



REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA PLANIFICATION
ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU MINEPAT



RAPPORT FINAL - PHASE 1

Services Centraux

Août 2020

CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU MINEPAT



Août 2020

La cartographie des risques assortie d'un plan de gestion desdits risques pour le Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) a été réalisée par le Groupe de Travail créé par décision N°1113/D/MINEPAT/SG/DAJ du 14 octobre 2016 et à la suite de larges concertations avec les Responsables des quatre Programmes du Ministère, à savoir :

- ☞ **Programme 301** : Gouvernance et appui institutionnel du sous-secteur de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire ;
- ☞ **Programme 302** : Appui à la relance économique pour l'accélération de la croissance ;
- ☞ **Programme 303** : Renforcement du partenariat au développement et de l'intégration régionale ;
- ☞ **Programme 304** : Renforcement de la planification du développement et intensification des actions d'aménagement du territoire.

Dans le présent document, le masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

AVANT-PROPOS



Les enjeux et défis qui interpellent le Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) sont nombreux et divers. L'élaboration et la mise en œuvre de la politique économique de la nation, de la planification et de l'aménagement du territoire doivent répondre aux exigences de modernisation de l'administration publique et de promotion de la gestion axée sur les résultats. A cet égard, le MINEPAT doit être en avant-garde de la satisfaction des bénéficiaires de l'action publique.

C'est conscient de cette noble mission et exaltante responsabilité qu'il a été engagé l'élaboration de la cartographie des risques. Il s'agit d'un instrument moderne de mesure et de gestion de l'influence des phénomènes perturbateurs d'origine interne ou externe, sur l'atteinte des résultats attendus d'une organisation.

Cette démarche a ainsi permis, de manière participative, l'identification, l'analyse, l'évaluation et la représentation graphique des risques inhérents à l'activité ministérielle. Les risques répertoriés, leurs causes et leurs effets, couvrent l'ensemble des composantes de gestion : les ressources humaines, informationnelles et communicationnelles, organisationnelles, financières et matérielles. Lesdits risques sont articulés autour des quatre Programmes qui sous-tendent les interventions du Ministère.

Le plan de gestion qui découle de leur analyse fait ressortir de manière détaillée l'ensemble des actions et tâches opérationnelles. Leur mise en œuvre incombera aux Responsables de Programmes, d'actions ou d'activités identifiées, en cohérence avec la chaîne de responsabilités du Ministère.

En tant qu'initiative innovante dans l'environnement de la gestion des affaires publiques, la présente cartographie des risques se veut être :

- un outil d'aide à la décision ;
- un instrument de veille stratégique et opérationnelle permettant de mieux gérer les effets des événements aléatoires sur l'atteinte des résultats ;
- un support d'amélioration de la performance des Programmes, à travers une meilleure gestion des ressources mises à disposition ;
- un mécanisme de renforcement de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

C'est pourquoi, j'invite l'ensemble des acteurs de la chaîne de la performance à s'approprier cet outil de la gestion moderne des organisations. En outre, il revient dès à présent, aux Responsables de Programmes de prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la programmation et la mise en œuvre à travers les Plans de Travail Annuels, des actions qui relèvent de leur domaine de compétence.

L'objectif ultime étant de créer un environnement propice à la réalisation efficace et efficiente des missions de notre département ministériel afin de concourir à l'atteinte des objectifs d'émergence de la Vision de Développement à l'horizon 2035. Faudrait-il le rappeler, cette émergence a été érigée en cause nationale par le Président de la République, Son Excellence Paul BIYA.

Je vous engage donc tous à faire de la cartographie des risques du MINEPAT le meilleur usage./-

*Le Ministre de l'Économie, de la Planification
et de l'Aménagement du Territoire*

Alamine OUSMANE MEY

TABLE DES MATIÈRES

AVANT - PROPOS.....	i
TABLE DES MATIÈRES	ii
LISTE DES FIGURES.....	iv
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	vii
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	viii
1. INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
1.1. Contexte et justification.....	1
1.2. Définitions, objectifs et bénéfices de la cartographie des risques.....	2
1.3. Destinataires de l'activité	2
1.4. Utilisation.....	3
2. MÉTHODOLOGIE, CONTRAINTES ET LIMITES.....	4
2.1. Méthodologie.....	4
2.1.1. Identification des risques.....	4
2.1.2. Analyse des risques	5
2.1.3. Évaluation des risques.....	6
2.1.4. Représentation graphique.....	6
2.1.5. Élaboration du plan de gestion des risques.....	7
2.2. Contraintes et limites.....	7
3. RÉSULTATS DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	10
3.1. Le programme 301 : gouvernance et appui institutionnel du sous-secteur de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire	10
3.1.1. Risques identifiés.....	10
3.1.2. Analyse des risques identifiés	12
3.1.3. Évaluation des risques majeurs	27
3.2. Le programme 302 : appui à la relance économique pour l'accélération de la croissance	31
3.2.1. Risques identifiés.....	31
3.2.2. Analyse des risques	33
3.2.3. Évaluation des risques majeurs	48
3.3. Le Programme 303 : renforcement du partenariat au développement et de l'intégration régionale	50
3.3.1. Risques identifiés.....	50

3.3.2.	Analyse des risques	51
3.3.3.	Évaluation des risques majeurs	65
3.4.	Le Programme 304 : renforcement de la planification du développement et intensification des actions d'aménagement du territoire	69
3.4.1.	Risques identifiés.....	69
3.4.2.	Analyse des risques identifiés	70
3.4.3.	Évaluation des risques majeurs	80
3.5.	Risques portés par l'entité MINEPAT	83
3.5.1.	Risques identifiés.....	83
3.5.2.	Analyse des risques	83
3.5.3.	Évaluation des risques de l'entité MINEPAT.....	84
4.	PLAN DE GESTION DES RISQUES.....	87
4.1.	Présentation du plan de gestion des risques.....	87
4.2.	Plan de gestion des risques du programme 301	87
4.3.	Plan de gestion des risques du programme 302	108
4.4.	Plan de gestion des risques du programme 303	125
4.5.	Plan de gestion des risques du programme 304	143
4.6.	Plan de gestion des risques de l'entité MINEPAT	160
5.	SUIVI ET RÉVISION	171
5.1.	Définitions et importance du suivi et de la révision.....	171
5.2.	Responsabilités en matière de suivi et révision.....	172
5.2.1.	Le suivi	172
5.2.2.	La veille	172
5.2.3.	L'information et la communication	174
6.	CONCLUSION ET PERSPECTIVES.....	175
7.	BIBLIOGRAPHIE	176
8.	ANNEXES	177
	Annexe A : Glossaire	177
	Annexe B : Outils d'analyse des risques	178
	Annexe C : Tableau à double entrée.....	179
	Annexe D : Diagramme radar ou de KIVIAT	180
	Annexe E : Questionnaire pour la collecte de données	181

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Risques majeurs RH du Programme 301 selon leur impact sur les critères de performance	23
Figure 2 : Risques majeurs RM du Programme 301 selon leur impact sur les critères de performance	24
Figure 3 : Risques majeurs RF du Programme 301 selon leur impact sur les critères de performance	25
Figure 4 : Risques majeurs RO du Programme 301 selon leur impact sur les critères de performance	26
Figure 5 : Risques majeurs RIC du Programme 301 selon leur impact sur les critères de performance	27
Figure 6 : Risques majeurs RH du Programme 302 selon leur impact sur les critères de performance	43
Figure 7 : Risques majeurs RM du Programme 302 selon leur impact sur les critères de performance	44
Figure 8 : Risques majeurs RF du Programme 302 selon leur impact sur les critères de performance	45
Figure 9 : Risques majeurs RO du Programme 302 selon leur impact sur les critères de performance	46
Figure 10 : Risques majeurs RIC du Programme 302 selon leur impact sur les critères de performance	47
Figure 11 : Risques majeurs RH du Programme 303 selon leur impact sur les critères de performance	60
Figure 12 : Risques majeurs RM du Programme 303 selon leur impact sur les critères de performance	61
Figure 13 : Risques majeurs RF du Programme 303 selon leur impact sur les critères de performance	62
Figure 14 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 303 pour la composante RO.....	63
Figure 15 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 303 pour la composante RIC.....	65
Figure 16 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 304 pour la composante RH.....	77
Figure 17 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 304 pour la composante RM	77
Figure 18 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 304 pour la composante RF	78
Figure 19 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 304 pour la composante RO.....	79
Figure 20 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 304 pour la composante RIC.....	80
Figure 21 : Risques majeurs de l'entité MINEPAT selon l'impact sur la performance	84

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Risques identifiés dans le programme 301	10
Tableau 2 : Classification des risques du Programme 301 selon la probabilité d'occurrence	12
Tableau 3 : Classification des risques du programme 301 selon la gravité des conséquences ..	15
Tableau 4 : Représentation des risques RH du Programme 301selon la gravité.....	18
Tableau 5 : Représentation des risques RM du Programme 301selon la gravité	19
Tableau 6 : Représentation des risques RF du Programme 301 selon la gravité	20
Tableau 7 : Représentation des risques RO du Programme 301 selon la gravité	21
Tableau 8 : Représentation des risques RIC du Programme 301 selon la gravité.....	22
Tableau 9 : Liste des risques majeurs et priorité accordée par le responsable du programme 301 28	
Tableau 10 : Liste des risques du programme 301 devant être traités en priorité	30
Tableau 11 : Liste des risques identifiés au sein du programme 302.....	31
Tableau 12 : Classification des risques du programme 302 selon la probabilité d'occurrence....	33
Tableau 13 : Classification des risques du programme 302 selon la gravité des conséquences	35
Tableau 14 : Représentation des risques RH du Programme 302 selon de la gravité des conséquences	38
Tableau 15 : Représentation des risques RM du Programme 302 selon la gravité des conséquences	39
Tableau 16 : Représentation des risques des RF du Programme 302 selon la probabilité, de l'impact global et de la gravité	40
Tableau 17 : Représentation des risques RO du Programme 302 selon la gravité des conséquences	41
Tableau 18 : Représentation des risques RIC du Programme 302 selon la gravité des conséquences	42
Tableau 19 : Liste des risques majeurs et priorité accordée par le Responsable du programme 302	48
Tableau 20 : Liste des risques du Programme 302 devant être traités en priorité	49
Tableau 21 : Liste des risques identifiés dans le programme 303.....	50
Tableau 22 : Classification des risques identifiés dans le programme 303 suivant la probabilité d'occurrence	51
Tableau 23 : Classification des risques du Programme 303 suivant la gravité	53
Tableau 24 : Représentation des risques RH du Programme 303 selon la gravité des conséquences	55

Tableau 25 : Représentation des risques RM du Programme 303 selon la gravité des conséquences	56
Tableau 26 : Représentation des risques RF du Programme 303 selon la gravité des conséquences	57
Tableau 27 : Représentation des risques RO du Programme 303 selon la gravité des conséquences	58
Tableau 28 : Représentation des risques RIC du Programme 303 selon la gravité des conséquences	59
Tableau 29 : Risques majeurs et priorité accordée par le Responsable du Programme 303	66
Tableau 30 : Risques du Programme 303 devant être traités en priorité	68
Tableau 31 : Risques identifiés dans le Programme 304.....	69
Tableau 32 : Classification des risques du programme 304 selon la probabilité d'occurrence.....	70
Tableau 33 : Classification des risques du Programme 304 selon la gravité des conséquences	71
Tableau 34 : Risques RH en fonction de la gravité des conséquences du Programme 304	73
Tableau 35 : Risques RM en fonction de la gravité des conséquences du Programme 304.....	73
Tableau 36 : Risques RF en fonction de la gravité des conséquences du Programme 304.....	74
Tableau 37 : Risques RO en fonction de la gravité des conséquences du Programme 304.....	75
Tableau 38 : Risques RIC en fonction de la gravité des conséquences du Programme 304	76
Tableau 39 : Risques majeurs et priorité accordée par le Responsable du Programme 304	81
Tableau 40 : Risques du Programme 304 devant être traités en priorité	82
Tableau 41 : Fiche de suivi des actions à mener dans le plan de gestion	173

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AVC	Accident Vasculaire Cérébral
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CONSUPE	Contrôle Supérieur de l'État
DAJ	Division des Affaires Juridiques
DD	Délégué Départemental/Délégation Départementale
DPRPC	Division de la Promotion des Relations Publiques et de la Communication
DR	Délégué Régional/Délégation Régionale
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
EPA	Établissement Public Administratif
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
IGEFS	Inspection Générale de l'Évaluation du Fonctionnement des Services
MINEPAT	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINMAP	Ministère des Marchés Publics
MINTP	Ministère des Travaux Publics
PCD	Plans Communaux de Développement
PPBS	Planification- Programmation- Budgétisation- Suivi/Évaluation
PINORAC	Programme d'Introduction des Normes de Rendement dans l'Administration Camerounaise
PROMAGAR	Programme de Modernisation de l'Administration Camerounaise par l'Introduction de la Gestion Axée
RF	Ressources Financières
RH	Ressources Humaines
RIC	Ressources Informationnelles/Communicationnelles
RM	Ressources Matérielles
RO	Ressources Organisationnelles
SD	Services Déconcentrés
SG	Secrétariat Général

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) s'est engagé depuis 2016 dans l'élaboration de sa cartographie des risques assortie d'un plan de gestion des risques majeurs. Cette cartographie est un instrument de mesure et de contrôle des risques visant l'amélioration de la mise en œuvre des programmes du Ministère et la maîtrise des facteurs pouvant influencer négativement la performance. Elle permet aussi le renforcement de l'efficacité du dispositif de contrôle interne à travers l'élaboration et l'exécution des plans pluriannuels d'audit.

La méthodologie d'élaboration de cette cartographie des risques s'est articulée autour de quatre (04) points : (1) l'identification ; (2) l'analyse ; (3) l'évaluation ; et (4) la représentation graphique des risques. La première phase, objet du présent rapport, concerne le MINEPAT en tant que structure ainsi que ses quatre (04) programmes au niveau central.

La méthodologie d'élaboration du plan de gestion des risques majeurs quant à elle s'est faite en deux phases. La première phase a porté sur l'identification des actions correctives. Celle-ci s'est menée à travers des focus group discussion entre les équipes du GT et les Contrôleurs de Gestion de chaque Programme, puis soumise à la validation des Responsables de Programme. La seconde phase s'est appesantie sur l'élaboration des plans de traitement des risques dont l'essentiel des travaux a porté sur l'identification des tâches à mener pour chaque action corrective, ainsi que les responsables de suivi de leur mise en œuvre.

Les principaux résultats obtenus de la cartographie des risques sont présentés à trois niveaux :

☞ *Au niveau du MINEPAT comme structure*

Les principaux risques majeurs inhérents au fonctionnement du MINEPAT sont : la mise à disposition tardive des ressources financières ; la délivrance tardive des autorisations de sortie ; la rétention d'information par des administrations sectorielles ; le retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions ; le retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets ; le chevauchement des missions avec d'autres administrations ; le chevauchement des missions entre les programmes ; la mise à disposition tardive des ressources ; les retards liés : à la livraison des prestations, aux processus de passation des marchés et au traitement des documents de dépenses ; l'absence d'un cadre organique et l'indisponibilité d'un Manuel de Procédures Administratives.

☞ *Au niveau des Programmes*

Les risques présentés ici sont ceux identifiés par composante. Ils sont transversaux aux Programmes :

Pour la composante « Ressources Humaines », on a : le rendement insuffisant du personnel et l'irrégularité ou absence du personnel.

Quant à la composante « Ressources Matérielles » l'on note : les coupures ou pannes prolongées d'énergie électrique et l'insuffisance de maintenance des parcs informatiques.

Les risques relatifs à la composante « Ressources Financières » sont : la sous-estimation financière de certaines activités ; la mise à disposition tardive des ressources ; les fautes de gestion/détournement de fonds et la non-réalisation de certaines activités.

Ceux reliés aux « Ressources Organisationnelles » sont : la coïncidence de plusieurs réunions dans la même salle ; les conflits de compétences et les entrées intempestives des usagers dans les bureaux.

Enfin, concernant la composante « Ressources Informationnelles et Communicationnelles », on a : la perte ou le retard dans la transmission du courrier ; le dysfonctionnement du service internet et la mauvaise traduction de certains documents.

☞ *Au niveau spécifique à chaque Programme*

1) *Programme 301 : Gouvernance et appui institutionnel du sous-secteur de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire*

On a : le rendement insuffisant du personnel ; l'inadéquation des ressources à l'évolution des effectifs ; l'insuffisance des équipements de bureaux aux personnels ; l'insuffisance de maintenance du parc informatique et la santé précaire de certains personnels.

2) *Programme 302 : Appui à la relance économique pour l'accélération de la croissance*

On compte : la faible accessibilité à l'information économique ; le dysfonctionnement du service internet et les conflits de compétences.

3) *Programme 303 : Renforcement du partenariat au développement et de l'intégration régionale*

Les risques dans ce Programme sont : la mauvaise traduction de certains documents ; la sous-estimation financière de certaines activités ; la non-réalisation de certaines activités programmées ; le retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires ; les retards et/ou non-paiements des cotisations statutaires dans les organisations internationales et la non-implication de certains responsables dans les

activités de préparation du budget sont des risques majeurs impactant le rendement du Programme.

4) Programme 304 : Renforcement de la planification du développement et intensification des actions d'aménagement du territoire

Les risques sont : la non-réalisation de certaines activités programmées ; le retard dans le paiement des fonds de contrepartie ; le non-partage d'information entre services ; le retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires ; le foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires.

L'élaboration de la cartographie des risques devrait s'inscrire dans une vision plus large visant l'implantation d'un processus de gestion intégrée des risques majeurs au sein du MINEPAT. Car, il n'existe pas de risque zéro, la fréquence et la gravité des risques changent avec le temps, les risques se diversifient et se complexifient, avec parfois des effets dominos.

L'approche top Down utilisée dans la démarche a eu pour effet de recueillir non pas les avis de toutes les catégories de personnels du Ministère, mais ceux des Responsables de Programmes et d'Actions. Ainsi, certains ajustements dans la suite du processus permettront de combler les écarts observés.

Le groupe de travail multi-services et pluridisciplinaire mis sur pied a rencontré des difficultés aussi bien dans la conception que dans la réalisation de cette activité. En effet, cette dernière étant nouvelle pour le MINEPAT, sa conception a été basée sur le principe « d'essai-erreur ». Ceci a nécessité des réajustements d'ordre méthodologiques et pratiques avec comme conséquence le non-respect du temps imparti avec réajustement du calendrier global. Toutefois, les données collectées ont fait l'objet d'une exploitation approfondie afin d'aboutir aux résultats contenus dans le présent rapport.

1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

1.1. Contexte et justification

Dans le cadre de la modernisation de sa politique de développement socio-économique, le Gouvernement du Cameroun a engagé d'importantes réformes des finances publiques au rang desquelles figure l'adoption de la loi N° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'État. Cette loi introduit le concept de performance dans la conduite des affaires publiques et consacre la budgétisation par programme dans la gestion des finances publiques. C'est dans la même dynamique que le Gouvernement a mis en place dès 2007, le Programme de Modernisation de l'Administration Camerounaise par l'introduction de la Gestion Axée sur les Résultats (PROMAGAR) ainsi que le Programme d'introduction des Normes de Rendement dans l'Administration Camerounaise (PINORAC) en vue de rendre effective l'évaluation des performances professionnelles sous-tendue par le Statut Général de la Fonction publique de l'État.

Cette volonté de modernisation de l'administration publique a été matérialisée par l'assignation des missions d'évaluation des performances et du fonctionnement des services à l'Inspection Générale et réaffirmée à travers l'adoption des lois N° 2018/012 du 11 juillet 2018 portant régime financier de l'État et des autres entités publiques et N° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun.

Cependant, quoique ce dispositif traduise la volonté du Gouvernement de faire du service public un outil de développement économique par excellence, il n'en demeure pas moins que de nombreuses contraintes continuent de limiter l'action publique. En effet, de nombreux phénomènes d'origine interne ou externe non contrôlés ou alors souvent négligés, appelés risques, affectent l'atteinte des résultats et par ricochet, leurs impacts sur les bénéficiaires.

C'est fort de ces constats que le Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire a engagé le processus de l'élaboration de sa cartographie des risques. Il s'agit de se doter d'un instrument de mesure et de contrôle de ces phénomènes perturbateurs, de façon à limiter leurs impacts sur la mise en œuvre efficace et efficiente des activités, et favoriser l'atteinte des résultats escomptés.

Le mandat du groupe de travail créé par décision N° 1113/D/MINEPAT/SG/DAJ du 14 octobre 2016 a été donc d'élaborer la cartographie des risques découlant du fonctionnement de l'ensemble des services du département ministériel et de proposer un plan de gestion y afférent.

1.2. Définitions, objectifs et bénéfices de la cartographie des risques

La cartographie des risques se conçoit comme l'identification et la description d'une façon objective et structurée des risques d'une organisation. C'est un cadre d'analyse qui décrit et caractérise les risques. Elle se définit généralement à travers trois dimensions, à savoir : l'occurrence de l'évènement, les conséquences de l'évènement et sa prise en charge ou la gestion du risque. Le risque dans sa dimension générale se définit comme tout évènement susceptible d'influencer la réalisation des objectifs d'une organisation. C'est aussi l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs.

En effet, pour améliorer la performance des structures du Ministère, il est fondamental d'établir le profil des risques. Cette ambition impose une organisation pour produire la cartographie, laquelle sera le point de départ d'une mobilisation des acteurs autour de la maîtrise des risques. Ainsi, disposer d'une cartographie assortie d'un plan intégré de gestion des risques pour le MINEPAT contribuera principalement à renforcer la performance des Programmes et par ricochet, la résilience du Ministère.

Plus spécifiquement, l'activité vise à :

- ☞ établir un consensus autour du tableau des risques identifiés au sein des Programmes du Ministère ;
- ☞ décrire l'appréciation des risques du Ministère ;
- ☞ représenter les impacts des risques sur les critères de performance ;
- ☞ établir un plan de traitement des risques majeurs ;
- ☞ mettre sur pied un plan intégré de gestion des risques du Ministère.

Les bénéfices potentiels de cette activité sont :

- ☞ levier pour sensibiliser et interpeler les Responsables du Ministère sur l'intégration des risques dans leurs actions quotidiennes ;
- ☞ meilleure compréhension des menaces à l'atteinte des objectifs du Ministère ;
- ☞ amélioration de la capacité de Planification et de réponse des gestionnaires de Programme ;
- ☞ clarification des priorités et de l'allocation des ressources définies dans le plan de traitement des risques ;
- ☞ outil d'aide à l'application des principes de l'approche globale et intégrée de la performance.

1.3. Destinataires de l'activité

En tant qu'outil d'aide à la prise de décision, la cartographie des risques est un instrument de management, en ce sens qu'elle permet de maîtriser les risques par des mesures adéquates. Celles-ci aident à mieux planifier les activités et organiser les ressources disponibles.

Les Responsables du MINEPAT ci-après y trouveront assurément une réponse à leurs préoccupations :

- ☞ le Ministre ;
- ☞ le Secrétaire Général ;
- ☞ les Inspecteurs Généraux ;
- ☞ les Directeurs Généraux ;
- ☞ les Directeurs ;
- ☞ les Délégués Régionaux.

1.4. Utilisation

Le document de cartographie des risques assorti d'un plan de gestion desdits risques pour le MINEPAT sera utilisé comme :

- un instrument de veille stratégique et opérationnelle pour mieux gérer les situations problématiques dès leur apparition, et si possible, les résoudre avant qu'elles n'empirent ;
- un intrant important dans la préparation du Plan de Travail Annuel, afin d'intégrer les ressources nécessaires pour le traitement des risques éventuels ;
- un outil de suivi-évaluation de la performance des Programmes, en permettant de tirer le meilleur profit des ressources mises à disposition.

La suite du rapport présente les résultats de la première phase du processus d'élaboration de la cartographie des risques du MINEPAT qui s'articule autour des points ci-après :

- ☞ méthodologie, limites et contraintes (I) ;
- ☞ cartographie des risques (II) ;
- ☞ gestion des risques (III) ;
- ☞ dispositif de suivi-évaluation (IV).

2. MÉTHODOLOGIE, CONTRAINTES ET LIMITES

Cette partie présente la méthodologie adoptée pour aboutir aux résultats, tout en évoquant les contraintes et les limites y afférentes.

2.1. Méthodologie

Dans le cadre de ce travail, deux entités ont été considérées à savoir :

- ☞ la structure MINEPAT ;
- ☞ les quatre (04) unités de gestion des Programmes : 301, 302, 303 et 304.

Chaque unité de gestion de Programme se caractérise par l'ensemble des structures qui interviennent directement dans sa mise en œuvre.

Les risques ont été regroupés en cinq (05) composantes : Ressources Humaines, Ressources Matérielles, Ressources Financières, Ressources Organisationnelles et Ressources Informationnelles/Communicationnelles.

La démarche méthodologique utilisée dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du MINEPAT s'inspire en grande partie de la norme ISO 31000 et du référentiel de contrôle interne COSO¹. Ces normes visent à développer un plan de management des risques afin de permettre l'atteinte des objectifs.

Cette démarche se résume en cinq (5) étapes :

- ☞ l'identification des risques ;
- ☞ l'analyse des risques ;
- ☞ l'évaluation des risques ;
- ☞ la représentation graphique ;
- ☞ l'élaboration du plan de gestion des risques.

