

Atelier de Formation : L'intégrité dans les marchés publics - Département de l'Énergie et des Mines -

Management des risques relatifs aux marchés publics du DEM.

Rabat, le 22 Novembre 2017

Sommaire

- I. Retour sur l'expérience du DEM en gestion des risques : Projet d'élaboration d'une cartographie des risques**
- II. Démarche et méthodologie d'approche**
- III. Résultats obtenus : Synthèse des risques identifiés**
- IV. Résultats obtenus : Synthèse des actions de maîtrise déployées**
- V. Constats finaux**
- VI. Axes d'amélioration proposés**

En guise d'introduction

- ❖ **La gestion transparente et efficace des marchés publics est l'un des piliers majeurs de la rationalisation de la dépense publique et la promotion des principes d'intégrité et de bonne gouvernance.**
- ❖ **L'institutionnalisation de la gestion des risques dans le secteur public - ingrédient essentiel dans un processus de bonne gouvernance.**
- ❖ **La gestion préventive des risques relatifs aux marchés publics dans le cadre du renforcement de la performance de la gestion publique - une activité à risque multiples et élevés.**

Retour sur l'expérience du DEM en gestion des risques relatifs aux marchés publics

Elaboration d'un projet de cartographie des risques au profit de la Division des Affaires Financières du DEM

Selon une approche TOP DOWN: Risques financiers et opérationnels de la Division

Selon une approche BOTTOM UP : Risques relatifs au processus de la Division

à savoir:

Processus « Achat par marchés »

Processus Achat par bons de commandes

Démarche et méthodologie d'approche

La démarche adoptée s'articule autour des six phases suivantes:

- ❖ **Phase 1** : Identification des risques de la Division et des processus y afférents;
- ❖ **Phase 2** : Rattachement des risques à une typologie
- ❖ **Phase 3** : Evaluation du niveau de risque brut
- ❖ **Phase 4** : Identification et évaluation des actions de maîtrise
- ❖ **Phase 5** : Synthèse des travaux – Matrice des risques
- ❖ **Phase 6** : Proposition des axes d'amélioration

La méthodologie adoptée repose sur une approche quantitative basée sur:

- ❖ des ateliers réalisés avec le personnel de la DAF;
- ❖ des entretiens effectués avec l'ensemble des responsables interférant dans le processus de passation des marchés publics au sein de la DRAGSI.

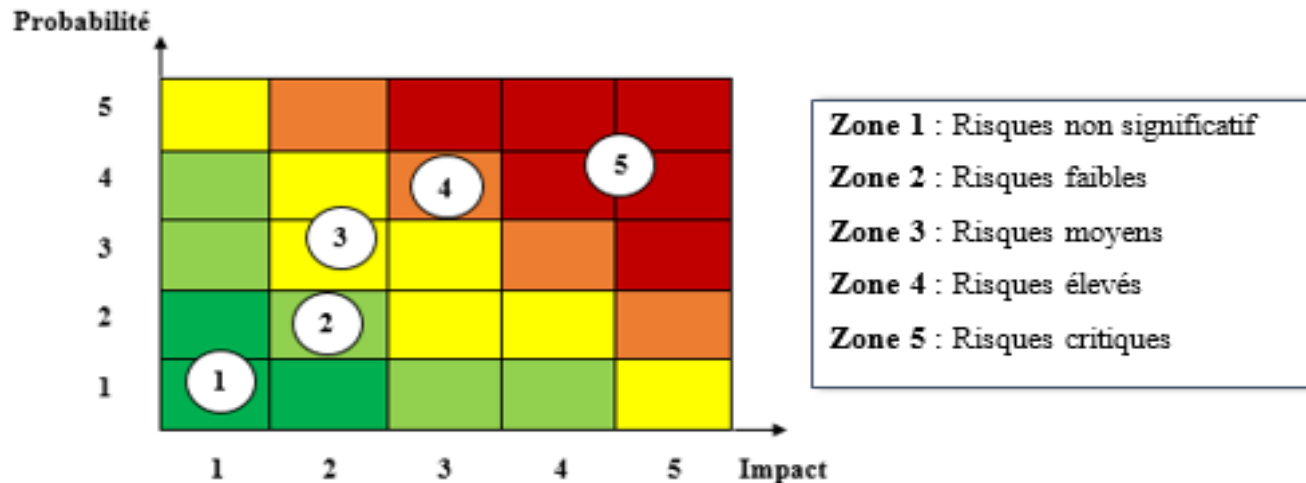
Démarche et méthodologie d'approche

L'évaluation des risques a été effectuée sur la base de la grille de cotation ci-dessous :

Niveaux	PROBABILITE		IMPACT
1	Rare	Moins de 5%	Non significatif
2	Occasionnel	De 5% à 10%	Mineur
3	Possible	De 10% à 20%	Modéré
4	Fréquent	De 20% à 50%	Significatif
5	Très fréquent	Plus de 50%	Majeur

« A quelle fréquence le risque apparaît » ?
 « quelles en seraient le niveau de ses conséquences » ?

