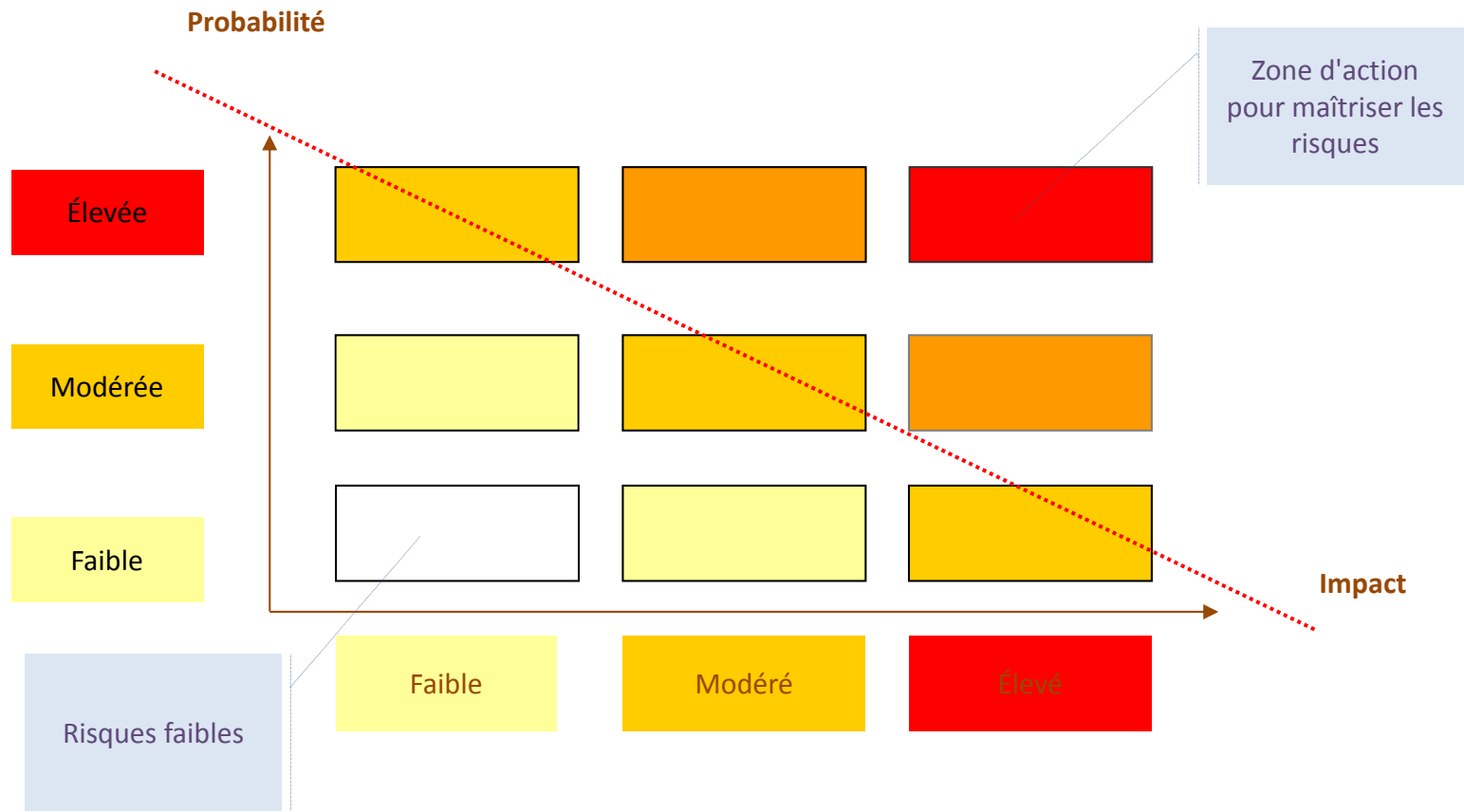
## 2- Analyse des risques

- Analyser les risques revient à les examiner :
  - Qualitativement pour identifier les causes potentielles (facteurs);
  - Quantitativement pour apprécier leur importance (*autrement dit: leur gravité*). Cela revient à en établir une cartographie.
- L'objectif de la cartographie des risques est double:
  - Hiérarchiser les risques en termes de fréquence et d'impact;
  - Avoir un repère de comparaison dans le temps permettant également d'effectuer un suivi;
- Avoir une cartographie, c'est bien :  
 L'avoir à jour c'est encore mieux.
- La Trésorerie Générale du Royaume travaille actuellement sur une cartographie nationale des risques liés aux marchés publics.



# 2- Analyse des risques

## cartographie des risques



## 2- Analyse des risques

Réponse au risque(\*) :

Réponse	Action à mener
Accepter	Surveiller le risque / veille (juridique, technique, budgétaire ....)
Éviter	Éliminer le risque / le contourner (gestion du parc automobile)
Réduire	Traiter par des contrôles et des actions correctives et préventives
Partager	S'associer à un partenaire pour transférer le risque (s'assurer contre le risque)

Le contrôle interne

(\*) Source : « le management des risques de l'entreprise » ouvrage COSO II Report publié par l'IFACI

### 3- Réduction des risques

- Des mesures sont proposées et mises en œuvre dans le cadre du contrôle interne.
- Il existe au moins deux conceptions du contrôle interne:
  - Le contrôle interne est composé de l'ensemble des dispositions prises pour atténuer les risques;
  - Le contrôle interne est composé uniquement des dispositions qui permettent de s'assurer que ce qui doit être fait pour réduire les risques est réellement fait.
- Ce sont là deux conceptions qui ont des objectifs différents:

**Selon le COSO, c'est plutôt la première définition qui est retenue.**

## 4- Suivi des risques

- Suivi de l'évolution des risques identifiés à la lumière des dispositions et des mesures prises dans le cadre du contrôle interne;
- Mise en place d'un dispositif de veille pour déceler des risques nouveaux dus à l'évaluation de l'environnement de la gestion.

## Conclusion

- Le domaine des marchés publics est exposé à l'évolution des risques liés à la multiplicité des acteurs et à l'évolution des aléas de la gestion;
- La gestion des risques devra être considérée comme une priorité par les organismes publics compte-tenu des impacts importants sur la qualité de la gestion, la responsabilité des acteurs et de la crédibilité des institutions;
- Le développement du CI dans les marchés publics est, certes, capital mais il demeure insuffisant s'il n'est pas accompagné par d'autres mesures et, en particulier, la valorisation de la fonction « achat » dans les administrations publiques.