2.1.1. Identification des risques

L'identification des risques est un processus qui consiste à recueillir des informations sur le fonctionnement d'une organisation, les menaces auxquelles elle fait face et les éléments exposés à ces menaces (vulnérabilités).

La phase d'identification des risques s'est faite grâce à un certain nombre d'outils dont un questionnaire, une liste de risques potentiels préalablement établie, une fiche technique de présentation du projet et un guide d'entretien (voir annexe).

¹ Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Deux approches ont été combinées pour l'identification des risques : le bottom-up et le top-Down.

Le Bottom-Up a consisté en la remontée de l'information, depuis les structures constitutives des différentes entités susmentionnées vers le Groupe de Travail (GT). Au sein de chaque Programme, l'identification des risques s'est faite à travers des discussions de groupes et des entretiens semi-directifs avec les Responsables d'Actions. Ces derniers pouvaient, soit retenir les risques potentiels préalablement identifiés par le GT, soit les modifier ou alors formuler de nouveaux risques inhérents à la mise en œuvre de leurs actions.

S'agissant du Top-Down, le GT a organisé des rencontres de validation avec les Responsables des Programmes. Les informations ainsi collectées ont permis de compléter le cas échéant, celles enregistrées auprès des Responsables d'Actions.

À la fin de cette étape, il a été procédé à la consolidation des risques identifiés au sein de chaque programme.

2.1.2. Analyse des risques

C'est un processus qui vise à estimer le niveau de risque par l'analyse des probabilités d'occurrence des menaces et des impacts potentiels. Elle permet ainsi de connaître précisément la nature des risques, de distinguer les risques majeurs et mineurs afin d'établir une liste de priorités et de choisir les options de traitement les plus appropriées pour réduire leur impact.

La probabilité d'occurrence a été appréciée sur une graduation à cinq niveaux : 1= *très improbable* ; 2= *improbable* ; 3= *inhabituel, mais possible* ; 4= *probable* ; 5= *très probable*.

Quant à l'impact potentiel ou la gravité des conséquences, les modalités retenues étaient : 1= *Très faible* ; 2= *Faible* ; 3= *Moyen* ; 4= *Fort* ; 5= *Très fort*.

S'agissant de la performance, quatre critères ont été retenus : le résultat, le coût, le délai et la qualité auxquels ont été affectés les coefficients de pondération respectifs 0,5 ; 0,3 ; 0,1 et 0,1. Cette pondération est justifiée par le fait que lesdits critères n'influencent pas l'atteinte des objectifs avec la même acuité. Toutefois, l'impact global des risques sur la performance est obtenu en faisant la somme pondérée des impacts potentiels des différents critères.

L'interaction des échelles qualitatives des probabilités d'occurrence et de l'impact global a permis d'associer un niveau de risque à chaque risque majeur (voir annexe A).

2.1.3. Évaluation des risques

Elle permet généralement de déterminer les risques qui requièrent la mise en place de mesures de traitement afin de réduire l'importance de l'impact de sa survenance et y attribuer une priorité.

De manière pratique, cette étape d'évaluation a permis aux Responsables d'Actions interrogés d'indiquer, en bout de chaîne, la priorité qu'ils accordent à la gestion de chaque risque. Le processus a débuté par une réunion d'évaluation des risques de chaque programme selon la disponibilité de chaque Responsable d'Action. Ensuite, les équipes de collecte ont compilé et intégré dans le questionnaire harmonisé de chaque Programme, les données obtenues des questionnaires renseignés par les Responsables d'Actions. Aussi, l'exercice s'est déroulé avec la participation du Contrôleur de Gestion par Programme, et le questionnaire harmonisé a été enfin transmis au Responsable de Programme pour validation.

Outre ce modèle de priorisation des risques qui repose sur les orientations de la politique de gestion de l'organisation ou sur les objectifs prioritaires des unités de gestion des programmes, il est également possible de prioriser les risques selon les choix suivants : les probabilités d'occurrence ; le niveau de risque (criticité) et les impacts potentiels sur la performance.

L'étude qui s'inscrit dans un processus dynamique et interactif intègre également la possibilité qu'au fil du temps, de nouvelles orientations stratégiques ou macroéconomiques et le niveau de priorité accordé aux risques soient révisés ou que de nouveaux risques apparaissent et influencent les axes de traitement.

2.1.4. Représentation graphique

Faisant suite aux travaux relatifs à l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques, il est nécessaire, pour une meilleure visualisation des résultats obtenus, de présenter de manière graphique les données essentielles. Ainsi, les deux types de représentations ci-après ont été utilisés :

- ☞ le tableau à **double entrée** (annexe B) : il représente les risques suivant deux axes orthogonaux avec en abscisse la probabilité d'occurrence et en ordonnée l'impact sur la performance. A cet effet, la valeur de la probabilité d'occurrence a été obtenue au moment de l'analyse tandis que, la valeur de l'impact global sur la performance est obtenue en faisant la somme pondérée des impacts potentiels des différents critères (résultat, délai, coût et qualité);
- ☞ le diagramme **radar** (annexe C) : il est utilisé pour représenter les risques majeurs sur un graphique multiaxe en forme de toile d'araignée et comportant au moins deux dimensions. On y représente à la fois les valeurs de l'impact potentiel sur le résultat, le coût, le délai et la qualité et la valeur de l'impact global sur la performance.

2.1.5. Élaboration du plan de gestion des risques

Le plan de gestion des risques est une compilation de l'ensemble des risques priorisés, les actions ou mesures à mettre en œuvre, les Responsables de mise en œuvre et ceux du suivi-évaluation.

C'est un outil essentiel dans l'accompagnement des structures et l'instauration d'une culture de prise en compte des risques dans le processus d'amélioration de la performance des services au sein du ministère. Son élaboration et sa mise à jour permanente s'avèrent donc indispensables.

Pour ce faire, le processus aboutissant à son élaboration s'est déroulé suivant cinq (05) phases. L'attribution des coûts aux tâches n'a pas été prise en compte du fait de son caractère complexe. Les Responsables de mise en œuvre s'y pencheront.

La phase 1 a porté sur la réappropriation par les équipes de collecte des risques majeurs évalués et validés par les Responsables de chaque Programme.

La phase 2 a consisté à déterminer les facteurs qui favorisent l'apparition des risques majeurs. Cela s'est fait autour de rencontres des équipes de collecte assistées des Contrôleurs de Gestion et des personnes-ressources. Les résultats de cette phase ont été portés à l'attention des Responsables des Programmes pour appropriation.

La phase 3 quant à elle a permis aux Responsables de Programme, les Contrôleurs de Gestion, les personnes-ressources et les équipes, d'analyser et de valider ensemble les travaux de l'étape 2. Au cours de cette étape, les Responsables se sont prononcés sur les facteurs de risques et la priorité des actions à mener dans leur gestion.

La phase 4 s'est appesantie sur les travaux d'équipes au sein de chaque Programme afin de déterminer les activités ou tâches à mener en rapport avec les facteurs de risques précédemment identifiés. Lesdites équipes qu'assistaient les Contrôleurs de Gestion et personnes-ressources proposaient également des Responsables de mise en œuvre et de suivi-évaluation.

La phase 5 enfin, a permis au Secrétariat Technique de consolider dans une matrice commune, les propositions faites dans les Programmes. Cette matrice a été soumise pour examen et validation au reste des membres du GT.

2.2. Contraintes et limites

Cette partie d'autocritique présente de manière générale, les limites d'ordres méthodologiques et pratiques ainsi que les contraintes liées à la présente étude qui reste perfectible.

2.2.1. Limites

Il convient d'indiquer que l'étude a choisi une orientation basée sur les responsabilités (préconisée par l'arrimage au Budget-Programme) dont on associe souvent une dose de subjectivité, plutôt que celle basée sur les processus, certes plus coûteuse en ressources, mais également plus précise pour quantifier le risque. Aussi, les données collectées ne permettent pas d'estimer une prime de risque puisque l'impact n'est pas toujours valorisé financièrement. De ce fait les actions à mener sont prises en charge par les responsables de la mise en œuvre, qui devront y dégager un budget raisonnable sous contrainte des enveloppes budgétaires allouées pour lesquelles ils n'ont pas le total contrôle.

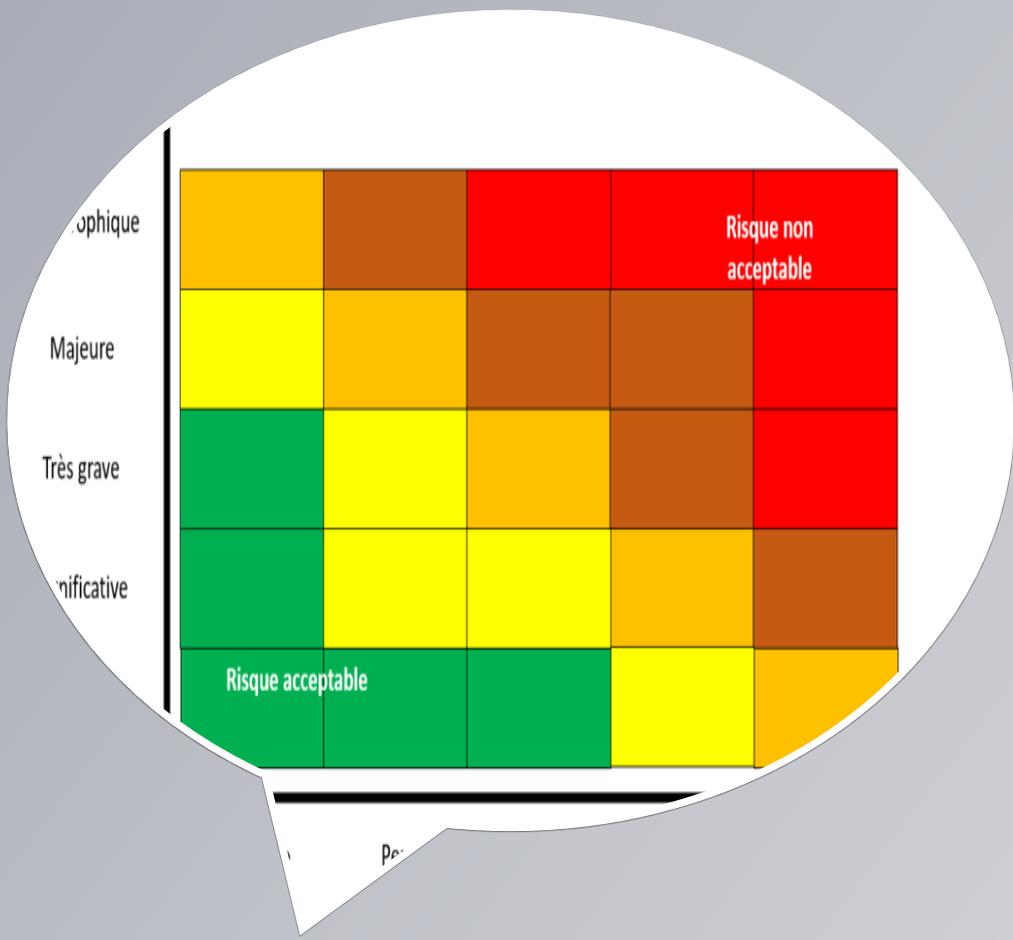
Toutefois, la gestion des risques est présentée comme un processus qui devrait avoir un impact positif sur la performance des administrations publiques et il serait intéressant d'en dresser le portrait et de regarder en quoi sa mise en œuvre est liée aux bonnes pratiques généralement reconnues.

2.2.2. Contraintes

Deux contraintes majeures sont à relever dans le cadre de ce travail : la contrainte liée à l'adaptabilité du processus et celle relevant du contexte.

S'agissant de l'adaptabilité, il est important de signaler que la gestion des risques est un processus nouveau dans les administrations publiques. Elle est généralement appliquée dans les secteurs de l'assurance, des banques, de l'informatique, etc., et son adaptation dans le cadre d'une administration publique comme le MINEPAT n'a pas été aisée, surtout qu'une telle démarche est sans précédent connue dans l'administration publique.

C'est pourquoi, l'absence d'un cadre méthodologique propre à une administration camerounaise, a contraint à des ajustements méthodologiques ayant nécessité un réaménagement du calendrier global de l'activité.



RESULTATS DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES



3. RÉSULTATS DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Les résultats sont présentés pour chacun des quatre programmes et globalement pour le MINEPAT en tant qu'entité administrative. Ils concernent les étapes d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques majeurs.

3.1. Le programme 301 : gouvernance et appui institutionnel du sous-secteur de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire

3.1.1. Risques identifiés

La collecte des données sur le terrain a permis d'identifier les risques répertoriés dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Risques identifiés dans le programme 301

Composantes	Risques
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation insuffisante - Non-respect des horaires de service - Insuffisance du personnel - Prise en charge tardive de nouvelles recrues - Capacité insuffisante ou inadéquate - Absences aux postes de travail - Dévouement insuffisant à la tâche - Fuite des cerveaux - Mobilité du personnel - Non-respect de la hiérarchie - Corruption - Gestion de la vacance de postes
Ressources Matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Livraison du matériel informatique défectueux - Présence de virus informatiques - Livraison du matériel de bureau défectueux - Coupure d'énergie électrique - Dysfonctionnement des lignes téléphoniques - Vols/cambriolages - Incendie - Absence/Insuffisance des infrastructures : réseau internet, fax, téléphone, etc. - Absence/coupure d'eau - Absence d'extincteurs - Gestion du matériel vétuste - Absence du matériel de sécurité - Déficit de matériels/consommables informatiques - Adéquation des ressources à l'évolution des effectifs - Situation géographique des bureaux
Ressources Financières	<ul style="list-style-type: none"> - Demande croissante des ressources hors budget - Notification tardive des enveloppes budgétaires - Sous-estimation financière de certaines activités - Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire

Composantes	Risques
	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition tardive des ressources - Faible spécialisation des crédits de coopération - Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales - Retard dans la livraison des prestations - Retard dans le transfert des crédits aux EPA - Retard dans le processus de passation des marchés - Détournement de fonds - Communication tardive des quotas trimestriels - Retard dans le traitement des documents de dépenses - Affectation de nature économique de dépenses inappropriée - Retard dans la mobilisation des ressources financières - Non-implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget - Inscription des activités de fonctionnement en investissement
<p style="text-align: center;">Ressources Organisationnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans le processus de passation des marchés - Insuffisance dans le processus de contrôle interne - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Retard dans la délivrance des avis juridiques - Retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets - Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires - Manque de collaboration avec les autres structures - Faible opérationnalisation des stratégies existantes - Faible prise en compte de la dimension spatiale dans la définition des programmes ministériels et le processus de planification - Manifestation insuffisante d'un intérêt pour la planification - Insuffisante appropriation interne des outils de planification - Qualité peu satisfaisante des PCD élaborés et non arrimage de tous au DSCE - Faible articulation entre la planification locale et la planification centrale - Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle - Convocation tardive des réunions - Indisponibilité des véhicules pour les déplacements de terrain - Entrée intempestive des usagers dans les bureaux - Non-implication des Délégués Régionaux et Départementaux dans la conduite de certaines activités à gestion centrale sur leur circonscription de compétence - Mise en œuvre insuffisante des recommandations issues des rapports, notamment celui du suivi du DSCE - Faible efficacité des dispositifs de collecte, de consolidation et de diffusion des informations économiques. - Conflits de compétences - Manque de réalisme des CDMT ministériels - Chevauchement des réunions instruites par la hiérarchie - Implication tardive de la DPRPC dans la préparation des évènements du MINEPAT - Manque d'intérêt pour les évaluations de performance - Appropriation insuffisante des outils d'évaluation - Insuffisance dans le processus de contrôle interne - Prise de certains engagements par le personnel sans mandat du Ministère - Doublons dans la réalisation de certaines activités
<p style="text-align: center;">Ressources Informationnelles/</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la transmission du courrier interne et externe - Convocation tardive aux réunions - Fuites d'informations - Dysfonctionnement du service internet

Composantes	Risques
Communicationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Délit d'initié - Mauvaise traduction de certains documents - Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier - Non-partage d'informations entre services - Qualité d'informations statistiques - Lenteurs dans la mise en œuvre des recommandations relatives à l'amélioration du climat des affaires - Insuffisante remontée d'information (services centraux et déconcentrés) - Insuffisance de document de promotion économique

Source : Exploitation des données de terrain

Le programme 301 compte au total 85 risques dont 12 pour la composante *Ressources Humaines*, 15 pour la composante *Ressources matérielles*, 17 pour la composante *Ressources financières*, 29 pour la composante *Ressources organisationnelles* et 12 pour la composante *Ressources informationnelles et communicationnelles*.

3.1.2. Analyse des risques identifiés

Les risques identifiés sont analysés suivant trois critères : la probabilité d'occurrence (i) ; la gravité des conséquences (ii) et l'impact sur la performance (iii).

i. Analyse selon la probabilité d'occurrence

À l'issue des travaux d'identification, l'exploitation des données a permis de classer les risques selon qu'ils sont courants ou occasionnels. Les premiers sont plus fréquents tandis que les seconds sont rares. Le tableau ci-après présente cette classification.

Tableau 2 : Classification des risques du Programme 301 selon la probabilité d'occurrence

Composantes	Risques courants	Risques occasionnels
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation insuffisante - Non-respect des horaires de service - Insuffisance du personnel - Prise en charge tardive de nouvelles recrues - Capacité insuffisante ou inadéquate - Absences aux postes de travail - Dévouement insuffisant à la tâche - Fuite des cerveaux - Mobilité du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect de la hiérarchie - Corruption - Gestion de la vacance de postes
Ressources Matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Livraison du matériel informatique défectueux - Présence de virus informatiques - Livraison du matériel de bureau défectueux - Coupure d'énergie électrique - Dysfonctionnement des lignes téléphoniques - Vols/cambriolages - Incendie 	

Composantes	Risques courants	Risques occasionnels
	<ul style="list-style-type: none"> - Absence/Insuffisance des infrastructures : réseau internet, fax, téléphone, etc. - Absence/coupure d'eau - Absence d'extincteurs - Gestion du matériel vétuste - Absence du matériel de sécurité - Déficit de matériels/consommables informatiques - Adéquation des ressources à l'évolution des effectifs - Situation géographique des bureaux 	
Ressources Financières	<ul style="list-style-type: none"> - Demande croissante des ressources hors budget - Notification tardive des enveloppes budgétaires - Sous-estimation financière de certaines activités - Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire - Mise à disposition tardive des ressources - Faible spécialisation des crédits de coopération - Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales - Retard dans la livraison des prestations - Retard dans le transfert des crédits aux EPA - Retard dans le processus de passation des marchés - Détournement de fonds - Communication tardive des quotas trimestriels - Retard dans le traitement des documents de dépenses - Affectation de nature économique de dépenses inappropriée - Retard dans la mobilisation des ressources financières - Non-implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget - Inscription des activités de fonctionnement en investissement 	
Ressources Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans le processus de passation des marchés - Insuffisance dans le processus de contrôle interne - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Retard dans la délivrance des avis juridiques - Retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets - Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires - Manque de collaboration avec les autres structures 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance dans le processus de contrôle interne - Prise de certains engagements par le personnel sans mandat du Ministère - Doublons dans la réalisation de certaines activités

Composantes	Risques courants	Risques occasionnels
	<ul style="list-style-type: none"> - Faible opérationnalisation des stratégies existantes - Faible prise en compte de la dimension spatiale dans le processus de planification et la définition des programmes ministériels - Manifestation insuffisante d'un intérêt pour la planification - Insuffisante appropriation interne des outils de planification - Qualité peu satisfaisante des PCD élaborés et non arrimage de tous au DSCE - Faible articulation entre la planification locale et la planification centrale - Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle - Convocation tardive des réunions - Indisponibilité des véhicules pour les déplacements de terrain - Entrée intempestive des usagers dans les bureaux - Non-implication des Délégués Régionaux et Départementaux dans la conduite de certaines activités à gestion centrale sur leur circonscription de compétence - Mise en œuvre insuffisante des recommandations issues des rapports, notamment celui du suivi du DSCE - Faible efficacité des dispositifs de collecte, de consolidation et de diffusion des informations économiques. - Conflits de compétences - Manque de réalisme des CDMT ministériels - Chevauchement des réunions instruites par la hiérarchie - Implication tardive de la DPRPC dans la préparation des évènements du MINEPAT - Manque d'intérêt pour les évaluations de performance - Appropriation insuffisante des outils d'évaluation 	
Ressources Informationnelles/ Communicationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la transmission du courrier interne et externe - Convocation tardive aux réunions - Fuites d'informations - Dysfonctionnement du service internet - Délit d'initié - Mauvaise traduction de certains documents - Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier - Non-partage d'informations entre services - Qualité d'informations statistiques 	

Composantes	Risques courants	Risques occasionnels
	<ul style="list-style-type: none"> - Lenteurs dans la mise en œuvre des recommandations relatives à l'amélioration du climat des affaires. - Insuffisante remontée d'information (services centraux et déconcentrés) - Insuffisance de document de promotion économique 	

Source : Exploitation des données de terrain

Sur les 85 risques auxquels le Programme 301 est exposé, 79 sont courants et 6 sont occasionnels. Ainsi, plus de 95 % des risques identifiés peuvent survenir fréquemment.

Les composantes Ressources Matérielles, Ressources Financières et *Ressources Organisationnelles* comptent exclusivement des risques courants. À l'inverse, les axes *Ressources Humaines* et *Ressources Informationnelles et communicationnelles* enregistrent quelques risques occasionnels.

Par ailleurs, la répartition des risques courants du Programme se présente ainsi : *Ressources Organisationnelles* (31,9 %), *Ressources Financières* (21,5 %), *Ressources Matérielles* (19 %), *Ressources Informationnelles* (15,2 %) et *Ressources Humaines* (11,4 %). On note que les *Ressources Organisationnelles* enregistrent près du tiers des risques courants.

ii. Analyse selon la gravité des conséquences

On distingue trois classes de risques selon la gravité des conséquences, à savoir : mineur (risque aux conséquences très faibles), tolérable (risque aux conséquences moyennes) et majeur (risque aux conséquences importantes), comme le montre le tableau 2 ci-après :

Tableau 3 : Classification des risques du programme 301 selon la gravité des conséquences

Risques mineurs	Risques tolérables	Risques majeurs
Composante Ressources Humaines		
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de la vacance de postes - Fuite des cerveaux - Mobilité du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation insuffisante - Non-respect des horaires de service - Insuffisance du personnel - Prise en charge tardive de nouvelles recrues - Capacité insuffisante ou inadéquate - Absences aux postes de travail - Dévouement insuffisant à la tâche - Non-respect de la hiérarchie - Corruption

Risques mineurs	Risques tolérables	Risques majeurs
Composante Ressources Matérielles		
	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit de matériels/consommables informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Livraison du matériel informatique défectueux - Présence de virus informatiques - Livraison du matériel de bureau défectueux - Coupure d'énergie électrique - Dysfonctionnement des lignes téléphoniques - Vols/cambriolages - Incendie - Absence/Insuffisance des infrastructures : réseau internet, fax, téléphone, etc. - Absence/coupure d'eau - Absence d'extincteurs - Gestion du matériel vétuste - Absence du matériel de sécurité - Adéquation des ressources à l'évolution des effectifs - Situation géographique des bureaux
Composante Ressources Financières		
	<ul style="list-style-type: none"> - Fautes de gestion - Faible spécialisation des crédits de coopération - Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales - Retard dans le transfert des crédits aux EPA <ul style="list-style-type: none"> - Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Demande croissante des ressources hors budget - Notification tardive des enveloppes budgétaires - Sous-estimation financière de certaines activités - Mise à disposition tardive des ressources - Retard dans la livraison des prestations - Retard dans le processus de passation des marchés - Détournement de fonds - Communication tardive des quotas trimestriels - Retard dans le traitement des documents de dépenses - Affectation de nature économique de dépenses inappropriée - Retard dans la mobilisation des ressources financières - Non-implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget <ul style="list-style-type: none"> - Inscription des activités de fonctionnement en investissement
Composante Ressources Organisationnelles		
	<ul style="list-style-type: none"> - Doublons dans la réalisation de certaines activités - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Faible opérationnalisation des stratégies existantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans le processus de passation des marchés - Insuffisance dans le processus de contrôle interne - Retard dans la délivrance des avis juridiques - Retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets

Risques mineurs	Risques tolérables	Risques majeurs
	<ul style="list-style-type: none"> - Manifestation insuffisante d'un intérêt pour la planification - Qualité peu satisfaisante des PCD élaborés et non arrimage de tous au DSCE - Faible efficacité des dispositifs de collecte, de consolidation et de diffusion des informations économiques. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires - Manque de collaboration avec les autres structures - Faible prise en compte de la dimension spatiale dans le processus de planification et la définition des programmes ministériels - Insuffisante appropriation interne des outils de planification - Faible articulation entre la planification locale et la planification centrale - Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle - Convocation tardive des réunions - Indisponibilité des véhicules pour les déplacements de terrain - Entrée intempestive des usagers dans les bureaux - Non-implication des Délégués Régionaux et Départementaux dans la conduite de certaines activités à gestion centrale sur leur circonscription de compétence - Mise en œuvre insuffisante des recommandations issues des rapports, notamment celui du suivi du DSCE - Conflits de compétences - Manque de réalisme des CDMT ministériels - Chevauchement des réunions instruites par la hiérarchie - Implication tardive de la DPRPC dans la préparation des événements du MINEPAT - Manque d'intérêt pour les évaluations de performance - Appropriation insuffisante des outils d'évaluation
Composante Ressources Informationnelles/Communicationnelles		
	<ul style="list-style-type: none"> - Fuites d'informations - Délit d'initié - Mauvaise traduction de certains documents - Qualité d'informations statistiques - Lenteurs dans la mise en œuvre des recommandations relatives à l'amélioration du climat des affaires. - Insuffisance de document de promotion économique 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la transmission du courrier interne et externe - Convocation tardive aux réunions - Dysfonctionnement du service internet - Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier - Non-partage d'informations entre services - Insuffisante remontée d'information (services centraux et déconcentrés)

Source : Exploitation des données de terrain

Sur les 85 risques du Programme 301, on dénombre 62 « majeurs », 23 « tolérables » et aucun « mineur ». En termes relatifs, près de trois quarts (74,7 %) des risques sont majeurs et le quart restant est constitué de risques tolérables.