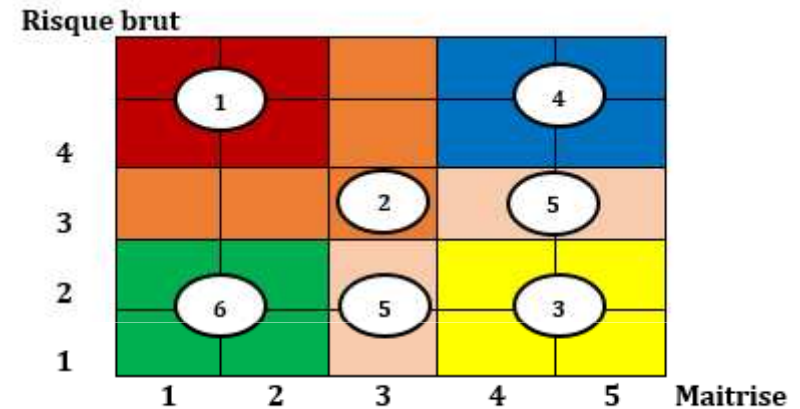
La synthèse des travaux a été formalisée à travers la matrice suivante:



Démarche et méthodologie d'approche

L'évaluation des actions de maîtrise déployées par le DAF a été établie et formalisée sur la base de la grille de cotation et la matrice ci-dessous:

Synthèse de l'efficacité des actions de maîtrise	
1	Risque sans action de maîtrise
2	Les actions de maîtrise sont inadaptées ou non encore déployées
3	Les actions de maîtrise sont insuffisantes
4	Risque couvert avec rares possibilités de défaillance
5	Risque parfaitement couvert



Zones 1 et 2 sont des zones où les actions de maîtrise doivent être impérativement renforcées ;

Zone 3 est une zone d'optimisation possible au sein de laquelle certaines actions de maîtrise pourraient être allégées ;

Zone 4 est une zone où les actions de maîtrise vont s'orienter vers des dispositifs de surveillance car le risque est significatif ;

Zone 5 est une zone d'incertitude entre les risques prioritaires et non prioritaires qu'il convient de surveiller ;

Zone 6 ne nécessite pas d'action immédiate particulière.

Résultats obtenus : Synthèse des risques identifiés

Cette analyse a permis de ressortir 16 risques dont 11 opérationnels et 5 Financiers :

Les risques élevés : 6 risques identifiés dont :

4 risques opérationnels:

- ❖ L'attribution des marchés souvent aux moins disant pouvant impacter négativement la qualité du service fourni et entraîner éventuellement des frais supplémentaires ;
- ❖ Le lancement tardif des projets à cause du non-respect du programme annuel prévisionnel des marchés publics par les entités, ceci engendre une surcharge de travail vers la fin de l'année ;
- ❖ Non aboutissement des projets pour des raisons internes (programme prévisionnel non respecté, délai de validation des livrables dépassé) ou pour des raisons externes (rejet par la TM (TGR)) ;
- ❖ Le dépassement du délai règlementaire par les entités concernées pouvant engendrer des conséquences financières ou des frais supplémentaires ;

2 risques financiers:

- ❖ Non-respect des délais règlementaires d'exécution des marchés par les prestataires ;
- ❖ Non-respect des délais règlementaires de paiement des marchés par l'administration.

Résultats obtenus : Synthèse des risques identifiés

Les risques moyens : 7 risques identifiés dont:

3 risques financiers :

- ❖ Prétention à des besoins fallacieux par les entités engendrant ainsi de fausses dépenses pour l'Etat ;
- ❖ Dissimulation d'une situation de conflit d'intérêt pour avoir l'avantage ou en donner à une tierce personne ;
- ❖ Sous-estimation ou surestimation du besoin des entités ;

4 risques opérationnels

- ❖ Utilisation partielle du budget accordé et perte des crédits à cause du lancement tardif des marchés, ou ceux lancés en fin d'année et jugés infructueux ;
- ❖ L'obligation d'annuler les achats par bon de commande lorsque le nombre de devis reçus est inférieur aux exigences réglementaires à savoir trois ;
- ❖ Ambiguïté ou manquement à la clarté des termes de référence ou des critères d'évaluation ;
- ❖ Acquisition de matériels ou réalisation d'études sans prévoir des sessions de formation adéquates au profit du personnel.

Résultats obtenus : Synthèse des risques identifiés

Les risques faibles : 3 risques opérationnels à savoir :

- ❖ Le rejet, parfois en cascade, des engagements de dépenses par la Trésorerie Ministérielle. Ceci engendre une non satisfaction de certains besoins éventuellement prioritaires ou urgents;
- ❖ L'évolution des données économiques, techniques et technologiques après l'approbation du marché pouvant engendrer des frais supplémentaire ;
- ❖ Faible niveau de concurrence lors du lancement des marchés limitant ainsi le choix de l'administration ainsi que le rapport prix-qualité.

Résultats obtenus : Synthèse des actions de maîtrise déployées

Les risques relatifs aux marchés publics ne sont pas tous maîtrisés par la DAF malgré certaines actions d'amélioration déployées à savoir:

- ❖ La relance par écrit officiel des entités du DEM afin de ne pas dépasser les délais réglementaires ;
- ❖ Les demandes d'information des motifs de rejets auprès de la TM ;
- ❖ L'augmentation du nombre de consultation et d'envoi par écrit officiel ou par courriers portés des lettres relatives à l'opération d'achat par bons de commande à effectuer ;
- ❖ L'accélération de la cadence de travail afin d'éviter la perte des crédits accordés au DEM et le non aboutissement des projets.

Constats finaux

Ainsi, à partir des cotations d'impact et de probabilité, la matrice des risques bruts présentés ci-dessous a permis de ressortir :

- ❖ 6 risques élevés « zone orange »;
- ❖ 7 risques moyens « zone jaune »;
- ❖ 3 risques faibles « zone vert clair »,

Probabilité	5					
	4			6		
	3	1	2			
	2	1	2	1		
	1	1	1	1	1	
		1	2	1	1	Impact

Constats finaux

Ainsi, à partir de la cotation de l'efficacité des actions de maîtrise, la matrice des risques résiduels ci-dessous a permis de ressortir :

- ❖ 12 risques dont les actions de maîtrise doivent être impérativement renforcées « zone rouge et orange »;
- ❖ 3 risques dans la zone d'incertitude entre les risques prioritaires et non prioritaires qu'il convient de surveiller « zone Marron »;
- ❖ 1 risque ne nécessitant pas d'action immédiate particulière « zone verte ».

Risque brut	5					
	4	2	2	2		
	3	3		3	1	
	2	1		2		
	1					
		1	2	3	4	5
						Maitrise

Les risques relatifs aux marchés publics ne sont pas tous maîtrisés par la DAF malgré les actions d'amélioration déployées. En effet 75% des risques identifiés nécessitent le renforcement immédiat des actions de maîtrise.

Axes d'amélioration proposés

Pour une meilleure efficacité de la gestion des marchés du DEM, l'Inspection Générale du Département a proposé les axes d'amélioration suivants :

Axe d'amélioration n°1: Evaluation des besoins de l'administration en termes de projets

- ❖ Etablir une bonne évaluation basée sur les besoins réels et concrets de l'administration;
- ❖ Effectuer des études en interne permettant une meilleure définition des objectifs fixés et des résultats souhaités concernant les projets à lancer;
- ❖ Avoir recours, si nécessaire, à l'Inspection Générale pour émettre un avis sur la réalité du besoin.

Axe d'amélioration n°2 : Préparation des appels d'offres

- ❖ Confier la phase de la préparation de l'appel d'offres à des personnes compétentes ayant de l'expérience dans le domaine objet de l'appel d'offre afin d'éviter les ambiguïtés, le manque de clarté et les formulations vagues et imprécises;
- ❖ Déterminer avec précision les termes de références exigés ainsi que les critères d'évaluation et n'accepter que les offres qui respectent méticuleusement ces conditions.

Axes d'amélioration proposés

Axe d'amélioration n°3: Evaluation des offres

- ❖ Faire appel aux sous-commission techniques et à d'autres membres compétents dans le domaine tels que les cabinets d'expertises et de conseils.

Remarque: Les administrations constituent souvent des sous-commissions techniques mais font rarement appel à des experts externes dans le domaine.

Axe d'amélioration n°4 : Amélioration de l'Exécution des marchés publics

- ❖ Définir des délais raisonnables pour l'exécution des marchés et éviter les délais réduits dont l'expérience a montré leur caractère aléatoire;
- ❖ Etudier les demandes de délais supplémentaires avec plus de fermeté et ne les accorder aux attributaires des marchés que quand ils sont formellement justifiés.

Remarque : L'insuffisance la plus relevée lors de cette étude est le non-respect des délais fixés par la réglementation ou encore les termes du marché.

Axe d'amélioration n°5 : Amélioration et centralisation de la gestion des archives

- ❖ Centraliser le classement des marchés du DEM au niveau d'une seule structure et en désigner un responsable,

Merci pour votre attention

**Intervention de l'Inspection Générale du DEM
Rabat, le 22 Novembre 2017**