Des 62 risques majeurs enregistrés, 21 (près du tiers) font partie des *Ressources Organisationnelles*, 14 des *Ressources Matérielles*, 9 des *Ressources Humaines* et 6 des *Ressources Informationnelles et communicationnelles*.

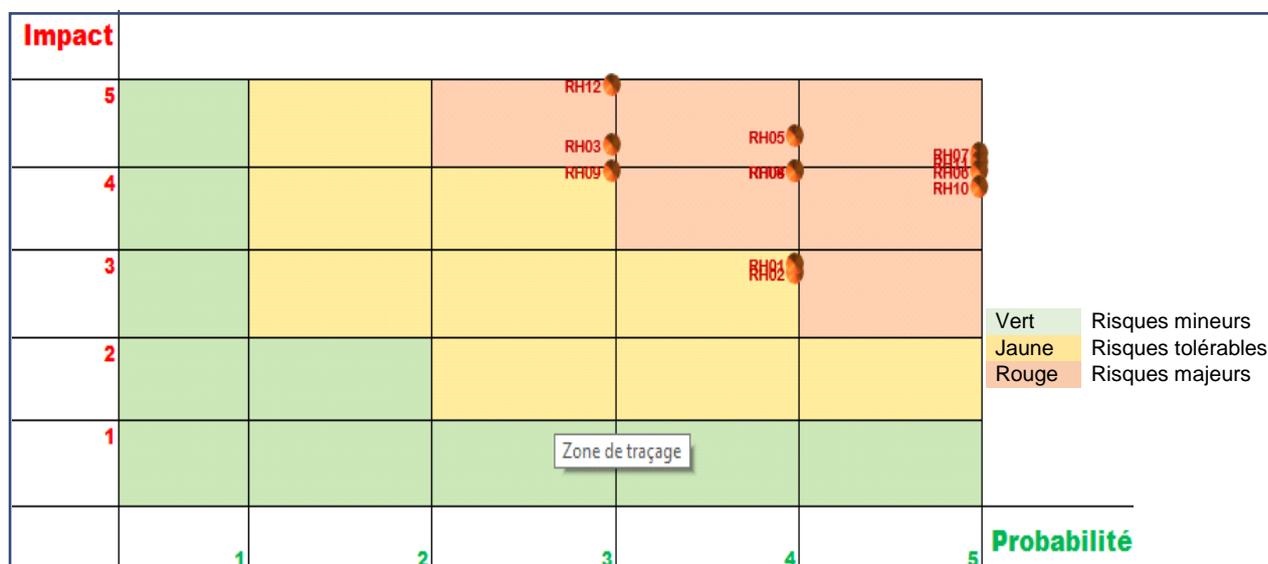
Par ailleurs, sur les 21 risques tolérables recensés, les *Ressources matérielles* n'en comptent qu'un (1) contre trois (3) pour les *Ressources Humaines*. Les autres composantes ont en moyenne 6 risques tolérables.

Néanmoins, le tableau ci-dessus ne met pas en exergue le niveau de gravité de chaque risque. Le tableau à double entrée permet, pour chaque composante, de mieux visualiser la distribution des risques suivant les deux variables de la gravité (probabilité, impact).

- **Ressources Humaines**

Le tableau de la composante *Ressources Humaines* se présente comme suit :

Tableau 4 : Représentation des risques RH du Programme 301selon la gravité



Source : Exploitation des données de terrain

Notes de légende : *RH01* : Mobilité du personnel ; *RH02* : Gestion de la vacance de postes ; *RH03* : Non-respect des horaires de service ; *RH04* : Absences aux postes de travail ; *RH05* : Capacité insuffisante ou inadéquate ; *RH06* : Insuffisance du personnel ; *RH07* : Motivation insuffisante ; *RH08* Non-respect de la hiérarchie ; *RH09* : Fuite des cerveaux ; *RH10* : Exposition aux métiers des appareils électriques ; *RH11* : Corruption ; *RH12* : Prise en charge tardive de nouvelles recrues.

Il ressort de la représentation ci-dessus quatre (04) groupes des risques suivant la gravité :

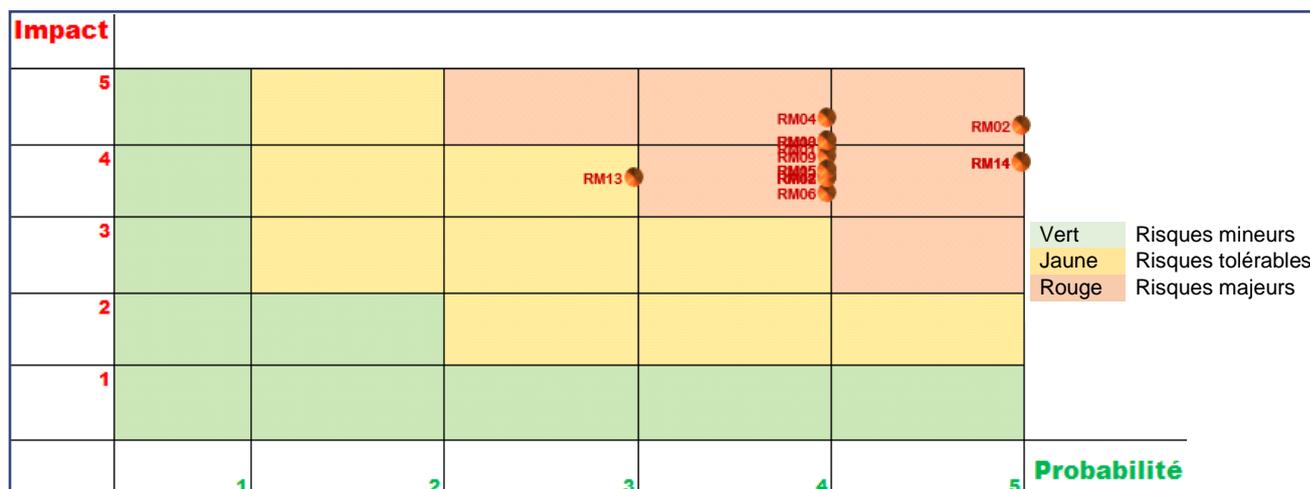
- ☞ les risques à très forte probabilité d'occurrence et à fort impact (RH07, RH08, RH10 et RH11) ;
- ☞ les risques à forte probabilité d'occurrence et fort impact (RH04, RH05 et RH06) ;
- ☞ les risques à moyenne occurrence et fort impact (RH03 et RH12) ;
- ☞ les risques à moyenne occurrence et moyen impact (RH01, RH02 et RH09).

De ce qui précède, on remarque que les risques liés à l'insuffisante motivation du personnel, à la corruption et au non-respect de la hiérarchie ont non seulement les plus grandes chances de survenir mais également de compromettre l'atteinte des résultats du programme 301. En effet, un personnel démotivé perd tout envie de travailler mais surtout de fournir des efforts. De même, la corruption évoquée ici est celle qui peut survenir entre un prestataire et le service des marchés ou la commission de passation des marchés. Dans ce cas précis, la principale conséquence est la mauvaise passation des marchés et donc, des projets mal exécutés ou abandonnés.

- Ressources Matérielles

Le tableau de la composante *Ressources Matérielles* se présente comme suit :

Tableau 5 : Représentation des risques RM du Programme 301selon la gravité



Source : Exploitation des données de terrain

Notes de légende : **RM01** : Livraison du matériel informatique défectueux ; **RM02** : Présence de Virus informatiques ; **RM03** : Livraison du Matériel de bureau défectueux ; **RM04** : Coupure d'énergie électrique ; **RM05** : Absence/coupure d'eau ; **RM06** : Dysfonctionnement des lignes téléphoniques ; **RM07** : Vols/cambriolages ; **RM08** : Incendie ; **RM09** : Absence/Insuffisance des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc. **RM10** : Absence d'extincteurs ; **RM11** : Gestion du matériel vétuste ; **RM12** : Absence du matériel de sécurité ; **RM13** : Déficit de matériels/consommables informatiques ; **RM14** : Adéquation des ressources à l'évolution des effectifs ; **RM15** : Situation géographique des bureaux (pour plus de détails chiffrés, voir annexe I.B.2).

La lecture du tableau ci-dessus permet de distinguer que la plupart des risques présentent une forte probabilité d'occurrence et un fort impact à l'exception de RM02 et RM14 qui se démarquent par une très forte probabilité d'occurrence et de RM13 d'occurrence et impact moyens.

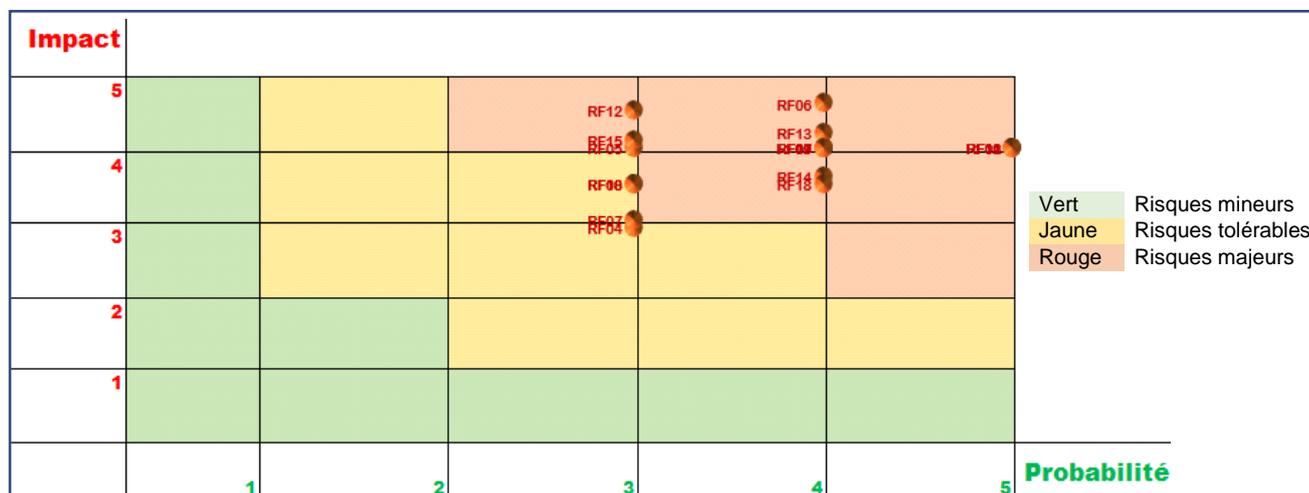
Il en ressort que dans le domaine des ressources matérielles, les risques identifiés ont quasiment tous de fortes chances de survenance et peuvent avoir des conséquences négatives sur la réalisation satisfaisante des résultats du programme 301. Pour le cas des virus informatiques, ils rendent l'outil de travail principal, notamment l'ordinateur non opérationnel.

Il y a donc lieu de prendre les mesures idoines relatives à la bonne gestion des ressources matérielles pour réduire la probabilité d'occurrence des risques identifiés

- Ressources Financières

Le tableau de la composante *Ressources Financières* se présente comme suit :

Tableau 6 : Représentation des risques RF du Programme 301 selon la gravité



Source : Exploitation des données de terrain

Notes de légende : **RF01** : Demande croissante des ressources hors plan de travail ; **RF02** : Notification tardive des enveloppes budgétaires ; **RF03** : Sous-estimation financière de certaines activités ; **RF04** : Fautes de gestion ; **RF05** : Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire ; **RF06** : Mise à disposition tardive des ressources ; **RF07** : Faible spécialisation des crédits de coopération ; **RF08** : Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales ; **RF09** : Retard dans la livraison des prestations ; **RF10** : Retard dans le transfert des crédits aux EPA ; **RF11** : Retard dans le processus de passation des marchés ; **RF12** : Détournement de fonds ; **RF13** : Communication tardive des quotas trimestriels ; **RF14** : Retard dans le traitement des documents de dépenses ; **RF15** : Affectation de nature économique de dépenses inappropriée ; **RF16** : Retard dans la mobilisation des ressources financières ; **RF17** : Non-implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget ; **RF18** : Inscription des activités de fonctionnement en investissement (pour plus de détails chiffrés voir annexe I.B.3).

À l'exception du risque RF02 qui présente une très forte probabilité d'occurrence et très fort impact, on distingue trois groupes des risques suivant la gravité :

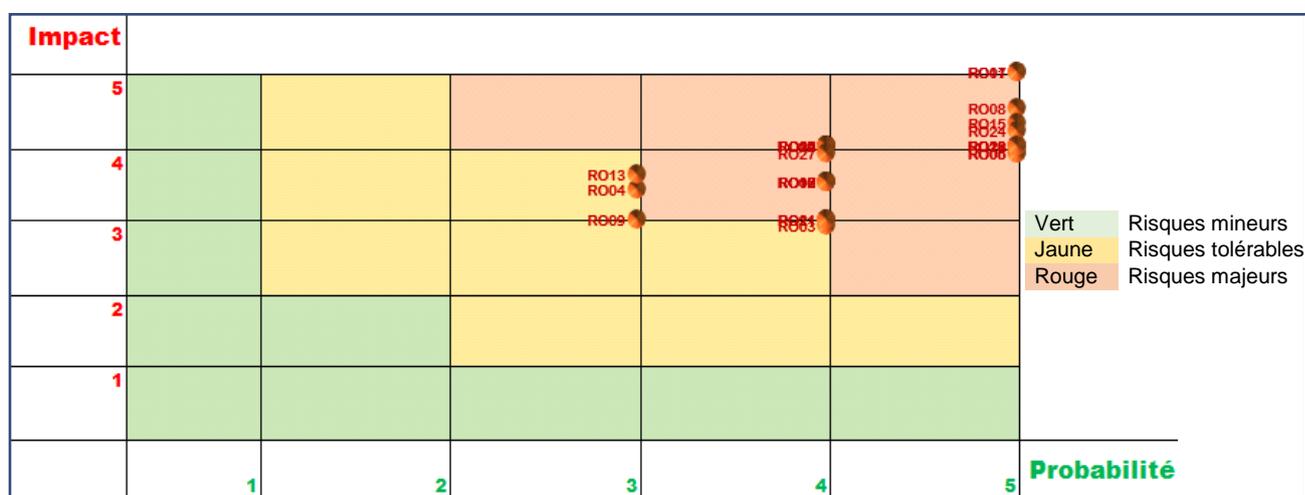
- ☞ Les risques à forte probabilité d'occurrence et fort impact (RF03, RF06, RF13, RF09, RF14, RF01 et RF18) ;
- ☞ Les risques à moyenne occurrence et fort impact (RF05, RF12 et RF15) ;
- ☞ Les risques à moyenne occurrence et moyen impact (RF04, RF07 et RF08).

De ce qui précède, on remarque que, les risques ayant une forte occurrence proviendraient pour la plupart d'entre eux de la méconnaissance des principes budgétaires, du fait que le processus de préparation du budget ne soit pas suffisamment participatif, du non-respect des règles de déontologie administrative relatives à la célérité dans le traitement des dossiers.

- **Ressources Organisationnelles**

Le tableau de la composante *Ressources Organisationnelles* se présente comme suit :

Tableau 7 : Représentation des risques RO du Programme 301 selon la gravité



Source : Exploitation des données de terrain

Note de légende : **RO01** : Retard dans le processus de passation des marchés ; **RO02** : Insuffisance dans le processus de contrôle interne ; **RO03** : Prise de certains engagements par le personnel sans mandat du Ministère ; **RO04** : Doublons dans la réalisation de certaines activités ; **RO05** : Délivrance tardive des autorisations de sortie ; **RO06** : Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires ; **RO07** : Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions (décrets d'habilitation, etc.) ; **RO08** : Retard dans la délivrance des avis juridiques ; **RO09** : Retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets ; **RO10** : Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires ; **RO11** : Manque de collaboration avec les autres structures ; **RO12** : Faible opérationnalisation des stratégies existantes ; **RO13** : Faible prise en compte de la dimension spatiale dans le processus de planification et la définition des programmes ministériels ; **RO14** : Manifestation insuffisante d'un intérêt pour la planification ; **RO15** : Insuffisante appropriation interne des outils de planification ; **RO16** : Qualité peu satisfaisante des PCD élaborés et non arrimage de tous au DSCE ; **RO17** : Faible articulation entre la planification locale et la planification centrale ; **RO18** : Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle ; **RO19** : Convocation tardive des réunions ; **RO20** : Indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail ; **RO21** : Entrée intempestive des usagers dans les bureaux ; **RO22** : Non-implication des Délégués Régionaux et Départementaux dans la conduite de certaines activités à gestion centrale sur leur circonscription de compétence ; **RO23** : Mise en œuvre insuffisante des recommandations issues des rapports, notamment celui du suivi du DSCE ; **RO24** : Faible efficacité des dispositifs de collecte, de consolidation et de diffusion des informations économiques ; **RO25** : Conflits de compétences ; **RO26** : Manque de réalisme des CDMT ministériels

Il ressort du tableau trois (03) groupes des risques suivant la gravité :

- ☞ Les risques à très forte probabilité d'occurrence et à fort impact (RO06, R008, RO15, RO24 et RO26) ;

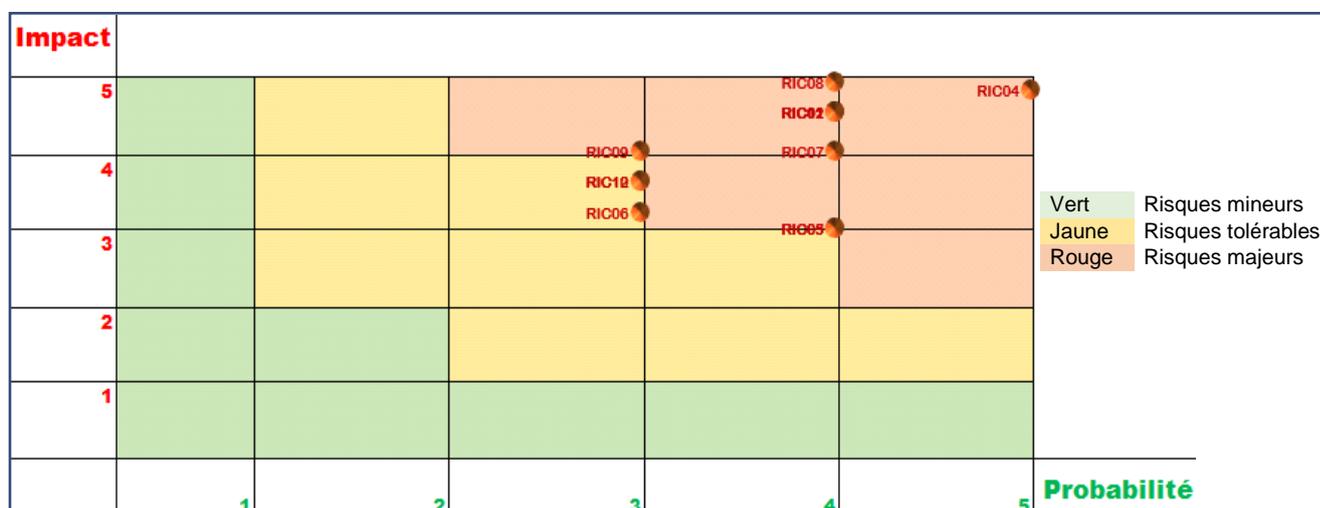
- ☞ Les risques à forte probabilité d’occurrence et fort impact (RO02, RO03, RO07, RO11, RO12, RO14, RO19, RO21 et RO25) ;
- ☞ Les risques à moyenne occurrence et fort impact (RO04, RO09 et RO13).

De ce qui précède, l’on observe que les risques ayant une très forte probabilité de survenance sont notamment liés à la coordination insuffisante des services et à la qualité peu satisfaisante de certains extrants de la chaîne PPBS.

- Ressources Informationnelles/communicationnelles

Le tableau de la composante *Ressources informationnelles/communicationnelles* se présente comme suit :

Tableau 8 : Représentation des risques RIC du Programme 301 selon la gravité



Source : Exploitation des données de terrain

Notes de légende : **RIC01** : Retard dans la transmission du courrier interne et externe ; **RIC02** : Convocation tardive aux réunions ; **RIC03** : Fuites d’informations ; **RIC04** : Dysfonctionnement du service internet ; **RIC05** : Délit d’initié ; **RIC06** : Mauvaise traduction de certains documents ; **RIC07** : Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier ; **RIC08** : Non-partage d’informations entre services ; **RIC09** : Qualité d’informations statistiques ; **RIC10** : Lenteurs dans la mise en œuvre des recommandations relatives à l’amélioration du climat des affaires ; **RIC11** : Insuffisante remontée d’information (services centraux et déconcentrés) ; **RIC12** : Insuffisance de document de promotion économique (pour plus de détails chiffrés voir annexe 1.B.5)

Hormis le risque RIC04 qui présente une très forte probabilité d’occurrence et très fort impact et le risque RIC05 à forte occurrence et moyen impact, on distingue deux autres groupes des risques suivant la gravité :

- ☞ Les risques à forte probabilité d’occurrence et très fort impact (RIC02, RIC07 et RIC08) ;
- ☞ Les risques à moyenne occurrence et fort impact (RIC06, RIC09 et RIC10).

Il y a lieu de remarquer ici que les risques qui ont de grandes chances de survenir sont notamment liés à l’insuffisante gestion et aux faibles capacités des services de courrier

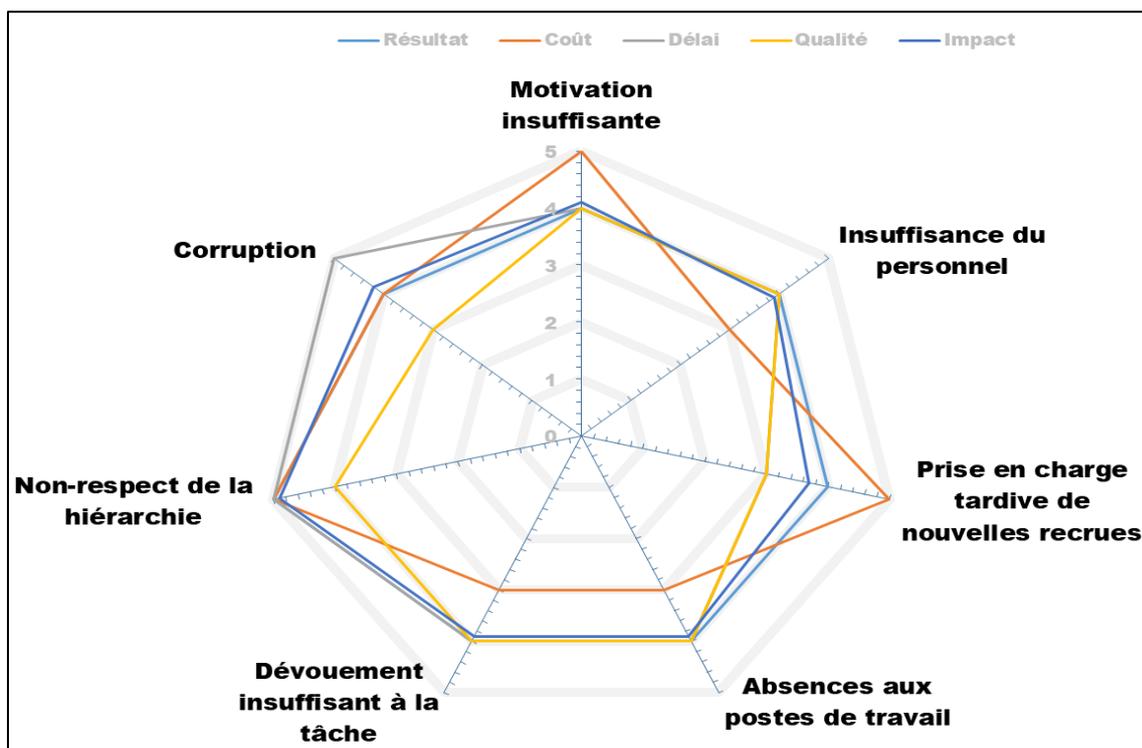
et de traduction, lesquels sont pourtant vitaux pour le bon fonctionnement du Ministère.

iii. Analyse selon l'impact des risques majeurs sur les critères de performance

L'intérêt d'analyser uniquement les risques majeurs se justifie par le fait qu'ils impactent la performance et exigent parfois des mesures inhabituelles. Ils doivent donc faire l'objet d'un traitement approprié. À ce titre, le diagramme de KIVIAT est utilisé pour ressortir leur influence sur les critères de performance retenus (résultat, coût, qualité et délai) telle qu'illustrée sur les figures ci-dessous présentées par composante.

- Ressources Humaines

Figure 1 : Risques majeurs RH du Programme 301 selon leur impact sur les critères de performance



Source : Exploitation des données de terrain

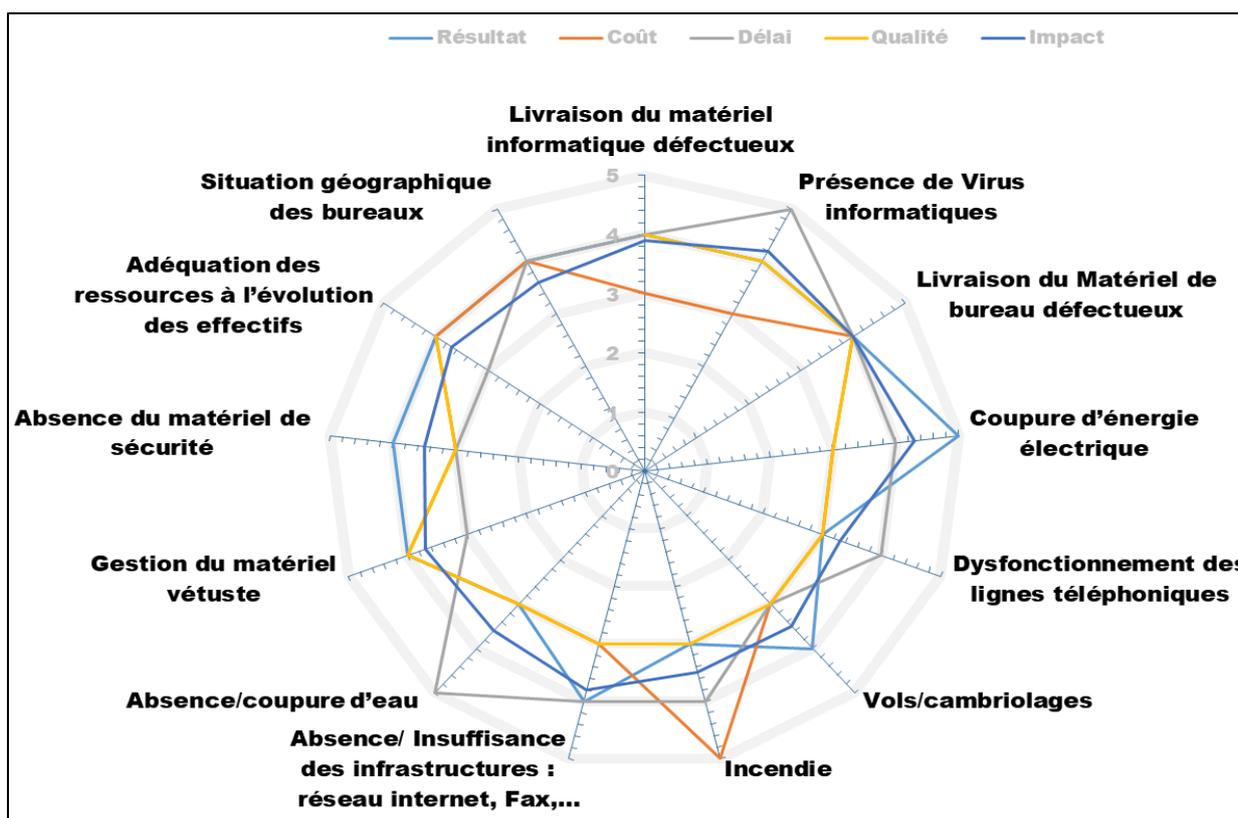
Le diagramme ci-dessus laisse apparaître que :

- ☞ l'ensemble des risques majeurs impacte fortement le résultat ;
- ☞ la motivation *insuffisante du personnel* présente les caractéristiques les plus préoccupantes dans la gestion des *ressources humaines*, car elle a une influence très forte sur la quasi-totalité des facteurs de la performance. En effet, le

personnel qui n'est pas suffisamment motivé est très susceptible de ne pas respecter la hiérarchie, d'être absent aux postes, de recourir à la corruption, d'être peu dévoué à la tâche, etc. Ces risques cités pourraient être la cause d'un meilleur ou d'un mauvais résultat, du rallongement du délai d'atteinte du résultat, mais également de la qualité du rendement.

- **Ressources Matérielles**

Figure 2 : Risques majeurs RM du Programme 301 selon leur impact sur les critères de performance



Source : Exploitation des données de terrain

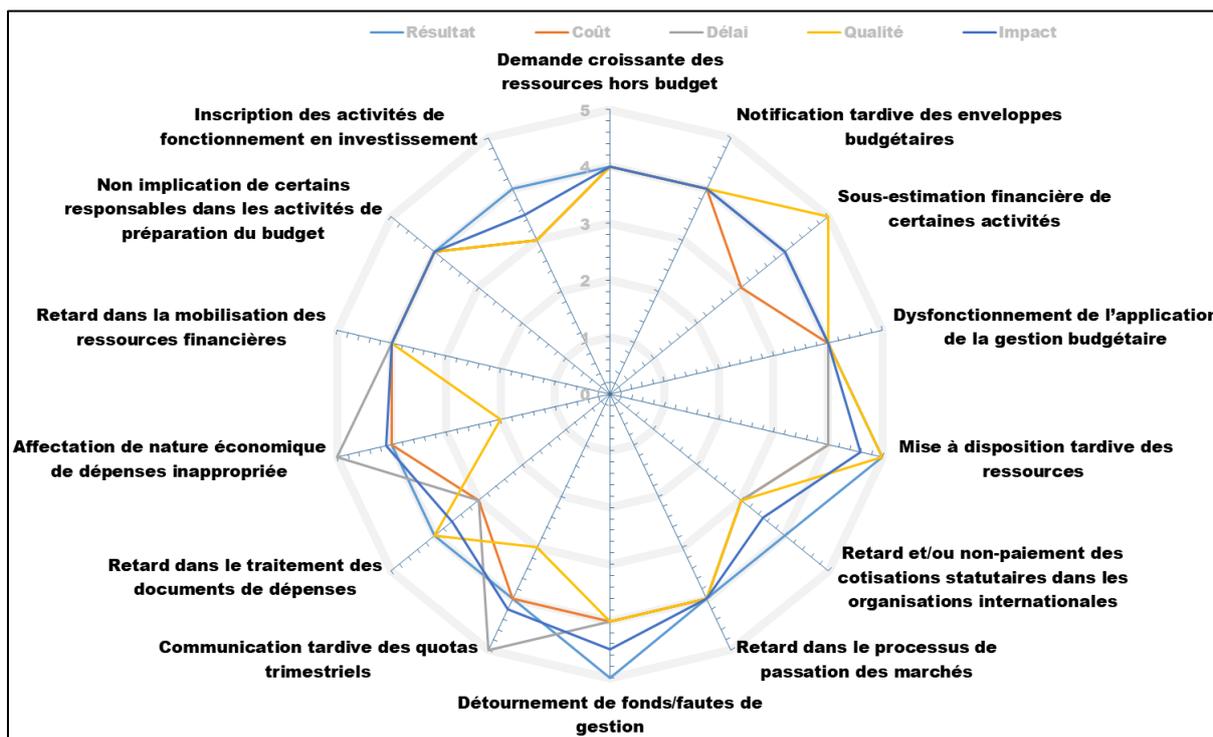
De ce diagramme, il ressort que :

- ☞ tous les risques majeurs ont une forte incidence sur la performance globale du programme. Le risque le plus grave étant *la coupure d'énergie électrique* avec un impact plus porté sur le résultat. En outre, *l'incendie* affecte principalement le coût, *la présence de virus informatiques* et *l'absence/coupure d'eau* affectent principalement le délai de rendement ;

- ☞ le délai et le résultat sont les critères de performance les plus vulnérables aux effets de ces risques. Par contre leurs effets affectent moins le critère de la qualité.

- **Ressources Financières**

Figure 3 : Risques majeurs RF du Programme 301 selon leur impact sur les critères de performance



Source : Exploitation des données de terrain

De ce graphique ressortent les éléments saillants ci-après :

- ☞ L'ensemble des risques impacte fortement la performance globale du programme ;
- ☞ la *notification tardive des enveloppes budgétaires* est l'un des risques les plus préoccupants de cette composante du fait qu'elle dépend de l'action menée au niveau du Premier Ministre. Il en résulte comme conséquence le non-respect du calendrier budgétaire prescrit par le Chef de l'État ;
- ☞ le *retard dans le processus de passation des marchés* et le *retard dans la mobilisation des ressources financières* sont également des principaux risques majeurs de cette composante. Ils induisent le risque de sous consommation des crédits, mais également la détérioration de la performance du programme support ainsi que des programmes opérationnels ;
- ☞ le *détournement de fonds* impacte fortement tous les critères de performance ;

- ☞ la communication *tardive* des *quotas trimestriels* dégrade très fortement les délais dans la mise en œuvre des activités du programme support ainsi que des programmes opérationnels ;
- ☞ la *mise à disposition tardive* des ressources est un risque majeur de cette composante qui n'est pas des moindres. Elle fragilise également la performance des programmes sur les critères de qualité et de résultat. Ce risque entraîne le retard ou l'incertitude dans l'exécution des activités du programme.

- **Ressources Organisationnelles**

Figure 4 : Risques majeurs RO du Programme 301 selon leur impact sur les critères de performance



Source : Exploitation des données de terrain

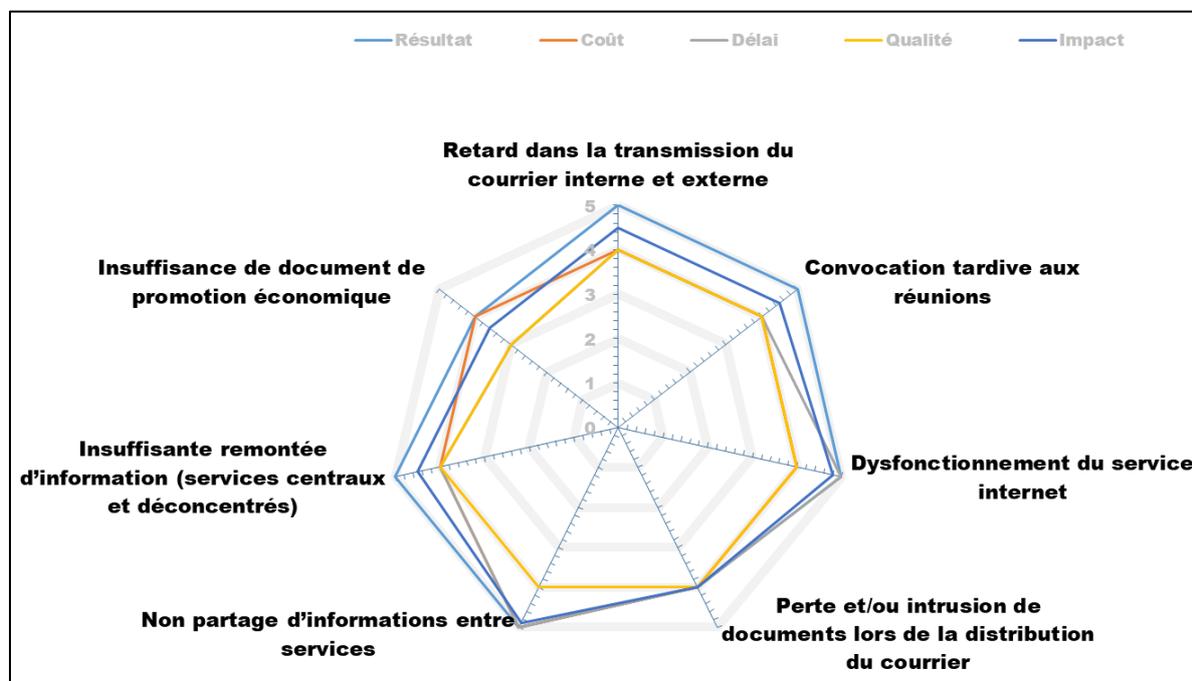
Du graphique ci-dessus ressortent les éléments d'analyse ci-après :

- ☞ les risques de la composante RF impactent fortement la performance globale du programme 301 ; le résultat, la qualité et le délai étant les critères les plus affectés ;
- ☞ le retard dans le processus de passation des marchés, le chevauchement des réunions instruites par la hiérarchie, le manque de collaboration avec les autres structures, l'indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail, et la coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle impactent très négativement le résultat, les délais, les coûts et la qualité.

- Ressources Informationnelles et Communicationnelles

La représentation des risques de la composante Ressources Informationnelles et Communicationnelles se présente comme suit :

Figure 5 : Risques majeurs RIC du Programme 301 selon leur impact sur les critères de performance



Source : Exploitation des données de terrain

Il ressort du graphique ci-dessus les éléments phares suivants :

- ☞ le dysfonctionnement *du service internet* est le risque majeur le plus prépondérant de cette composante. Il impacte le coût, la qualité et le résultat ;
- ☞ le *non-partage d'informations entre services* dû entre autres à la faible coordination au sein et entre les programmes impacte négativement le résultat, la qualité des informations diffusées par les structures, mais également la qualité du rendement.

3.1.3. Évaluation des risques majeurs

Les activités des étapes précédentes ont permis de rassembler des informations utiles pour déterminer les risques qui nécessitent un traitement et d'en établir les priorités. À la suite de l'analyse des risques, une liste de risques majeurs a été établie où ceux-ci sont classés selon la priorité définie par le Responsable du programme tel qu'illustre le tableau ci-après :

Tableau 9 : Liste des risques majeurs et priorité accordée par le responsable du programme 301

Composantes	Risques majeurs	Priorités
Ressources Humaines	Motivation insuffisante	élevée
	Non-respect des horaires de service	élevée
	Insuffisance du personnel	élevée
	Prise en charge tardive de nouvelles recrues	élevée
	Capacité insuffisante ou inadéquate	élevée
	Absences aux postes de travail	élevée
	Dévouement insuffisant à la tâche	élevée
	Corruption	élevée
	Non-respect de la hiérarchie	faible
Ressources matérielles	Livraison du matériel informatique défectueux	élevée
	Présence de Virus informatiques	élevée
	Livraison du Matériel de bureau défectueux	élevée
	Vols/cambriolages	élevée
	Incendie	élevée
	Absence/Insuffisance des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc.	élevée
	Absence d'extincteurs	élevée
	Gestion du matériel vétuste	élevée
	Absence du matériel de sécurité	élevée
	Adéquation des ressources à l'évolution des effectifs	élevée
	Situation géographique des bureaux	élevée
	Coupure d'énergie électrique	faible
	Dysfonctionnement des lignes téléphoniques	faible
Absence/coupure d'eau	faible	
Ressources Financières	Demande croissante des ressources hors budget	élevée
	Notification tardive des enveloppes budgétaires	élevée
	Sous-estimation financière de certaines activités	élevée
	Mise à disposition tardive des ressources	élevée
	Retard dans la livraison des prestations	élevée
	Retard dans le processus de passation des marchés	élevée
	Détournement de fonds	élevée
	Communication tardive des quotas trimestriels	élevée
	Retard dans le traitement des documents de dépenses	élevée
	Affectation de nature économique de dépenses inappropriée	élevée
	Retard dans la mobilisation des ressources financières	élevée
	Non-implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget	élevée
	Inscription des activités de fonctionnement en investissement	élevée
Ressources Organisationnelles	Retard dans le processus de passation des marchés	élevée
	Insuffisance dans le processus de contrôle interne	élevée
	Retard dans la délivrance des avis juridiques	élevée
	Retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets	élevée
	Manque de collaboration avec les autres structures	élevée
	Faible prise en compte de la dimension spatiale dans le processus de planification et la définition des programmes ministériels	élevée

Composantes	Risques majeurs	Priorités
	Faible articulation entre la planification locale et la planification centrale	élevée
	Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle	élevée
	Convocation tardive des réunions	élevée
	Indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail	élevée
	Entrée intempestive des usagers dans les bureaux	élevée
	Non-implication des Délégués Régionaux et Départementaux dans la conduite de certaines activités à gestion centrale sur leur circonscription de compétence	élevée
	Mise en œuvre insuffisante des recommandations issues des rapports, notamment celui du suivi du DSCE	élevée
	Conflits de compétences	élevée
	Chevauchement des réunions instruites par la hiérarchie	élevée
	Implication tardive de la DPRPC dans la préparation des événements du MINEPAT	élevée
	Manque d'intérêt pour les évaluations de performance	élevée
	Appropriation insuffisante des outils d'évaluation	élevée
	Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires	faible
	Insuffisante appropriation interne des outils de planification	faible
Ressources Informationnelles/ Communicationnelles	Retard dans la transmission du courrier interne et externe	élevée
	Convocation tardive aux réunions	élevée
	Dysfonctionnement du service internet	élevée
	Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier	élevée
	Non-partage d'informations entre services	élevée
	Insuffisante remontée d'information (services centraux et déconcentrés)	élevée

Source : Exploitation des données de terrain

Sur les 62 risques majeurs du programme 301, le Responsable accorde une priorité élevée à 56 risques contre 6 dont la priorité est jugée faible. Ceci pourrait traduire le désir de ce dernier à vouloir que les mesures soient prises pour le traitement de l'ensemble des risques du programme dont il a la charge, surtout qu'il s'agit du programme support du MINEPAT.

Cependant à la suite des travaux, une évaluation empirique a été faite sur d'éventuelles relations de cause à effet qui pourraient exister entre les risques ; étant donné que la réalisation de la démarche nécessite plusieurs rencontres et l'implication de nombreux acteurs, ainsi qu'une certaine cohérence de la démarche. Il en est ressorti après réévaluation, une liste de risques qui représentent une plus grande menace sur la performance du programme et qui poseraient des enjeux de gestion les plus importants. Ce sont donc ces risques qui rentreront en priorité dans le plan de traitement.

Tableau 10 : Liste des risques du programme 301 devant être traités en priorité

Composante	Risque
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Rendement insuffisant - Irrégularité/absence du personnel au poste de travail - Santé précaire de certains personnels
Ressources Matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Inadéquation des ressources à l'évolution des effectifs - Coupure/panne prolongée d'énergie électrique - Insuffisance de maintenance du parc informatique
Ressources Financières	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-estimation financière de certaines activités - Mise à disposition tardive des ressources - Fautes de gestion/Détournement de fonds
Ressources Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Faible accessibilité à l'information économique - Coïncidence de plusieurs réunions dans la même salle - Conflits de compétences
Ressources Informationnelles et Communicationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Perte/retard dans la transmission du courrier - Dysfonctionnement du service internet - Mauvaise traduction de certains documents

Source : Exploitation des données de terrain

3.2. Le programme 302 : appui à la relance économique pour l'accélération de la croissance

3.2.1. Risques identifiés

Les données collectées au sein du programme 302 ont permis d'identifier les risques ci-après :

Tableau 11 : Liste des risques identifiés au sein du programme 302

Composante	Risques identifiés
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilité du personnel - Fuite des cerveaux - Absences aux postes de travail - Motivation insuffisante - Capacité insuffisante ou inadéquate - Vacances prolongée de poste - Manque de formation - Indisponibilité de la hiérarchie directe - Insuffisance du personnel - Dévouement insuffisant à la tâche
Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de Virus informatiques - Livraison du Matériel de bureau défectueux - Coupure d'énergie électrique - Absence des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc. - Dysfonctionnement des lignes téléphoniques - Incendie - Vols/cambriolages - Panne prolongée d'électricité- - Livraison du matériel informatique défectueux - Absence/coupure d'eau
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la mobilisation des ressources financières - Mise à disposition tardive des ressources - Retard dans le traitement des documents de dépenses - Retard dans le processus de passation des marchés - Faible prise en compte des aspirations des populations à la base dans l'inscription des projets au Budget - Non-implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget - Sous-estimation financière de certaines activités - Demande croissante des ressources hors budget - Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire - Affectation de nature économique de dépenses inappropriée - Communication tardive des quotas trimestriels
Ressources Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Entrée intempestive des usagers dans les bureaux - Mise en œuvre insuffisante des recommandations issues des rapports des activités - Absence de manuel de procédure administrative - Authenticité des documents fournis par les usagers - Doublons dans la réalisation de certaines activités - Manque de collaboration avec les autres structures

Composante	Risques identifiés
	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité peu satisfaisante des PCD élaborés et non arrimage de tous au DSCE - Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle (salle 230) - Manifestation insuffisante d'un intérêt pour la planification - Insuffisante appropriation interne des outils de planification - Convocation tardive des réunions - Manque de réalisme des CDMT ministériels - Retard dans le processus de passation des marchés - Retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets - Faible articulation entre la planification locale et la planification centrale - Détournement des dossiers - Retard dans la délivrance des avis juridiques - Faible opérationnalisation des stratégies existantes - Non-implication des Délégués Régionaux et Départementaux dans la conduite de certaines activités à gestion centrale sur leur circonscription de compétence - Faible efficacité des dispositifs de collecte, de consolidation et de diffusion des informations économiques - Insuffisante appropriation interne des outils de programme - Insuffisance dans le processus de contrôle interne - Prise de certains engagements par le personnel - Indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail - Conflits de compétences
Ressources informationnelles/com municationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la transmission du courrier interne et externe - Mauvaise traduction de certains documents - Dysfonctionnement du service internet - Faible diffusion des informations et communication - Éloignement des bureaux de ceux de la hiérarchie - Fuites d'informations - Convocation tardive aux réunions - Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier - Non-partage d'informations entre services - Qualité d'informations statistiques - Lenteurs dans la mise en œuvre des recommandations relatives à l'amélioration du climat des affaires

Source : *Exploitation des données de terrain*

Au total, 68 risques ont été identifiés au sein du programme 302, soient 10 respectivement pour les « Ressources Humaines » et les « Ressources Matérielles », 11 respectivement pour les « Ressources Financières » et les « Ressources Informationnelles et Communicationnelles », et 26 pour « ressources organisationnelles ».

3.2.2. Analyse des risques

Les risques identifiés sont présentés en fonction de leur probabilité d'occurrence (i), de la gravité des conséquences (ii) et de l'impact potentiel sur la performance du programme (iii).

i. Analyse selon la probabilité d'occurrence

Selon la probabilité d'occurrence, on distingue les risques courants des risques occasionnels tels que présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 12 : Classification des risques du programme 302 selon la probabilité d'occurrence

Composante	Risques courants	Risques occasionnels
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilité du personnel - Fuite des cerveaux - Absences aux postes de travail - Motivation insuffisante - Capacité insuffisante ou inadéquate - Vacances prolongée de poste - Manque de formation - Indisponibilité de la hiérarchie directe - Insuffisance du personnel - Dévouement insuffisant à la tâche 	
Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de Virus informatiques - Livraison du Matériel de bureau défectueux - Coupure d'énergie électrique - Absence des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc. - Dysfonctionnement des lignes téléphoniques - Incendie - Vols/cambriolages - Panne prolongée d'électricité- - Livraison du matériel informatique défectueux - Absence/coupure d'eau 	
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la mobilisation des ressources financières - Mise à disposition tardive des ressources - Retard dans le traitement des documents de dépenses - Retard dans le processus de passation des marchés - Faible prise en compte des aspirations des populations à la base dans l'inscription des projets au Budget - Non-implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget - Sous-estimation financière de certaines activités - Demande croissante des ressources hors budget - Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire - Affectation de nature économique de dépenses inappropriée 	

Composante	Risques courants	Risques occasionnels
	<ul style="list-style-type: none"> - Communication tardive des quotas trimestriels 	
Ressources Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Entrée intempestive des usagers dans les bureaux - Mise en œuvre insuffisante des recommandations issues des rapports des activités - Absence de manuel de procédure administrative - Authenticité des documents fournis par les usagers - Doublons dans la réalisation de certaines activités - Manque de collaboration avec les autres structures - Qualité peu satisfaisante des PCD élaborés et non arrimage de tous au DSCE - Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle (salle 230) - Manifestation insuffisante d'un intérêt pour la planification - Insuffisante appropriation interne des outils de planification - Convocation tardive des réunions - Manque de réalisme des CDMT ministériels - Retard dans le processus de passation des marchés - Retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets - Faible articulation entre la planification locale et la planification centrale - Détournement des dossiers - Retard dans la délivrance des avis juridiques - Faible opérationnalisation des stratégies existantes - Non-implication des Délégués Régionaux et Départementaux dans la conduite de certaines activités à gestion centrale sur leur circonscription de compétence - Faible efficacité des dispositifs de collecte, de consolidation et de diffusion des informations économiques - Insuffisante appropriation interne des outils de programme - Insuffisance dans le processus de contrôle interne - Prise de certains engagements par le personnel sans mandat du Ministère 	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail - Conflits de compétences
Ressources informationnelles et communicationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la transmission du courrier interne et externe - Mauvaise traduction de certains documents - Dysfonctionnement du service internet - Faible diffusion des informations et communication - Éloignement des bureaux de ceux de la hiérarchie - Fuites d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocation tardive aux réunions - Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier - Non-partage d'informations entre services - Qualité d'informations statistiques - Lenteurs dans la mise en œuvre des recommandations relatives à l'amélioration du climat des affaires

Source : Exploitation des données de terrain

Du précédent tableau, il ressort que 90 % des risques identifiés dans le programme 302 sont courants et seulement 10 % d'entre eux sont occasionnels. On remarque également que tous les risques des composantes « Ressources Humaines », « Ressources Matérielles », « Ressources Financières » sont courants, tandis que 2 risques sur 26 de la composante « Ressources Organisationnelles » et 5 risques sur 11 de la composante « Ressources Informationnelles et Communicationnelles » sont occasionnels.

ii. Analyse selon la gravité des conséquences

Trois classes de risque se distinguent, notamment les risques majeurs, tolérables et mineurs. Le tableau... présente la répartition.

Tableau 13 : Classification des risques du programme 302 selon la gravité des conséquences

Risques mineurs	Risques tolérables	Risques majeurs
Ressources humaines		
	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance du personnel - Dévouement insuffisant à la tâche 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilité du personnel - Fuite des cerveaux - Absences aux postes de travail - Capacité insuffisante ou inadéquate - Motivation insuffisante - Vacances prolongée de poste - Manque de formation - Indisponibilité de la hiérarchie directe
Ressources matérielles		
	<ul style="list-style-type: none"> - Livraison du matériel informatique défectueux - Absence/coupure d'eau - Incendie 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de Virus informatiques - Livraison du Matériel de bureau défectueux - Coupure d'énergie électrique - Dysfonctionnement des lignes téléphoniques - Vols/cambriolages - Panne prolongée d'électricité - Absence des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc.
Ressources financières		
	-	<ul style="list-style-type: none"> - Demande croissante des ressources hors budget

Risques mineurs	Risques tolérables	Risques majeurs
		<ul style="list-style-type: none"> - Sous-estimation financière de certaines activités - Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire - Mise à disposition tardive des ressources - Retard dans le processus de passation des marchés - Communication tardive des quotas trimestriels - Retard dans le traitement des documents de dépenses - Affectation de nature économique de dépenses inappropriée - Retard dans la mobilisation des ressources financières - Faible prise en compte des aspirations des populations à la base dans l'inscription des projets au Budget - Non-implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget
Ressources organisationnelles		
<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail - Conflits de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans le processus de passation des marchés - Insuffisance dans le processus de contrôle interne - Prise de certains engagements par le personnel sans mandat du Ministère - Retard dans la délivrance des avis juridiques - Retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets - Faible opérationnalisation des stratégies existantes - Manifestation insuffisante d'un intérêt pour la planification - Insuffisante appropriation interne des outils de planification - Faible articulation entre la planification locale et la planification centrale 	<ul style="list-style-type: none"> - Doublons dans la réalisation de certaines activités - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Manque de collaboration avec les autres structures - Qualité peu satisfaisante des PCD élaborés et non arrimage de tous au DSCE - Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle - Entrée intempestive des usagers dans les bureaux - Mise en œuvre insuffisante des recommandations issues des rapports des activités - Absence de manuel de procédure administrative - Authenticité des documents fournis par les usagers -

Risques mineurs	Risques tolérables	Risques majeurs
	<ul style="list-style-type: none"> - Convocation tardive des réunions - Non-implication des Délégués Régionaux et Départementaux dans la conduite de certaines activités à gestion centrale sur leur circonscription de compétence - Faible efficacité des dispositifs de collecte, de consolidation et de diffusion des informations économiques - Manque de réalisme des CDMT ministériels - Insuffisante appropriation interne des outils de programme - Détournement des dossiers 	
Ressources informationnelles/communicationnelles		
<ul style="list-style-type: none"> - Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier - Non-partage d'informations entre services - Qualité d'informations statistiques - Lenteurs dans la mise en œuvre des recommandations relatives à l'amélioration du climat des affaires - Éloignement des bureaux de ceux de la hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuites d'informations - Faible diffusion des informations et communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la transmission du courrier interne et externe - Dysfonctionnement du service internet - Mauvaise traduction de certains documents

Source : Exploitation des données de terrain

Le tableau ci-dessus permet de constater qu'il y a très peu de risques mineurs au sein du programme 302 (7 sur 68). Par contre, les risques majeurs sont les plus représentés (38 sur 68) et les risques tolérables sont au nombre de 24 sur les 68.

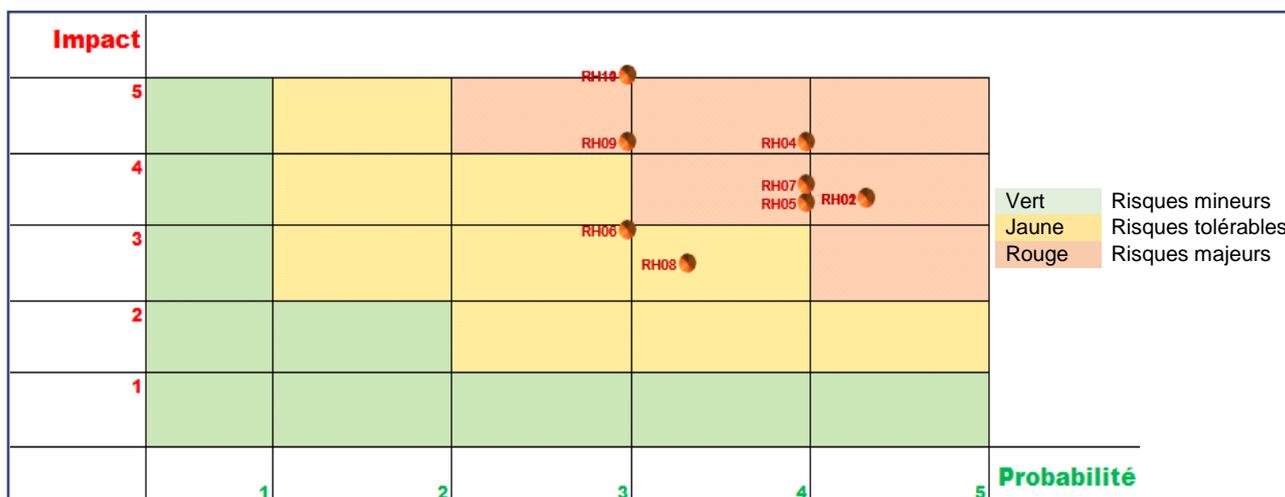
Sur les 38 risques majeurs du programme, 8 relèvent des Ressources Humaines, 7 des Ressources Matérielles, 11 des Ressources Financières, 9 des Ressources Organisationnelles et 3 des Ressources Informationnelles et Communicationnelles.

Une analyse plus approfondie de la gravité combinant la probabilité d'occurrence du risque avec son impact potentiel permet d'obtenir un résultat plus intéressant. Pour cela, une représentation graphique à double entrée est présentée pour chaque composante.

- **Ressources humaines**

Le tableau à double entrée qui suit présente la disposition des risques de la composante Ressources Humaine selon la gravité des conséquences.

Tableau 14 : Représentation des risques RH du Programme 302 selon de la gravité des conséquences



Source : Exploitation des données de terrain

Notes de légende : **RH08** : Dévouement insuffisant à la tâche ; **RH06** : Insuffisance du personnel ; **RH09** : Vacance prolongée de poste ; **RH05** : Capacité insuffisante ou inadéquate ; **RH07** : Motivation insuffisante ; **RH01** : Mobilité du personnel ; **RH02** : Fuite des cerveaux ; **RH10** : Manque de formation ; **RH11** : Indisponibilité de la hiérarchie directe ; **RH04** : Absences aux postes de travail (pour plus de détails chiffrés voir Annexe II.B.1).

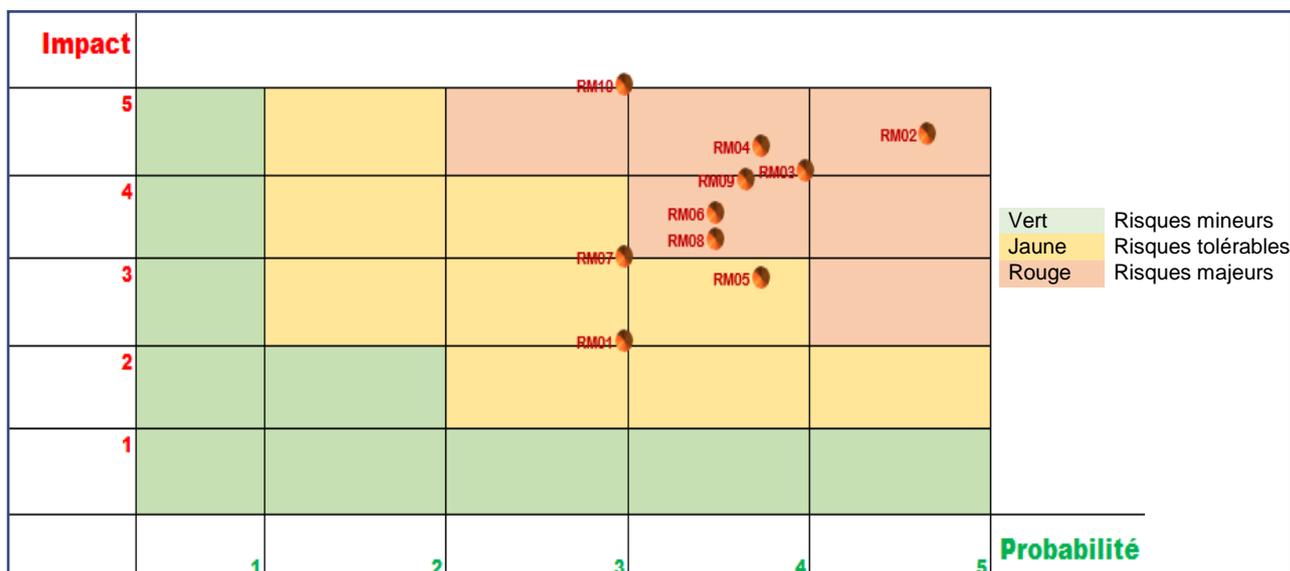
En considérant le domaine des ressources humaines, trois groupes de risques se dessinent :

- ☞ Les risques à forte probabilité d’occurrence et fort impact (RH02, RH04, RH05 et RH07) ;
- ☞ Les risques à moyenne occurrence et très fort impact (RH09 et RH10) ;
- ☞ Les risques à moyenne occurrence et moyen impact (RH08 et RH06).

- **Ressources Matérielles**

Le tableau de la composante Ressources Matérielles est le suivant :

Tableau 15 : Représentation des risques RM du Programme 302 selon la gravité des conséquences



Source : Exploitation des données de terrain

Notes de légende ; **RM01** : Livraison du matériel informatique défectueux ; **RM07** : Vols/cambriolages ; **RM05** : Absence/coupure d'eau ; **RM08** : Incendie ; **RM06** : Dysfonctionnement des lignes téléphoniques ; **RM09** : Absence des infrastructures (Réseau internet, Fax, téléphone, etc.) ; **RM10** : Panne prolongée d'électricité ; **RM03** : Livraison du Matériel de bureau défectueux ; **RM04** : Coupure d'énergie électrique ; **RM02** : Présence de Virus informatiques (pour plus de détails chiffrés voir Annexe II.B.2).

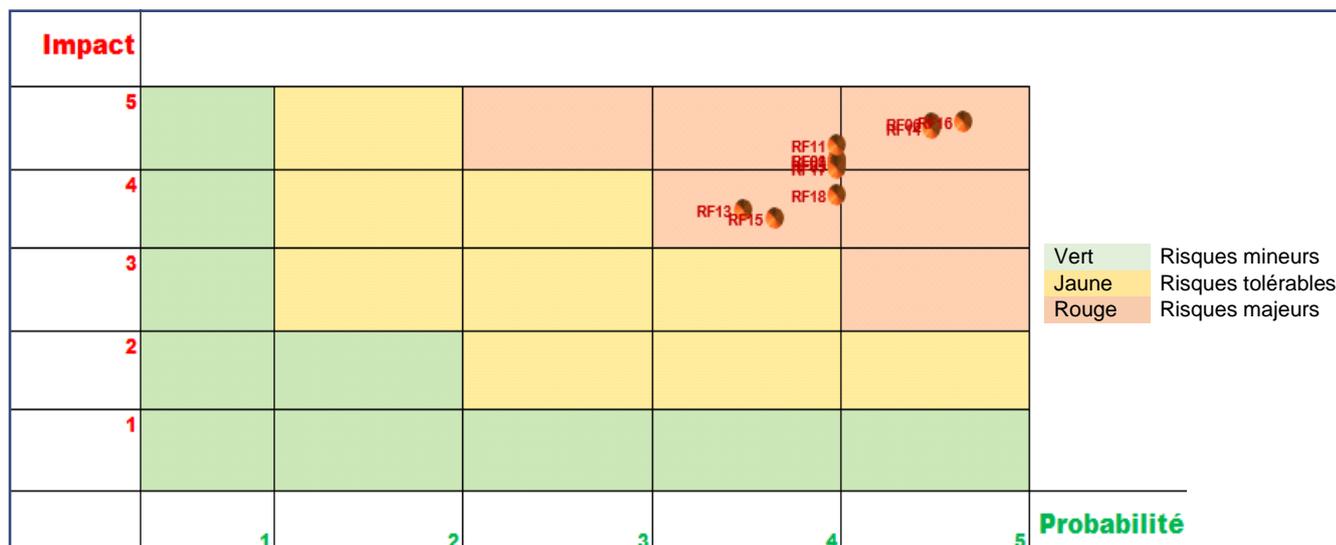
On constate que :

- ☞ la présence de virus informatiques (RM02) présente une très forte probabilité d'occurrence et un très fort impact. Il représente de ce fait une grande menace pour la performance du programme ;
- ☞ les pannes prolongées d'électricité (RM10) présentent un très fort impact et une probabilité moyenne ;
- ☞ le groupe de risques constitué de RM02, RM04, RM06, RM08 et RM09 présente une forte probabilité d'occurrence et un fort impact ;
- ☞ enfin, les risques RM01, RM05 et RM07 sont relativement des risques tolérables avec une occurrence et un impact moyens.

- **Ressources financières**

Le tableau ci-dessous représente la distribution des risques de la composante Ressources Financières.

Tableau 16 : Représentation des risques des RF du Programme 302 selon la probabilité, de l'impact global et de la gravité



Source : Exploitation des données de terrain

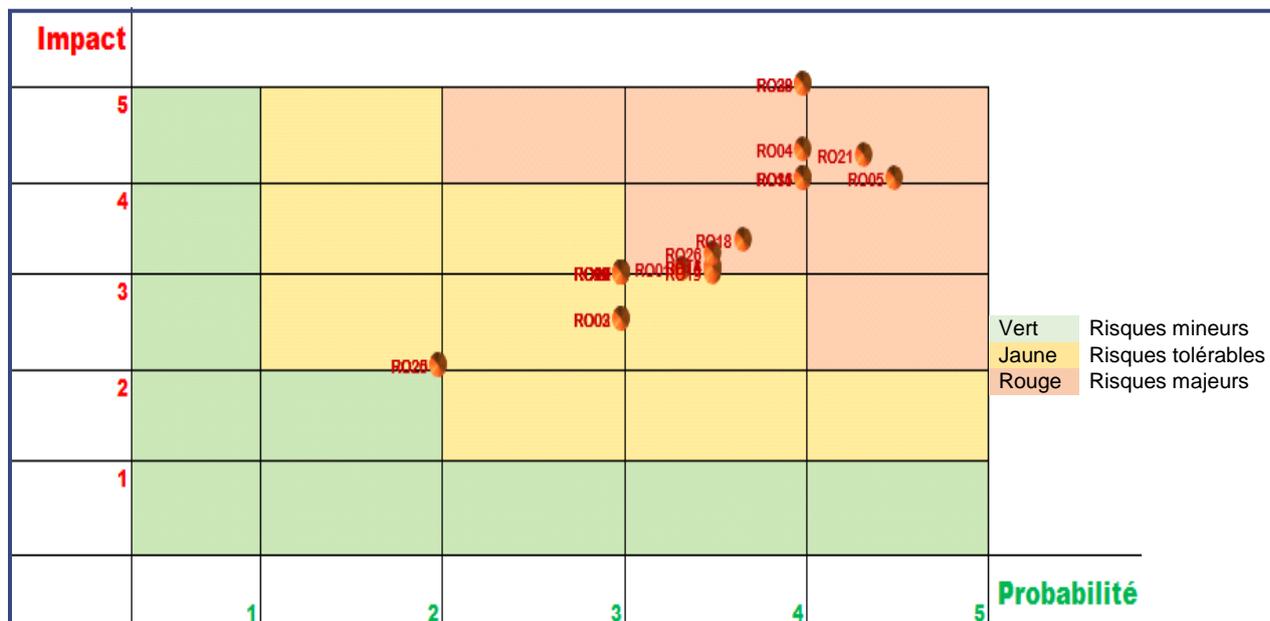
Notes de légende : **RF01** : Demande croissante des ressources hors budget ; **RF03** : Sous-estimation financière de certaines activités ; **RF05** : Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire ; **RF06** : Mise à disposition tardive des ressources ; **RF11** : Retard dans le processus de passation des marchés ; **RF13** : Communication tardive des quotas trimestriels ; **RF14** : Retard dans le traitement des documents de dépenses ; **RF15** : Affectation de nature économique de dépenses inappropriée ; **RF16** : Retard dans la mobilisation des ressources financières ; **RF17** : Faible prise en compte des aspirations des populations à la base dans l'inscription des projets au Budget ; **RF18** : Non-implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget (pour plus de détails chiffrés voir Annexe II.B.3).

Il ressort de la représentation des risques de la composante « Ressources Financières » que tous les risques identifiés ont de graves conséquences sur l'atteinte des objectifs du programme. En effet, ils ont une forte probabilité d'occurrence et un très fort impact sur la performance.

- **Ressources organisationnelles**

Pour ce qui concerne la composante « Ressources Organisationnelles », la représentation est la suivante :

Tableau 17 : Représentation des risques RO du Programme 302 selon la gravité des conséquences



Source : Exploitation des données de terrain

Note de légende : **RO01 :** Retard dans le processus de passation des marchés ; **RO02 :** Insuffisance dans le processus de contrôle interne ; **RO03 :** Prise de certains engagements par le personnel sans mandat du Ministère ; **RO04 :** Doublons dans la réalisation de certaines activités ; **RO05 :** Délivrance tardive des autorisations de sortie ; **RO06 :** Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires ; **RO07 :** Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions (décrets d'habilitation, etc.) ; **RO08 :** Retard dans la délivrance des avis juridiques ; **RO09 :** Retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets ; **RO10 :** Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires ; **RO11 :** Manque de collaboration avec les autres structures ; **RO12 :** Faible opérationnalisation des stratégies existantes ; **RO13 :** Faible prise en compte de la dimension spatiale dans le processus de planification et la définition des programmes ministériels ; **RO14 :** Manifestation insuffisante d'un intérêt pour la planification ; **RO15 :** Insuffisante appropriation interne des outils de planification ; **RO16 :** Qualité peu satisfaisante des PCD élaborés et non arrimage de tous au DSCE ; **RO17 :** Faible articulation entre la planification locale et la planification centrale ; **RO18 :** Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle ; **RO19 :** Convocation tardive des réunions ; **RO20 :** Indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail ; **RO21 :** Entrée intempestive des usagers dans les bureaux ; **RO22 :** Non-implication des Délégués Régionaux et Départementaux dans la conduite de certaines activités à gestion centrale sur leur circonscription de compétence ; **RO23 :** Mise en œuvre insuffisante des recommandations issues des rapports, notamment celui du suivi du DSCE ; **RO24 :** Faible efficacité des dispositifs de collecte, de consolidation et de diffusion des informations économiques ; **RO25 :** Conflits de compétences ; **RO26 :** Manque de réalisme des CDMT ministériels

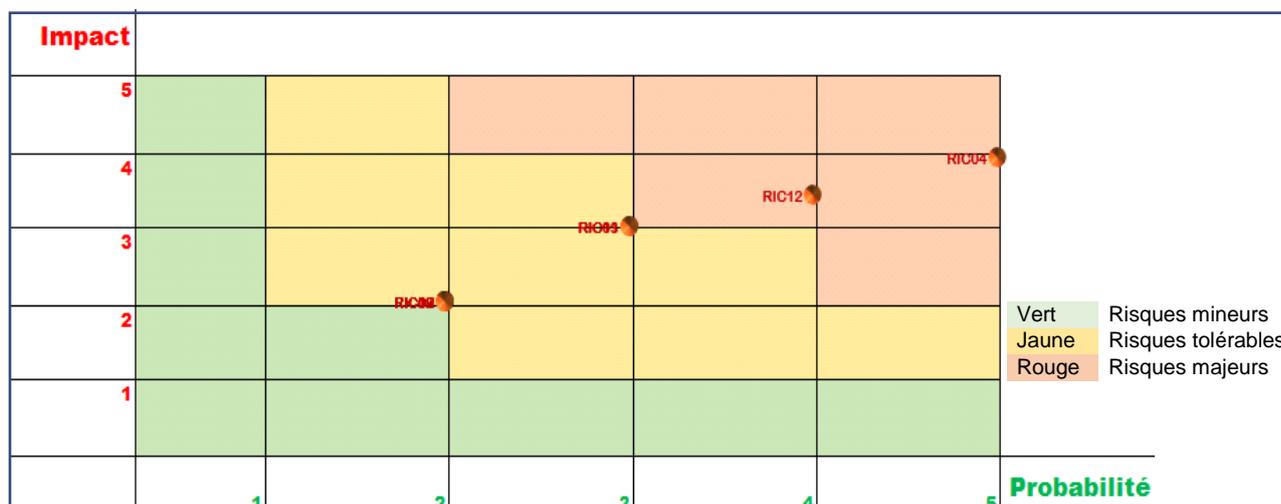
D'après la représentation ci-dessus, on relève trois groupes de risque :

- ☞ les risques avec une très forte occurrence et un très fort impact, notamment : RO04, RO04, RO21, 16 et RO28 ;
- ☞ les risques à forte occurrence et à fort impact : RO18, RO19, RO26 ;
- ☞ les risques à faible occurrence et faible impact : RO03 et RO20.

- **Ressources informationnelles et communicationnelles**

La représentation est la suivante :

Tableau 18 : Représentation des risques RIC du Programme 302 selon la gravité des conséquences



Source : Exploitation des données de terrain

Notes de légende : **RIC02** : Convocation tardive aux réunions ; **RIC06** : Mauvaise traduction de certains documents ; **RIC07** : Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier ; **RIC08** : Non-partage d'informations entre services ; **RIC09** : Qualité d'informations statistiques ; **RIC10** : Lenteurs dans la mise en œuvre des recommandations relatives à l'amélioration du climat des affaires ; **RIC03** : Fuites d'informations ; **RIC11** : Faible diffusion des informations et communication ; **RIC12** : Éloignement des bureaux de ceux de la hiérarchie ; **RIC04** : Dysfonctionnement du service internet ; **RIC01** : Retard dans la transmission du courrier interne et externe (pour plus de détails chiffrés voir Annexe II.B.5).

Deux groupes de risques se distinguent :

- ☞ ceux à très forte occurrence et à fort impact où l'on retrouve les risques RIC04 et RIC12 ;
- ☞ ceux à moyenne occurrence et moyen impact que sont : RIC01 et RIC06.

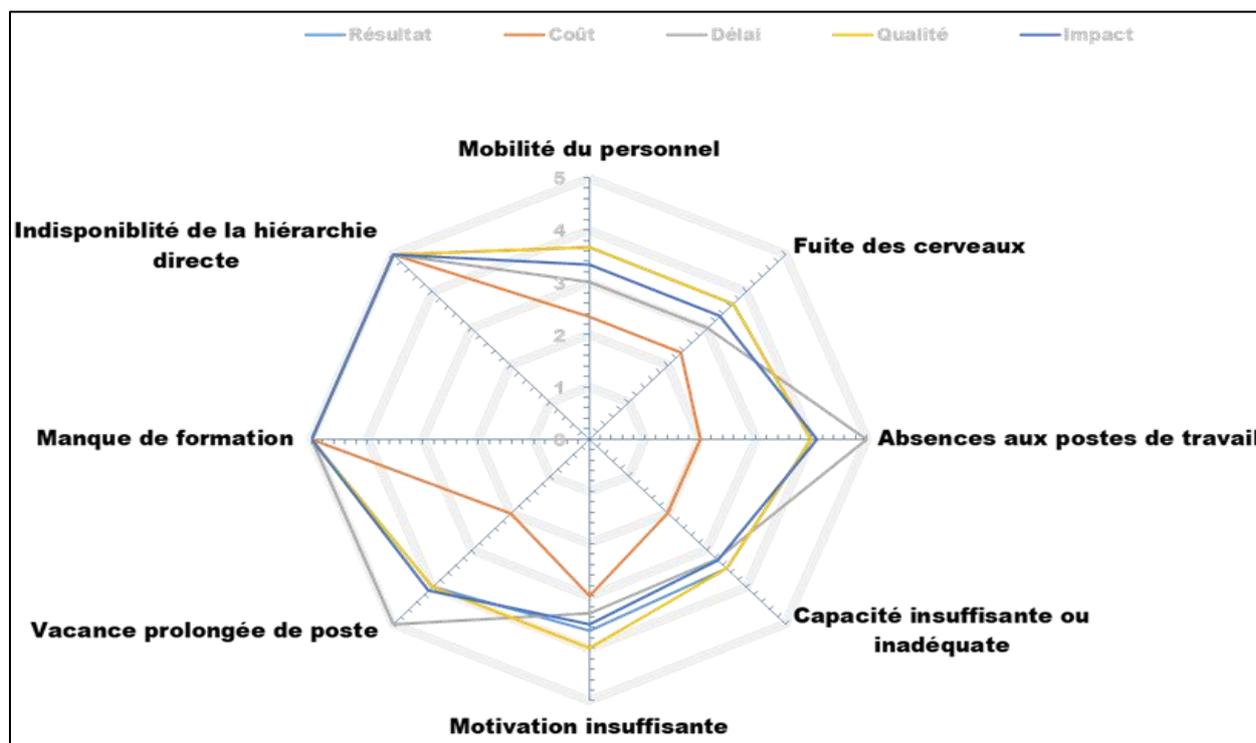
iii. Analyse selon l'impact sur la performance

L'analyse selon l'impact sur la performance repose principalement sur la relation entre les risques majeurs et les variables de la performance que sont : le résultat, le coût, la qualité et le délai. Suivant chaque composante, elle se présente comme suit :

- Ressources humaines

L'impact sur la performance est représenté comme suit :

Figure 6 : Risques majeurs RH du Programme 302 selon leur impact sur les critères de performance



Source : Exploitation des données de terrain

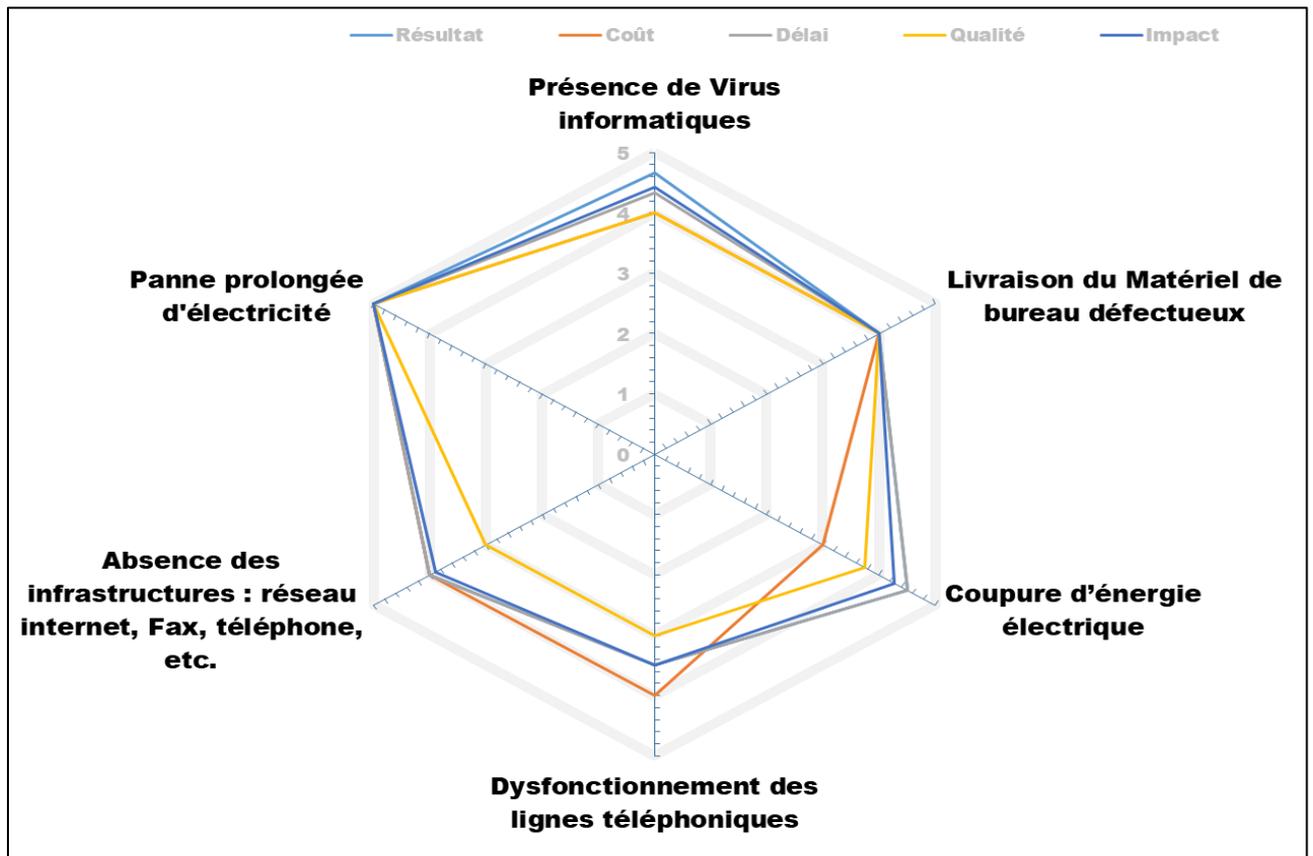
On constate d'après le diagramme ci-dessus que :

- ☞ l'impact global des risques « Manque de formation du personnel » et « Indisponibilité de la hiérarchie directe » sur la performance est très fort comparé aux autres risques. Ce constat pourrait être la conséquence des insuffisances relevées dans la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences au sein du ministère ;
- ☞ l'« indisponibilité de la hiérarchie » et « manque de formation » sont deux risques de la composante RH qui agissent très fortement sur les quatre critères de la performance ;
- ☞ les risques « absence aux postes de travail » et « vacance prolongée de poste » impactent très fortement les délais de traitement des dossiers ;
- ☞ enfin, le critère coût est le moins influencé par les risques RH.

- Ressources matérielles

L'impact sur la performance se présente comme ci-après :

Figure 7 : Risques majeurs RM du Programme 302 selon leur impact sur les critères de performance



Source : Exploitation des données de terrain

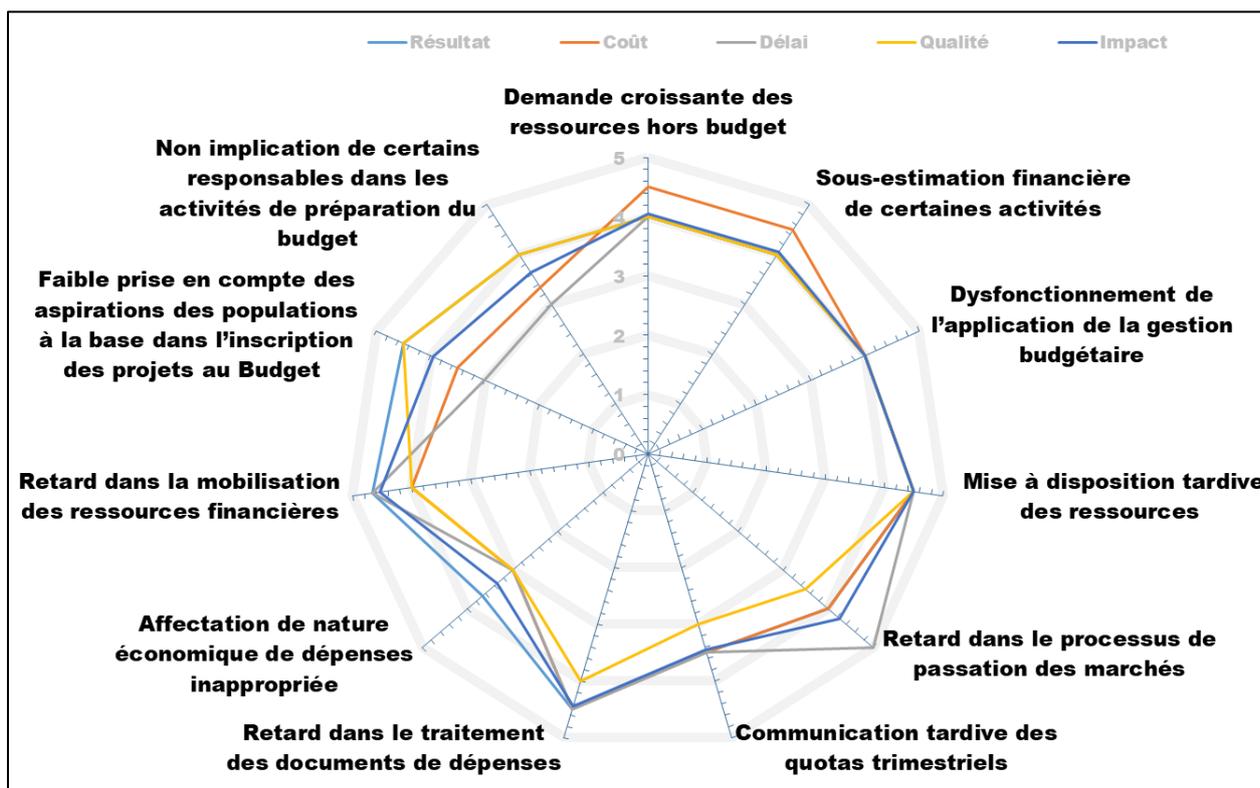
Le diagramme ci-dessus montre que :

- ☞ les « pannes prolongées d'électricité » sont le risque de la composante RM qui a un impact global très élevé. Autrement dit, ce risque influence sérieusement les quatre critères de la performance ;
- ☞ la présence des virus informatiques agit très fortement sur l'atteinte des résultats et les délais et fortement sur le coût et la qualité ;
- ☞ les « coupures d'énergie électrique » ont un très fort impact sur les délais et les résultats, moyennement sur la qualité et faiblement sur le coût ;
- ☞ le critère coût est fortement influencé par l'absence des infrastructures, le dysfonctionnement des lignes téléphoniques et la livraison du matériel défectueux.

- Ressources Financières

L'impact sur la performance se présente ainsi qu'il suit :

Figure 8 : Risques majeurs RF du Programme 302 selon leur impact sur les critères de performance



Source : Exploitation des données de terrain

Du diagramme ci-dessus, on se rend compte que la « mise à disposition tardive des ressources », le « retard dans le traitement des documents de dépenses », le « retard dans la mobilisation des ressources financières » et la « faible prise en compte des aspirations des populations à la base dans l'inscription des projets au budget » ont des impacts très élevés sur les résultats et les délais.

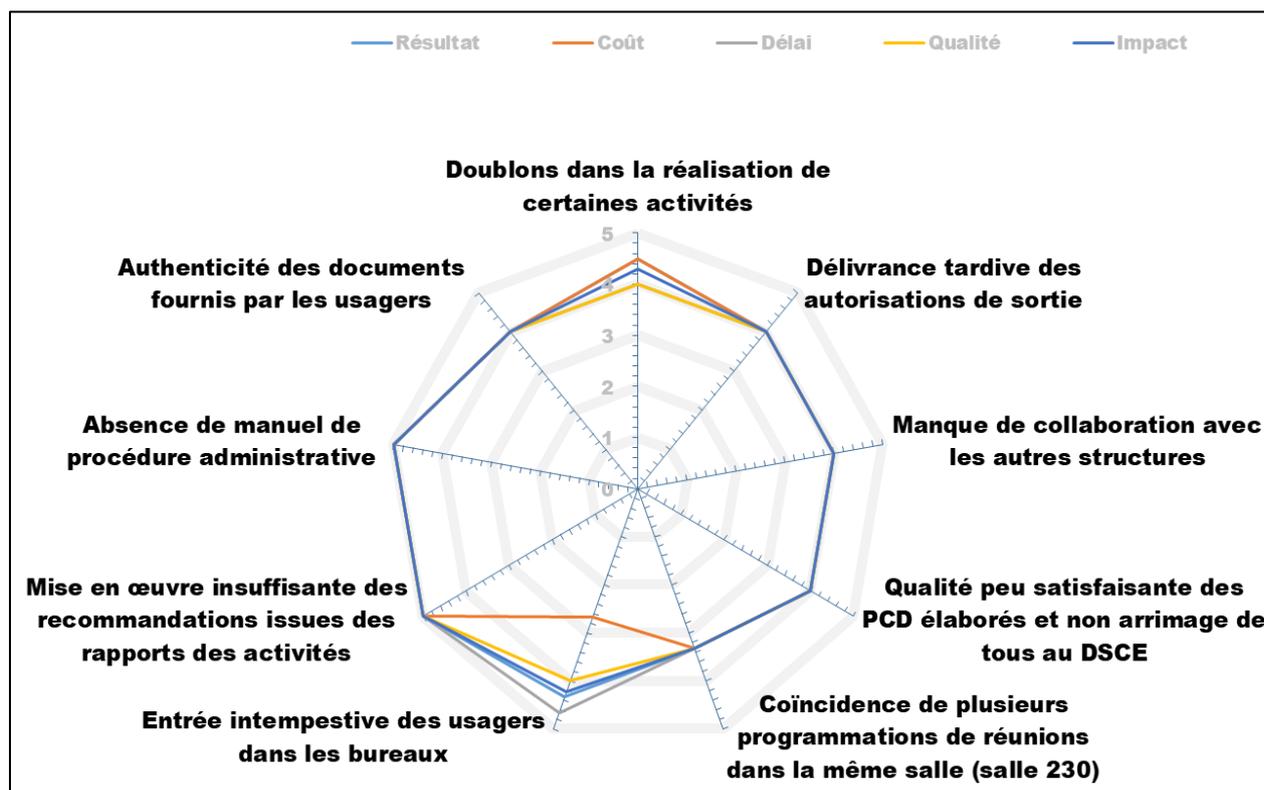
Le retard dans le processus de passation des marchés affecte très sérieusement le critère *délai* ;

La *sous-estimation financière de certaines activités* et la *demande croissante des ressources hors budget* ont un fort impact sur le coût de la mise en œuvre des activités du programme. En effet, cette pratique est récurrente du fait que l'expression des besoins est toujours supérieure au budget alloué d'une part, et, à la survenance des activités non budgétisées, mais impératives dans le cadre des missions du Programme, d'autre part.

- Ressources Organisationnelles

L'impact sur la performance est représenté ci-après :

Figure 9 : Risques majeurs RO du Programme 302 selon leur impact sur les critères de performance



Source : Exploitation des données de terrain

L'impact global sur les critères de performance est très fort pour les risques relatifs à la *mise en œuvre insuffisante des recommandations issues des rapports*, notamment celui du suivi du DSCE et à l'*absence de manuel de procédures*. Le premier risque serait dû à l'intensification relative des activités de coordination économique assurée par le MINEPAT et le second à la non-priorisation de l'élaboration des manuels au sein des différentes structures.

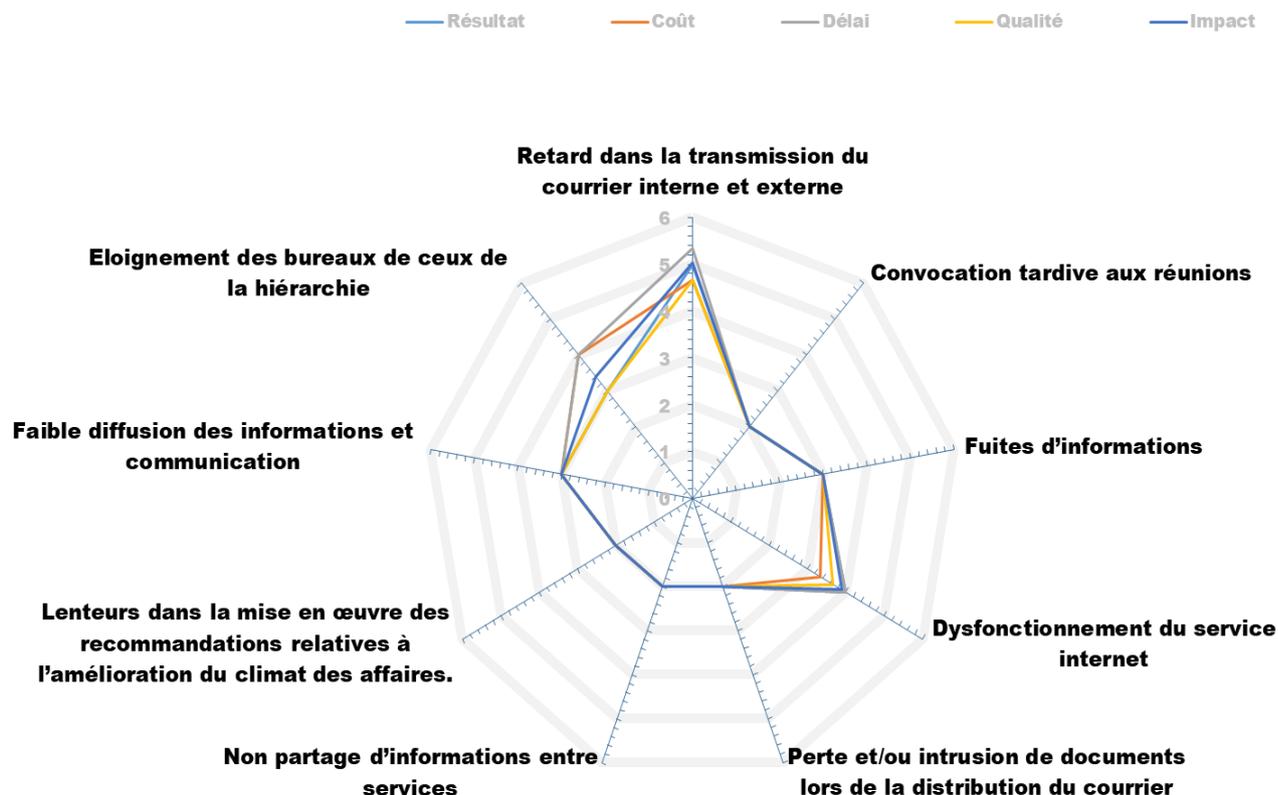
L'impact est relativement fort pour le reste des risques majeurs de la composante.

Les *Doublons dans la réalisation de certaines activités* impactent plus sur le résultat et le coût des activités du programme. Ceci s'expliquerait entre autres par les limites de la structuration et de l'application de l'organigramme.

- Ressources informationnelles et communicationnelles

La représentation de l'impact sur la performance est la suivante :

Figure 10 :Risques majeurs RIC du Programme 302 selon leur impact sur les critères de performance



Source : Exploitation des données de terrain

Dans cette composante, *le retard dans la transmission du courrier interne et externe* et *le dysfonctionnement du service internet* sont les risques dont les impacts sont les plus élevés sur la performance. En effet, ces deux risques présentent des impacts relativement forts sur les différentes composantes de la performance.

Le retard dans la transmission du courrier interne et externe pourrait s'expliquer par l'insuffisance du personnel, le manque de formation et de recyclage, le manque des moyens de déplacement pour assurer la liaison ainsi que l'insuffisance du matériel de travail.

Quant au *dysfonctionnement des services Internet*, son fort impact sur la performance s'expliquerait par la nature des interventions dudit programme qui nécessite l'interconnectivité permanente des intervenants du domaine. D'ailleurs son impact serait encore plus important s'il n'y avait pas une volonté du personnel à s'autonomiser à travers l'utilisation des connexions personnelles.

3.2.3. Évaluation des risques majeurs

À la suite de l'analyse des risques, une liste de risques majeurs a été établie. Le Responsable du Programme y a accordé une certaine priorité telle que présentée dans le tableau ci-après :

Tableau 19 : Liste des risques majeurs et priorité accordée par le Responsable du programme 302

Composantes	Risques majeurs	Priorités
Ressources humaines	Mobilité du personnel	Élevée
	Fuite des cerveaux	Élevée
	Capacité insuffisante ou inadéquate	Élevée
	Motivation insuffisante	Élevée
	Manque de formation	Élevée
	Indisponibilité de la hiérarchie directe	Élevée
	Absences aux postes de travail	Faible
	Vacance prolongée de poste	Faible
Ressources matérielles	Présence de Virus informatiques	Élevée
	Livraison du Matériel de bureau défectueux	Élevée
	Coupure d'énergie électrique	Élevée
	Dysfonctionnement des lignes téléphoniques	Élevée
	Absence des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc.	Élevée
	Panne prolongée d'électricité	Élevée
	Vols/cambriolages	Faible
Ressources financières	Demande croissante des ressources hors budget	Élevée
	Sous-estimation financière de certaines activités	Élevée
	Mise à disposition tardive des ressources	Élevée
	Retard dans le processus de passation des marchés	Élevée
	Retard dans le traitement des documents de dépenses	Élevée
	Retard dans la mobilisation des ressources financières	Élevée
	Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire	Faible
	Communication tardive des quotas trimestriels	Faible
	Affectation de nature économique de dépenses inappropriée	Faible
	Faible prise en compte des aspirations des populations à la base dans l'inscription des projets au Budget	Élevée
	Non-implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget	Élevée
Ressources organisationnelles	Doublons dans la réalisation de certaines activités	Élevée
	Délivrance tardive des autorisations de sortie	Élevée
	Manque de collaboration avec les autres structures	Élevée
	Qualité peu satisfaisante des PCD élaborés et non arrimage de tous au DSCE	Élevée
	Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle	Élevée
	Entrée intempestive des usagers dans les bureaux	Élevée
	Mise en œuvre insuffisante des recommandations issues des rapports des activités	Élevée
	Absence de manuel de procédure administrative	Élevée

Composantes	Risques majeurs	Priorités
	Authenticité des documents fournis par les usagers	Élevée
Ressources informationnelles et communicationnelles	Retard dans la transmission du courrier interne et externe	Élevée
	Dysfonctionnement du service internet	Élevée
	Mauvaise traduction de certains documents	Élevée

Source : Exploitation des données de terrain

Des 38 risques majeurs recensés au sein du programme 302, le Responsable du Programme accorde une priorité de traitement à 32 contre 6 seulement dont la priorité est faible.

Cependant, force est de constater en examinant la gravité que certains risques dont le Responsable a accordé une priorité élevée sont plutôt des risques tolérables. C'est le cas du *retard dans le processus de passation des marchés*, du *retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets*, de *la convocation tardive des réunions* et du *détournement des dossiers*.

Comme cela a été le cas dans le Programme 301, une réévaluation des risques a été faite sur la base des relations de cause à effet qui existeraient entre les risques. Ainsi, il en est ressorti une liste de risques présentant une plus grande menace sur la performance du Programme et qui poseraient des enjeux de gestion les plus critiques. Ces risques rentreront prioritairement dans le plan de traitement.

Tableau 20 : Liste des risques du Programme 302 devant être traités en priorité

Composante	Risque
Ressources Humaines	- Rendement insuffisant - Irrégularité/absence du personnel au poste de travail
Ressources Matérielles	- Présence de virus informatiques - Réception du Matériel de bureau défectueux - Coupure/panne prolongée d'énergie électrique - Dysfonctionnement du réseau de téléphonie fixe
Ressources Financières	- Demande croissante des ressources hors budget - Mise à disposition tardive des ressources - Faible prise en compte des aspirations des populations à la base dans l'inscription des projets au Budget - Retard dans le processus de passation des marchés - Fautes de gestion/Détournement de fonds - Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire
Ressources Organisationnelles	- Inefficiences dans la réalisation de certaines activités - La falsification des documents par les usagers - Coïncidence de plusieurs réunions dans la même salle - Entrée intempestive des usagers dans les bureaux
Ressources Informationnelles et Communicationnelles	- Perte/retard dans la transmission du courrier - Dysfonctionnement du service internet

3.3. Le Programme 303 : renforcement du partenariat au développement et de l'intégration régionale

3.3.1. Risques identifiés

La liste des risques identifiés au sein du programme 303 est renseignée dans le tableau ci-après :

Tableau 21 : Liste des risques identifiés dans le programme 303

Composantes	Risques courants
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Absences aux postes de travail - Capacité insuffisante ou inadéquate - Motivation insuffisante - Exposition aux méfaits des appareils électriques - Mobilité du personnel
Ressources Matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de Virus informatiques - Coupure d'énergie électrique - Absence/coupure d'eau - Dysfonctionnement des lignes téléphoniques - Incendie - Absence/Insuffisance des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc. - Absence/vétusté de matériel de bureau Matériel roulant vieillissant/absent
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-estimation financière de certaines activités - Communication tardive des quotas trimestriels - Mise à disposition tardive des ressources - Faible spécialisation des crédits de coopération - Affectation de nature économique de dépenses inappropriée - Forte présence des activités hors budget - Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales - Retard dans la mobilisation des ressources financières - Non-paiement des fonds de contrepartie
Ressources organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires - Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions (décrets d'habilitation, etc.) - Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires - Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle - Entrée intempestive des usagers dans les bureaux - Composition inadéquate des délégations lors des sorties
Ressources Informationnelles/ Communicationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Dysfonctionnement du service internet - Mauvaise traduction de certains documents - Non-partage d'informations entre services - Retard dans la transmission du courrier interne et externe - Retards dans la distribution des journaux, insuffisance desdits journaux - Mauvaise traduction de certains documents - Qualité d'informations statistiques - Convocation tardive aux réunions

Source : *Exploitation des données de terrain*

Le tableau 21 montre qu'au total 37 risques ont été identifiés au sein du Programme 303. Ainsi, les ressources matérielles (08 risques, 22 %), financières (09 risques, 24 %), organisationnelles (07 risques, 19 %) et informationnelles/communicationnelles (08 risques, 22 %) concentrent à elles seules 89 % des risques, soit un total de 32 risques. Par contre, les Ressources Humaines n'ont comptabilisé que 5 risques, soit 13,5 % du total de risques.

Cette concentration des risques vers les composantes matérielles, financières, organisationnelles et informationnelles/communicationnelles montre clairement la singularité de ce programme dont les risques identifiés peuvent nuire à la réalisation des missions régaliennes, notamment la densification du portefeuille de coopération, la promotion de l'intégration régionale et sous régionale et la performance du partenariat au développement.

3.3.2. Analyse des risques

Les risques seront présentés selon leur probabilité d'occurrence, la gravité de leurs conséquences et leur impact sur les critères de performance retenus.

i. Analyse selon la probabilité d'occurrence

À l'issue des travaux d'identification, les risques ont été classés selon qu'ils sont courants ou occasionnels comme l'illustre le tableau ci-après :

Tableau 22 : Classification des risques identifiés dans le programme 303 suivant la probabilité d'occurrence

Composantes	Risques courants	Risques occasionnels
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Absences aux postes de travail - Capacité insuffisante ou inadéquate - Motivation insuffisante - Exposition aux méfaits des appareils électriques - Absences aux postes de travail - Capacité insuffisante ou inadéquate - Motivation insuffisante - Exposition aux méfaits des appareils électriques - Mobilité du personnel 	
Ressources Matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de Virus informatiques - Coupure d'énergie électrique - Absence/coupure d'eau - Dysfonctionnement des lignes téléphoniques 	

Composantes	Risques courants	Risques occasionnels
	<ul style="list-style-type: none"> - Incendie - Absence/Insuffisance des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc. - Absence/vétusté de matériel de bureau - Matériel roulant vieillissant/absent 	
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-estimation financière de certaines activités - Communication tardive des quotas trimestriels - Mise à disposition tardive des ressources - Faible spécialisation des crédits de coopération - Affectation de nature économique de dépenses inappropriée - Forte présence des activités hors budget - Non-paiement des fonds de contrepartie 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales - Retard dans la mobilisation des ressources financières
Ressources organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires - Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions (décrets d'habilitation, etc.) - Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires - Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle - Entrée intempestive des usagers dans les bureaux - Composition inadéquate des délégations lors des sorties 	
Ressources Informationnelles/ Communicationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Dysfonctionnement du service internet - Mauvaise traduction de certains documents - Non-partage d'informations entre services - Retard dans la transmission du courrier interne et externe - Retards dans la distribution des journaux, insuffisance desdits journaux - Mauvaise traduction de certains documents 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocation tardive aux réunions - Qualité d'informations statistiques

Source : Exploitation des données de terrain

À la lumière du tableau ci-dessus proposé, l'enquête réalisée suggère les informations statistiques suivantes :

- ☞ le Programme 303 compte au total 33 risques courants (89 %) et 4 occasionnels (11 %);
- ☞ toutes les composantes enregistrent les risques courants. Par contre, les quatre risques occasionnels se retrouvent uniquement dans les composantes *Ressources Financières* (2 sur 11, 18,2 %) et *Ressources Informationnelles/communicationnelles* (2 sur 8, 25 %).

ii. Analyse selon la gravité des conséquences

Cette sous-section est consacrée à l'analyse des risques en fonction de leur impact sur la performance du Programme et leur probabilité d'occurrence. Elle débouche sur la classification des risques selon leur degré de gravité. Ainsi, pour chacune des composantes, les risques sont regroupés en **risques majeurs, tolérables ou mineurs**. Le tableau ci-dessous renseigne sur la classification des risques suivant leur gravité.

Tableau 23 : Classification des risques du Programme 303 suivant la gravité

Risques majeurs	Risques tolérables	Risques mineurs
Composante Ressources Humaines		
<ul style="list-style-type: none"> - Absences aux postes de travail - Capacité insuffisante ou inadéquate - Motivation insuffisante 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposition aux méfaits des appareils électriques - Mobilité du personnel 	
Composante Ressources Matérielles		
<ul style="list-style-type: none"> - Présence de Virus informatiques - Coupure d'énergie électrique - Absence/coupure d'eau - Dysfonctionnement des lignes téléphoniques - Incendie - Absence/Insuffisance des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc. - Absence/vétusté de matériel de bureau - Matériel roulant vieillissant/absent 		
Composante Ressources Financières		
<ul style="list-style-type: none"> - Non-paiement des fonds de contrepartie - Affectation de nature économique de dépenses inappropriée - Mise à disposition tardive des ressources - Faible spécialisation des crédits de coopération - Sous-estimation financière de certaines activités - Forte présence des activités hors budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales - Communication tardive des quotas trimestriels 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la mobilisation des ressources financières

Risques majeurs	Risques tolérables	Risques mineurs
Composante Ressources Organisationnelles		
<ul style="list-style-type: none"> - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires - Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions (décrets d'habilitation, etc.) - Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires - Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle - Entrée intempestive des usagers dans les bureaux - Composition inadéquate des délégations lors des sorties 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la délivrance des avis juridiques 	
Composante Ressources Informationnelles/Communicationnelles		
<ul style="list-style-type: none"> - Retards dans la distribution des journaux, insuffisance desdits journaux - Non-partage d'informations entre services - Dysfonctionnement du service internet - Retard dans la transmission du courrier interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocation tardive aux réunions - Mauvaise traduction de certains documents - Qualité d'informations statistiques 	

Source : *Exploitation des données de terrain*

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur les informations suivantes :

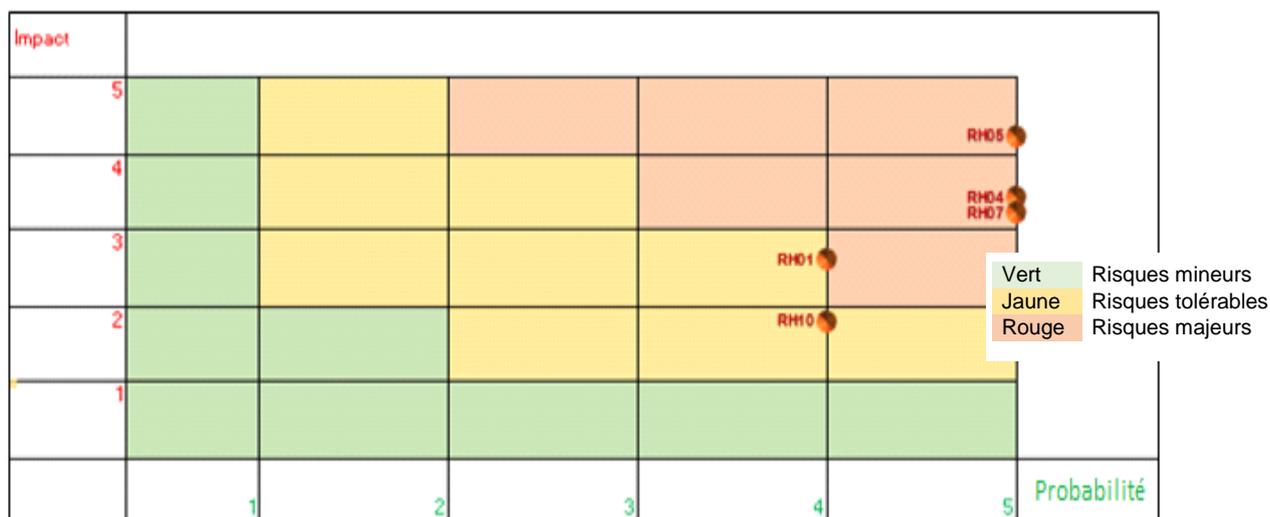
- ☞ des 37 risques du Programme, on dénombre 28 (75,7 %) majeurs, 08 (21,6 %) tolérables et 01 (2,7 %) mineur. Ceci signifie que le Programme est sujet à des risques à forte incidence sur l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels ;
- ☞ des 28 risques majeurs enregistrés, 08 (28,6 %) proviennent des Ressources Matérielles, 07 (25 %) des Ressources Organisationnelles, 06 (21,4 %) des Ressources Financières, 04 (14,3 %) des Ressources Informationnelles/communicationnelles et 03 (10,7 %) des Ressources Humaines. Il est à noter que tous les risques des Ressources Matérielles sont majeurs. On peut aussi remarquer que contrairement aux ressources matérielles, financières et organisationnelles, les Ressources Humaines n'ont pas beaucoup de risques majeurs (*absences aux postes de travail, capacité insuffisante ou inadéquate, motivation insuffisante*), ce qui pourrait laisser penser qu'ils n'impactent pas beaucoup la performance du Programme ;
- ☞ des 08 risques tolérables, 03 (37,5 %) sont issus des Ressources Informationnelles/Communicationnelles, 02 (25 %) des Ressources Humaines, 02 (25 %) des Ressources Financières et 01 (12,5 %) des Ressources Organisationnelles. Le seul risque mineur enregistré relève des Ressources Financières, il s'agit du *retard dans la mobilisation des ressources financières*.

Bien que riche en informations, le tableau ci-dessus présenté ne met pas en exergue le niveau de gravité de chaque risque ainsi que les disparités entre les risques. C'est en ce sens que le tableau à double entrée permet, pour chaque composante, de mieux visualiser la distribution des risques suivant les deux variables de la gravité (probabilité, impact).

- Ressources Humaines

Le tableau ci-après représente les risques de la composante RH sur un plan.

Tableau 24 : Représentation des risques RH du Programme 303 selon la gravité des conséquences



Source : Exploitation des données de terrain

Notes de légende : *RH01* : Mobilité du personnel ; *RH04* : Absences aux postes de travail ; *RH05* : Capacité insuffisante ou inadéquate ; *RH07* : Motivation insuffisante ; *RH10* : Exposition aux métiers des appareils électriques ; (pour plus de détails chiffrés, voir annexe III.B.1).

Il ressort du tableau trois (03) groupes des risques suivant la gravité :

- ☞ un risque extrême à très forte probabilité d'occurrence et à très fort impact (RH05) ;
- ☞ des risques à très forte occurrence et à fort impact (RH04 et RH07) ;
- ☞ des risques à forte occurrence et moyen impact (RH01 et RH10).

Comme on peut l'observer sur le tableau ci-dessus, la motivation insuffisante du personnel, leurs absences aux postes de travail et leur faible capacité (situés en zone rouge) constituent les risques majeurs de la composante Ressources Humaines. C'est dire que ces facteurs influencent fortement la performance du programme.

Parmi ceux-ci, la faible capacité du personnel dont la gravité est la plus élevée émerge comme le risque le plus prépondérant. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que les personnels exerçant dans ces structures n'ont pas toujours une formation adaptée aux fonctions de mobilisation des financements extérieurs.

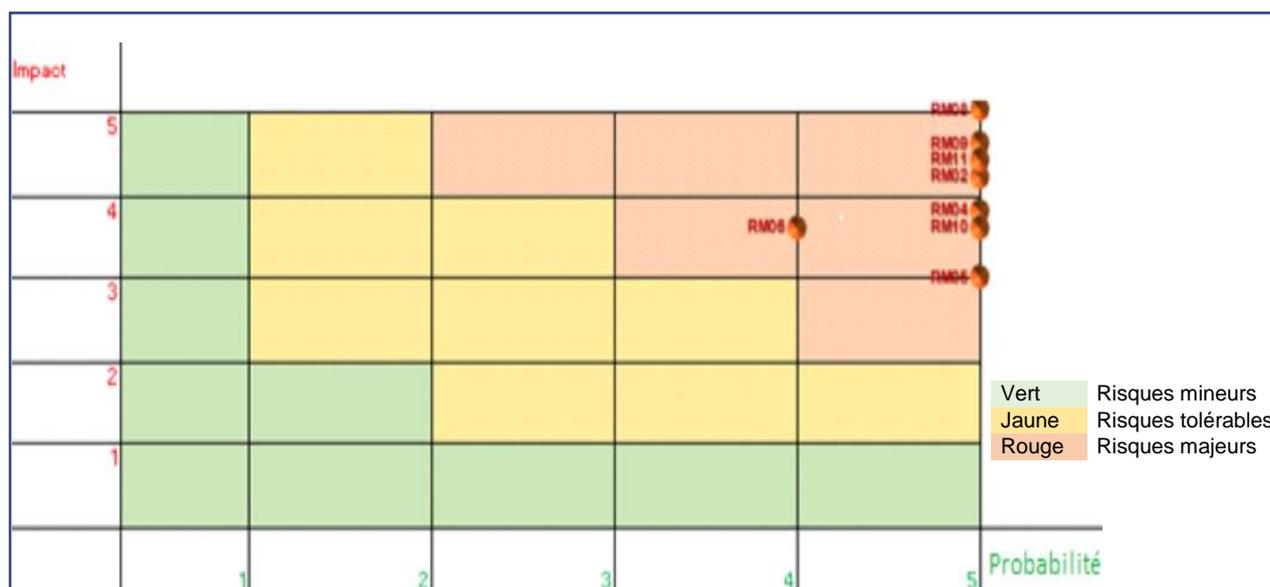
Par ailleurs, l'absence des personnels aux postes de travail qui ressort comme l'un des facteurs importants de cette composante mérite qu'une attention particulière lui soit accordée.

À l'opposé, l'exposition aux métiers des appareils électriques et la mobilité du personnel sont considérées comme tolérables, car ils causeraient moins de dommages sur la performance du Programme. Ceci peut s'expliquer par la pratique de la sécurité au travail et par le fait que les gestionnaires recourent à leur expérience managériale pour mieux gérer la rotation du personnel.

- Ressources Matérielles

Le tableau ci-après présente les catégories de risques de la composante Ressources Matérielles.

Tableau 25 : Représentation des risques RM du Programme 303 selon la gravité des conséquences



Source : Exploitation des données de terrain

Notes de légende : **RM02** : Présence de Virus informatiques ; **RM04** : Coupure d'énergie électrique ; **RM05** : Absence/coupure d'eau ; **RM06** : Dysfonctionnement des lignes téléphoniques ; **RM08** : Incendie ; **RM09** : Absence/Insuffisance des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc. ; **RM10** : Absence/vétusté de matériel de bureau ; **RM11** : Matériel roulant vieillissant/absent (pour plus de détails chiffrés voir Annexe III.B.2).

La lecture du tableau ci-dessus permet de constater que tous les risques de la composante Ressources Matérielles se regroupent dans la zone critique.

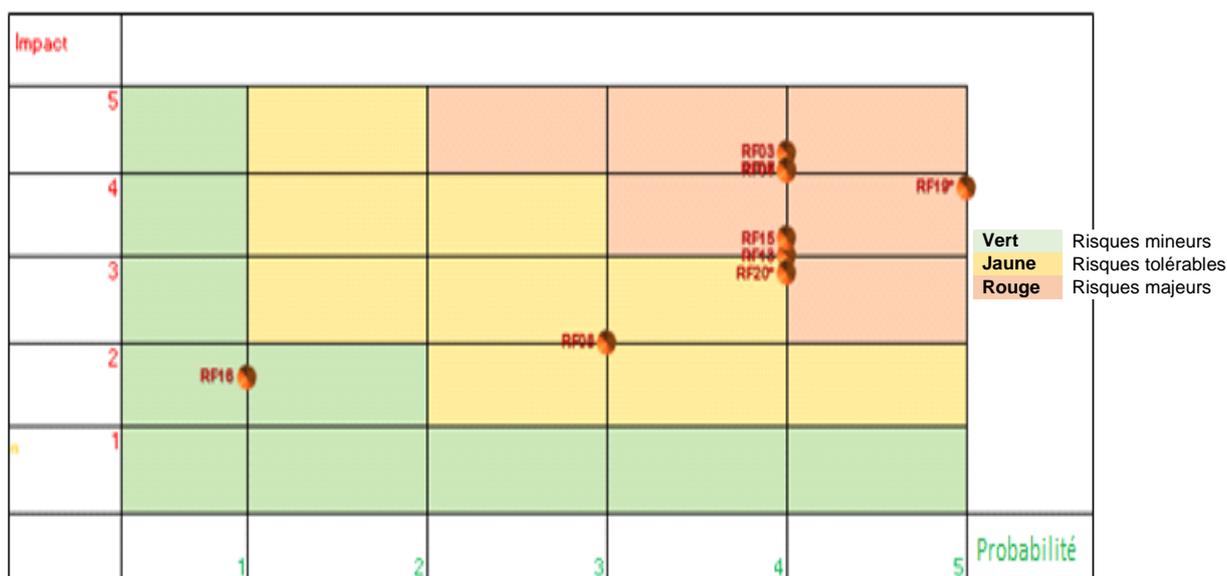
Les risques d'incendie, l'absence ou l'insuffisance des infrastructures de communication, les coupures d'énergie électrique et la présence de virus informatiques sont particulièrement préoccupants. Cette situation est notoirement observable au niveau du Bâtiment annexe 1 qui concentre l'essentiel des structures

de la Direction Générale de la Coopération et de l'Intégration Régionale (DGCOOP). Bien que considéré comme majeur, mais à des proportions moindres, le dysfonctionnement du service Internet reste une épine sous le pied de la performance. Certains personnels travaillent avec leur propre connexion Internet, mais cela leur occasionne des dépenses supplémentaires.

- Ressources Financières

Le tableau ci-après présente les risques de la composante Ressources Financières.

Tableau 26 : Représentation des risques RF du Programme 303 selon la gravité des conséquences



Source : Exploitation des données de terrain

Note de légende : **RF03** : Sous-estimation financière de certaines activités ; **RF06** : Mise à disposition tardive des ressources ; **RF07** : Faible spécialisation des crédits de coopération ; **RF08** : Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales ; **RF13** : Communication tardive des quotas trimestriels ; **RF15** : Affectation de nature économique de dépenses inappropriée ; **RF16** : Retard dans la mobilisation des ressources financières ; **RF19*** : Forte présence des activités hors budget ; **RF20*** : Non-paiement des fonds de contrepartie (pour plus de détails chiffrés voir Annexe III.B.3).

À la lumière du tableau ci-dessus, on peut identifier les zones de regroupement des risques suivantes :

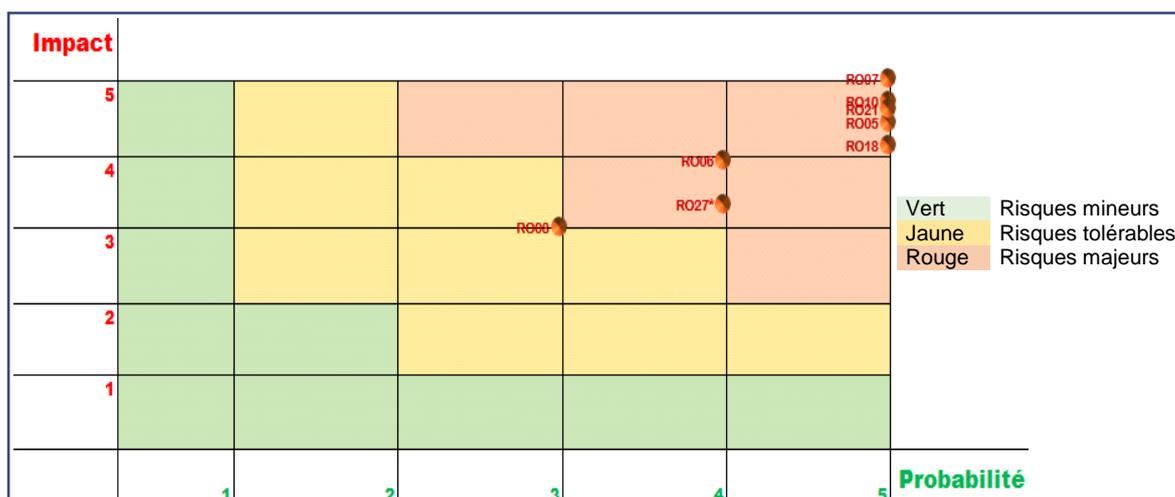
- ☞ un (01) risque dans la région mineure RF16 ;
- ☞ deux (02) risques dans la zone tolérable, le retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales (RF08) et la Communication tardive des quotas trimestriels (RF13) ;
- ☞ six (06) risques sont identifiés comme critiques dans cette composante, à savoir le non-paiement des fonds de contrepartie, l'affectation de nature économique de dépenses inappropriées, la mise à disposition tardive des ressources financières, de la faible spécialisation des crédits de coopération, la

☞ *sous-estimation financière de certaines activités et la forte présence des activités hors budget.* Dans cette zone critique, on identifie un groupe de risques à forte probabilité d’occurrence et à moyen impact sur la performance globale (RF15, RF20), un groupe de risques à forte probabilité d’occurrence et à fort impact sur la performance globale (RF03, RF06 et RF07) et un risque extrême très probable avec un fort impact : *la forte présence des activités hors budget* (RF19).

- Ressources Organisationnelles

Du tableau ci-contre, il ressort les regroupements des risques de la composante Ressources Organisationnelles.

Tableau 27 : Représentation des risques RO du Programme 303 selon la gravité des conséquences



Source : Exploitation des données de terrain

Note de légende : **RO05** : Délivrance tardive des autorisations de sortie ; **RO06** : Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires ; **RO07** : Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions (décrets d’habilitation, etc.) ; **RO08** : Retard dans la délivrance des avis juridiques ; **RO10** : Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires ; **RO18** : Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle ; **RO21** : Entrée intempestive des usagers dans les bureaux ; **RO27*** : Composition inadéquate des délégations lors des sorties (pour plus de détails chiffrés voir Annexe III.B.4).

Il ressort du tableau ci-dessus les éléments factuels suivants :

- ☞ en dehors du *retard dans la délivrance des avis juridiques* (RO08) classé comme risque tolérable, tous les autres risques identifiés sont majeurs ;
- ☞ un groupe formé des risques à très forte probabilité d’occurrence et à très fort impact se démarque. Il s’agit du *foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires* (RO10), du *retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions* (décrets d’habilitation, etc.) (RO07), de *la coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle* (RO18), des *délivrances tardives des autorisations de sortie* (RO05); et de *l’entrée intempestive des usagers dans les bureaux* (RO21) ;

☞ un autre groupe formé des risques à forte probabilité et à fort impact est aussi distinguable. Il est constitué du *retard dans la délivrance des avis de non-objections par les partenaires* (RO06) et la *Composition inadéquate des délégations lors des sorties* (RO27).

- Ressources Informationnelles/Communicationnelles

La représentation de la composante Ressources Informationnelles/Communicationnelles est la suivante :

Tableau 28 : Représentation des risques RIC du Programme 303 selon la gravité des conséquences

Impact						
5						RIC01
4			RIC09 RIC02			RIC04 RIC08
3				RIC12* RIC06		
2						
1						
		1	2	3	4	5
						Probabilité

Vert Risques mineurs
Jaune Risques tolérables
Rouge Risques majeurs

Source : Exploitation des données de terrain

Note de légende : **RIC01** : Retard dans la transmission du courrier interne et externe ; **RIC02** : Convocation tardive des réunions ; **RIC04** : Dysfonctionnement du service internet ; **RIC06** : Mauvaise traduction de certains documents ; **RIC08** : Non-partage d'informations entre services ; **RIC09** : Qualité des informations statistiques ; **RIC12*** : Retards dans la distribution des journaux, insuffisance desdits journaux.

Le tableau ci-dessus laisse apparaître trois (03) groupes de risques :

- ☞ un groupe formé des risques présentant une probabilité d'occurrence moyenne et un impact fort (RIC09 et RIC02). *La qualité des informations statistiques* (RIC09) est essentielle pour la planification stratégique. Si elle est mal renseignée, elle peut induire des décisions et des politiques fallacieuses. Par ailleurs, *la convocation tardive des réunions* est moins fréquente, car elle relève plus de l'organisation interne et de la communication entre les structures ;
- ☞ un autre groupe formé des risques ayant une forte probabilité et un impact global sur la performance moyen (RIC12 et RIC06). *La mauvaise traduction des documents* impacte négativement leur qualité et détériore la crédibilité et la véracité des informations ;
- ☞ le dernier groupe est formé de trois (03) risques prépondérants ayant une très forte probabilité d'occurrence et un fort impact (RIC04, RIC08 et RIC01). *Le*

dysfonctionnement du service Internet ralentit considérablement la communication inter et intra-service.

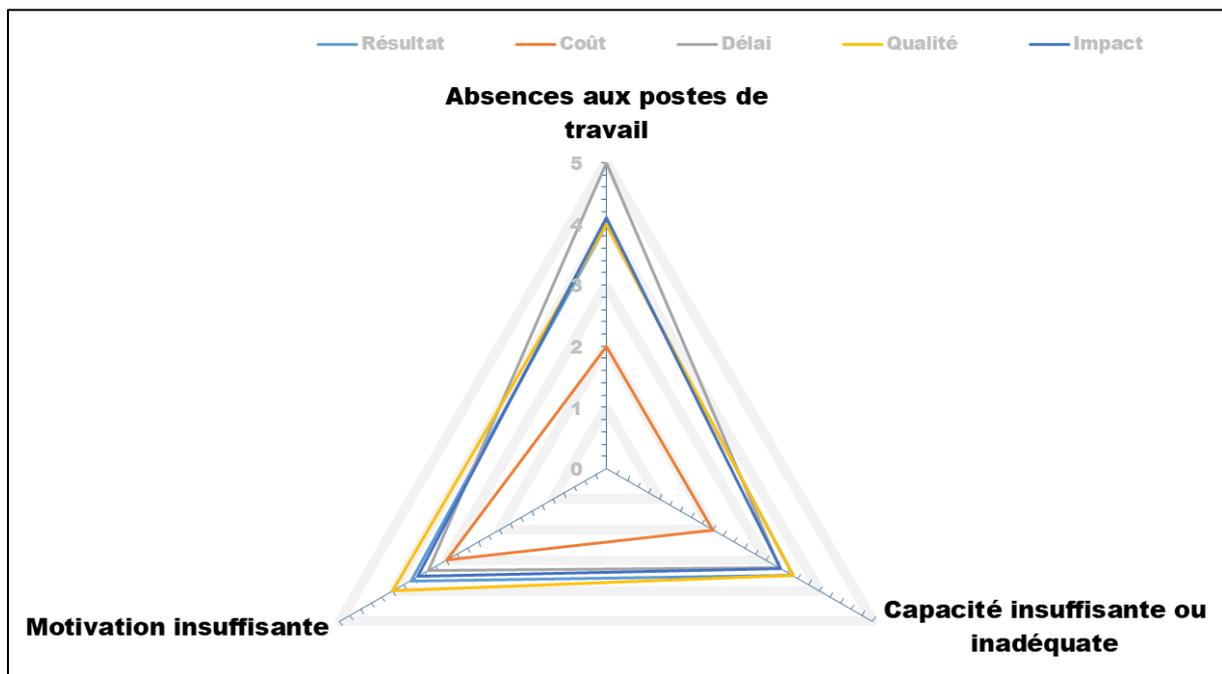
iii. Analyse selon l'impact sur les critères de la performance

L'intérêt d'analyser uniquement les risques majeurs se justifie par le fait qu'ils impactent la performance du Programme et exigent parfois des mesures inhabituelles. Ils doivent donc faire l'objet d'un traitement approprié. À ce titre, le diagramme de KIVIAT est utilisé pour ressortir leur influence sur les critères de performance retenus (résultat, coût, qualité et délai) telle qu'illustrée sur les figures ci-dessous présentées par composante.

- Ressources Humaines

L'impact sur la performance de la composante RH est représenté comme suit :

Figure 11 : Risques majeurs RH du Programme 303 selon leur impact sur les critères de performance



Source : *Exploitation des données de terrain*

Il se dégage du diagramme supra, les informations suivantes :

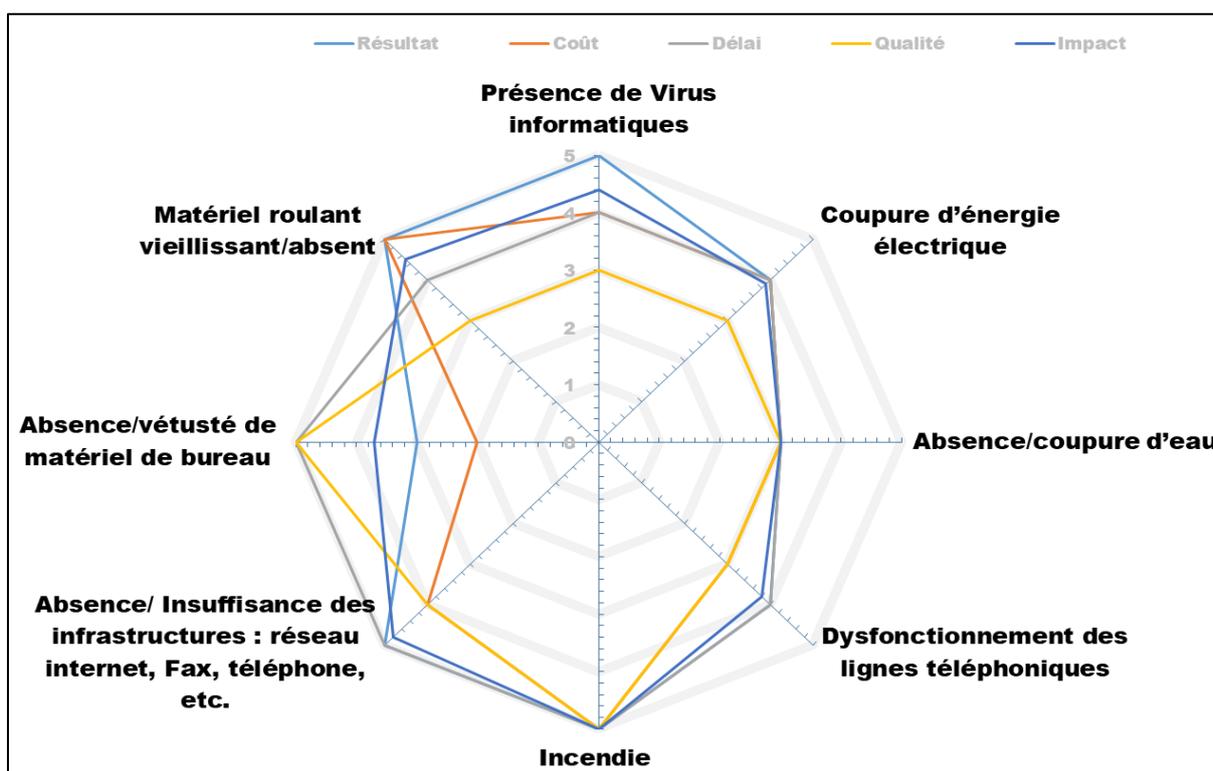
- ☞ l'ensemble des risques majeurs impacte fortement l'impact global ;
- ☞ les trois (03) risques majeurs influencent très fortement le résultat et le délai ;

- ☞ les absences aux postes de travail affectent tous les critères de performance. Il s'agit du risque le plus inacceptable de cette composante au regard de ses caractéristiques.

- Ressources Matérielles

L'analyse détaillée de l'impact des principaux risques sus mentionnés sur les facteurs clés de la performance a permis de réaliser le graphique ci-après :

Figure 12 : Risques majeurs RM du Programme 303 selon leur impact sur les critères de performance



Source : Exploitation des données de terrain

Il résulte de ce graphique les éléments d'analyse suivants :

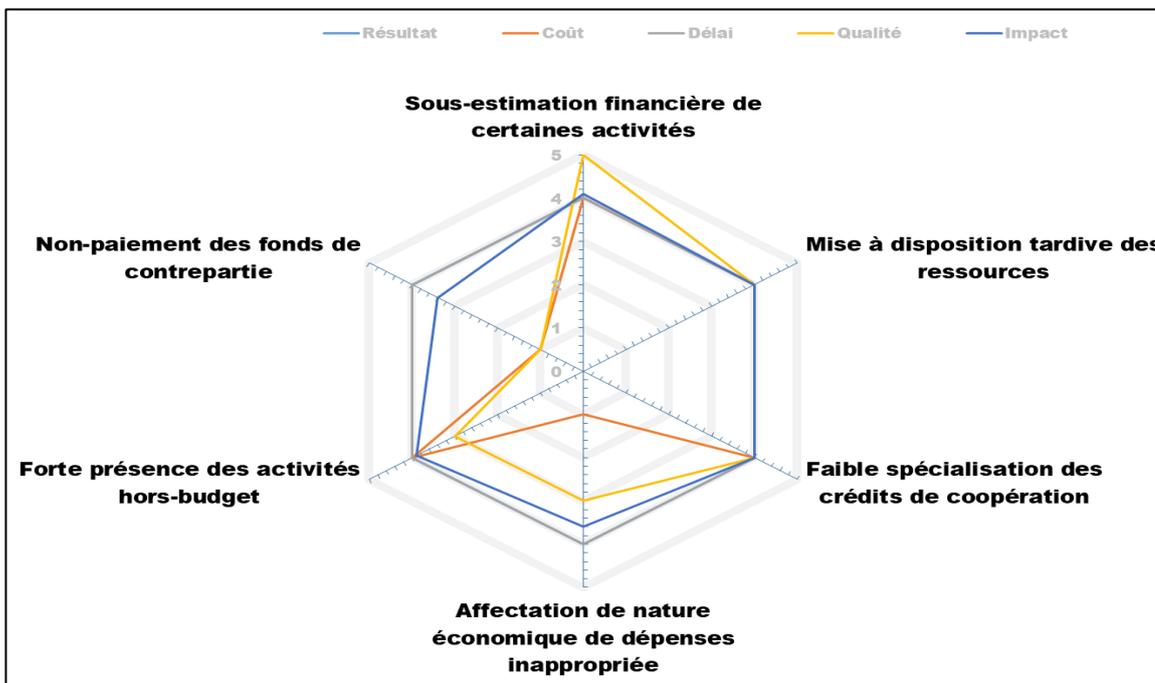
- ☞ les risques de la composante RM ont un fort impact global sur la performance du Programme, à l'exception de *l'absence/coupure d'eau* qui agit moyennement sur celle-ci ;
- ☞ le coût reste le critère le moins impacté par la plupart des risques, sauf pour les risques *incendie* et *absence/vétusté de matériel de bureau* ;
- ☞ le risque *incendie* présente les caractéristiques les plus préoccupantes, car son impact est maximal sur tous les critères de la performance. Il est inhérent à la mauvaise qualité et la vétusté des installations électriques dans les bâtiments de l'Annexe 1 qui pourraient être l'une des causes de la détérioration du matériel informatique identifié comme un autre risque majeur de ce Programme ;

- ☞ l'absence ou l'insuffisance des infrastructures de télécommunication (réseau Internet, fax, téléphone, etc.) constitue également un handicap pour le Programme 303, car son impact est très fort sur le résultat et le délai, fort sur la qualité et le coût. L'importance de ce risque est d'autant plus accentuée que les activités menées sont fortement dépendantes des outils de télécommunication, indispensables à la collaboration avec des partenaires extérieurs ;
- ☞ l'absence du matériel roulant nécessaire pour les missions de supervision des projets et l'accueil des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) renchérit le coût des activités et en affecte les délais de réalisation ;
- ☞ la présence de virus informatiques est aussi à déplorer et laisse transparaître l'absence ou l'insuffisance de mises à jour régulières des logiciels antivirus installés dans les ordinateurs de bureau ;
- ☞ les coupures électriques ont une forte incidence sur tous les critères de performance. La gravité de ce risque pourrait se justifier par le fait qu'il n'existe pas de sources alternatives d'énergie électrique.

- Ressources Financières

L'analyse détaillée de l'impact des risques majeurs de cette composante sur les facteurs de performance retenus est illustrée dans le graphique ci-dessous :

Figure 13 : Risques majeurs RF du Programme 303 selon leur impact sur les critères de performance



Source : Exploitation des données de terrain

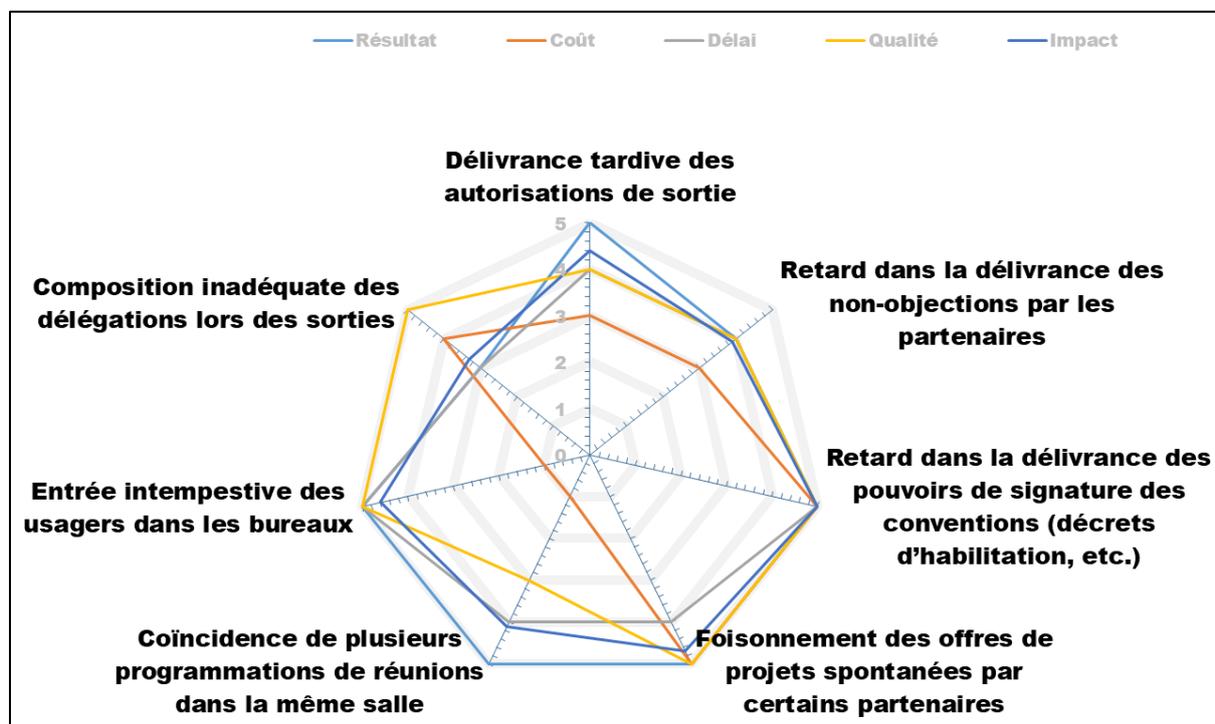
De ce graphique ressortent les éléments d'analyse suivants :

- ☞ les risques majeurs de cette composante impactent fortement le délai et le résultat ;
- ☞ *la forte présence des activités hors budget* est le risque le plus préoccupant du fait de la difficile prévisibilité de certaines missions de coopération. Il en résulte la difficulté à mobiliser les ressources nécessaires à leur financement (problème de couverture budgétaire) et les retards observés dans leur exécution ;
- ☞ *la faible spécialisation des crédits de coopération* est également un risque majeur de cette composante. Elle induit le recours fréquent aux procédures exceptionnelles d'autorisation de déblocage et conséquemment le retard et l'incertitude dans l'exécution des activités programmées ;
- ☞ *le non-paiement des fonds de contrepartie* enregistre une forte occurrence avec un impact significatif sur le résultat du Programme. Il contribue à l'accumulation des Soldes Engagés Non Décaissés (SEND) et réduit par conséquent la performance des portefeuilles des projets.

- Ressources organisationnelles

L'impact des risques majeurs de la composante RO sur les facteurs de performance retenus est illustré dans le graphique ci-après :

Figure 14 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 303 pour la composante RO



Source : Exploitation des données de terrain

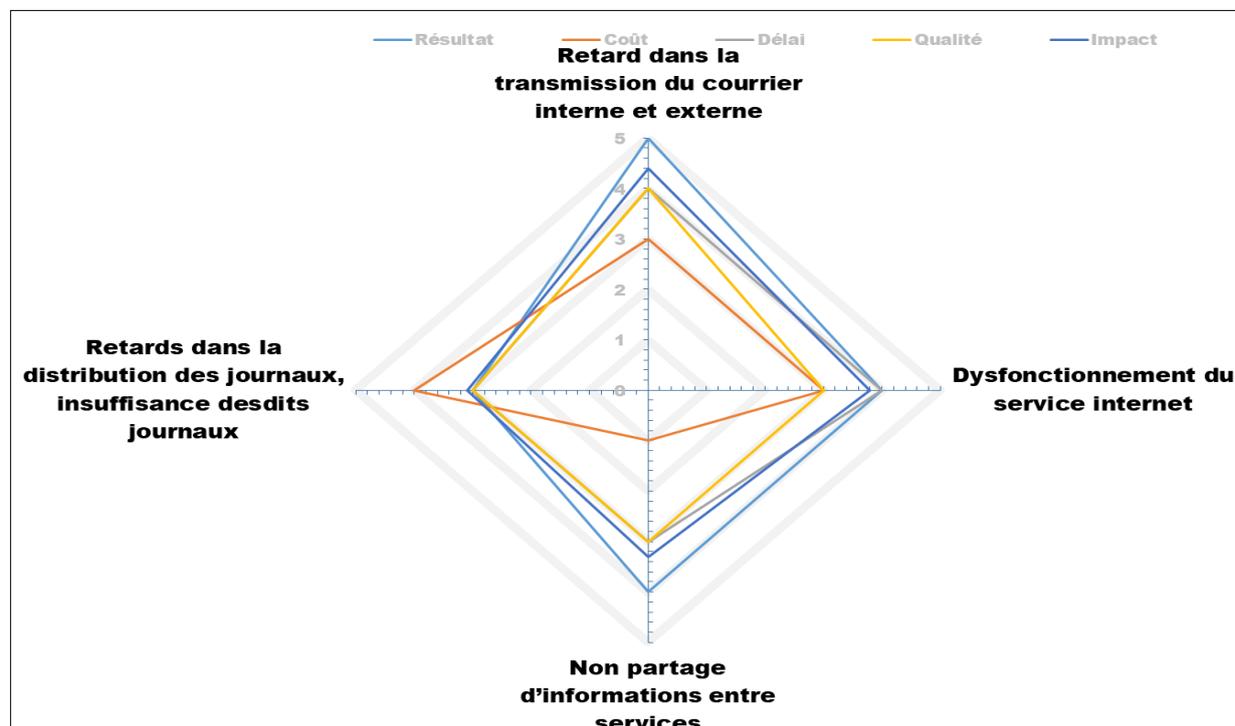
De ce graphique ressortent les éléments suivants :

- ☞ l'ensemble des risques majeurs présente un profil caractérisé par un fort impact sur la performance ;
- ☞ le critère coût est le moins impacté, à l'opposé du résultat, du délai et de la qualité ;
- ☞ *le retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des accords et conventions* rallonge les délais d'instruction et de mise en route des projets ;
- ☞ *les délivrances tardives des autorisations de sortie* impactent sur les résultats et contribuent au non-respect des engagements envers les partenaires extérieurs ;
- ☞ *la composition inadéquate des délégations lors des sorties* a un impact sur la qualité des résultats. Elle est la conséquence de la réduction de la taille des dites délégations pour en alléger la charge financière mais en réduisant quelquefois son efficacité ;
- ☞ *le foisonnement des offres de projet spontanées de la part de certains PTF* a un impact très fort sur les critères résultat, coût et qualité de la performance. Cette situation traduit la faiblesse de dispositif central et sectoriel de gestion des projets notamment l'identification, la préparation et la maturation et la sélection des projets à inscrire au budget. La conséquence étant la faible appropriation et le faible impact des projets suggérés sur la croissance ;
- ☞ *le retard dans la délivrance des avis de non-objection par les partenaires* impacte fortement le résultat, le délai et la qualité. Il trouve quelquefois son origine dans les divergences sur le traitement des dossiers entre l'UGP et les services compétents du bailleur, mais aussi de la faible appropriation de certaines procédures par les responsables en charge de la mise en œuvre des projets et de l'exécution des conventions.

- **Ressources informationnelles/communicationnelles**

L'impact des risques majeurs de la composante RIC sur les facteurs de performance retenus est illustré dans le graphique ci-après :

Figure 15 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 303 pour la composante RIC



Source : Exploitation des données de terrain

Il en ressort les faits stylisés suivants :

- ☞ la majorité des risques majeurs de cette composante impacte moyennement la performance globale ;
- ☞ le coût est le critère de performance le moins impacté, il est d'ailleurs très faible pour le *non-partage d'informations entre les services*, à l'opposé du résultat, du délai et de la qualité ;
- ☞ le retard dans la transmission du courrier interne et externe impacte significativement le résultat ;
- ☞ le *non-partage d'informations entre services* dû entre autres à la faible coordination au sein et entre les Programmes impacte négativement le résultat et la qualité des informations diffusées par les structures ;
- ☞ le *dysfonctionnement du service internet* impacte négativement le délai et le résultat.

3.3.3. Évaluation des risques majeurs

Dans cette partie, l'exercice consiste, pour les risques majeurs répertoriés dans les sections précédentes, à apprécier par composantes le niveau de priorité à eux accordé par le Responsable du Programme 303 et les Responsables d'actions. Le tableau ci-dessous présente le niveau de priorité des risques majeurs accordés par le

Responsable suivant les composantes de gestion. À quelques exceptions près, certains risques tolérables ont été jugés prioritaires dans la gestion notamment la mauvaise traduction de certains documents.

Tableau 29 : Risques majeurs et priorité accordée par le Responsable du Programme 303

Composantes	Risques majeurs	Priorité
Ressources Humaines	Motivation insuffisante	Élevée
	Capacité insuffisante ou inadéquate	Élevée
	Absences aux postes de travail	Faible
	Coupure d'énergie électrique	Élevée
	Absence/coupure d'eau	Élevée
	Dysfonctionnement des lignes téléphoniques	Élevée
	Incendie	Élevée
	Absence/Insuffisance des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc.	Élevée
	Absence/vétusté de matériel de bureau	Élevée
	Présence de Virus informatiques	Faible
	Matériel roulant vieillissant/absent	Faible
Ressources Financières	Forte présence des activités hors budget	Élevée
	Sous-estimation financière de certaines activités	Faible
	Mise à disposition tardive des ressources	Faible
	Faible spécialisation des crédits de coopération	Faible
	Affectation de nature économique de dépenses inappropriée	Faible
	Non-paiement des fonds de contrepartie	Faible
Ressources Organisationnelles	Délivrance tardive des autorisations de sortie	Élevée
	Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions (décrets d'habilitation, etc.)	Élevée
	Entrée intempestive des usagers dans les bureaux	Élevée
	Composition inadéquate des délégations lors des sorties	Élevée
	Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires	Faible
	Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires	Faible
	Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle	Faible
Ressources Informationnelles/ Communicationnelles	Retard dans la transmission du courrier interne et externe	Élevée
	Mauvaise traduction de certains documents	Élevée
	Dysfonctionnement du service internet	Faible
	Retards dans la distribution des journaux, insuffisance desdits journaux	Faible
	Non-partage d'informations entre services	Aucune

Source : Exploitation des données de terrain

S'agissant de la composante Ressources Humaines, il ressort que les absences aux postes de travail seraient d'une faible priorité pour les responsables du Programme 303, contrairement à la classification découlant de l'analyse des données. Cette appréciation pourrait s'expliquer par la faculté qu'ont les responsables à utiliser efficacement les ressources disponibles. Par ailleurs, on note une convergence de priorités relativement à la motivation insuffisante du personnel et la capacité insuffisante ou inadéquate.

Pour la composante Ressources Matérielles, deux (02) risques majeurs sont estimés faiblement prioritaires par les responsables, à savoir la présence de virus informatiques et le matériel roulant vieillissant/absent. Le problème de virus informatiques semble expliqué par le fait que les personnels ont leurs propres laptops et achètent personnellement leur antivirus. Le matériel roulant défectueux est compensé par les locations et le recours à la Direction des Affaires Générales (DAG).

Concernant les Ressources Financières, or mis la forte présence des activités hors budget, tous les autres risques critiques des ressources financières du Programme 303 sont estimés faiblement prioritaire par les responsables du Programme 303. L'affectation de nature économique des dépenses inappropriée est expliquée par le préfinancement des activités sur la ligne 94 pour couvrir les lacunes relatives à la présentation du Budget.

Pour la composante Ressources Organisationnelles, il n'y aurait pas beaucoup d'influence sur le retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires. En ce qui concerne la coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle, les responsables réussissent à tenir leurs réunions même dans les conditions inappropriées. Il n'y a pas de pouvoir de contestation pour limiter le foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires.

Enfin sur les Ressources Informationnelles/Communicationnelles, seul le *retard dans la transmission du courrier interne et externe* est jugé prioritaire par les responsables du Programme. Les autres risques sont gérables, le Responsable de Programme réussit à avoir les informations en utilisant ses propres moyens.

Après une analyse profonde des relations et des facteurs déterminants les risques, le groupe de travail a procédé à une révision des risques à inclure dans le plan de gestion. Certains risques ont été renommés, d'autres résumés en un seul et enfin de nouveaux risques sont ressurgis en termes de priorité. Par exemple la motivation insuffisante et la capacité insuffisante ou inadéquate ont été résumées en un seul risque, à savoir : le rendement insuffisant. D'autres risques ont été identifiés comme des causes potentielles de certains risques, il a été convenu de les exclure du plan de gestion. De nouveaux risques sont apparus c'est par exemple le cas dans les ressources humaines de la santé précaire de certains personnels. Après avoir procédé

à ces réajustements ; nous avons retenu une liste de risques à intégrer dans le plan de gestion.

Tableau 30 : Risques du Programme 303 devant être traités en priorité

Composantes	Risques
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Rendement insuffisant - Santé précaire de certains personnels - Irrégularité/Absence du personnel au poste de travail
Ressources Matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Coupure d'eau - Absence du renouvellement du petit Matériel informatique et de bureau (utilisation de matériel informatique et de bureau amorti) - Incendie - Absence/Insuffisance des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc. - Dysfonctionnement du réseau de téléphonie fixe - Présence de Virus informatiques - Coupure/panne prolongée d'énergie électrique - Inadéquation des ressources à l'évolution des effectifs - Insuffisance de maintenance du parc informatique
Ressources Financières	<ul style="list-style-type: none"> - Fautes de gestion/Détournement de fonds - Mise à disposition tardive des ressources - Non-réalisation de certaines Activités programmées
Ressources Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Délivrance tardive des Autorisations de sortie - Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires - Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions (décrets d'habilitation, etc.) - Coïncidence de plusieurs réunions dans la même salle - Entrée intempestive des usagers dans les bureaux
Ressources Informationnelles/ Communicationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Perte/retard dans la transmission du courrier interne et externe - Non-partage d'informations entre services - Mauvaise traduction de certains documents - Dysfonctionnement du service internet - Retards dans la distribution des journaux, insuffisance desdits journaux - Non-partage d'informations entre services

Source : *Exploitation des données de terrain*

3.4. Le Programme 304 : renforcement de la planification du développement et intensification des actions d'aménagement du territoire

3.4.1. Risques identifiés

Les données collectées au sein du Programme 304 ont permis d'identifier les risques ci-après :

Tableau 31: Risques identifiés dans le Programme 304

Composantes	Risques
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Corruption - Mobilité du personnel - Motivation insuffisante - Dévouement insuffisant à la tâche - Absences aux postes de travail
Ressources Matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Coupure d'énergie électrique - Absence des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc. - Présence de Virus informatiques - Absence/coupure d'eau - Livraison du Matériel de bureau défectueux - Dysfonctionnement des lignes téléphoniques - Vols/cambriolages - Livraison du matériel informatique défectueux
Ressources Financières	<ul style="list-style-type: none"> - Faute de gestion - Retard dans le transfert des crédits aux EPA - Retard dans la livraison des prestations - Retard dans le traitement des documents de dépenses - Retard dans la mobilisation des ressources financières - Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales - Retard dans le processus de passation des marchés
Ressources Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle (salle 230) - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Retard dans le processus de passation des marchés - Retard dans la délivrance des non-objections des partenaires - Indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail - Communication tardive des quotas trimestriels
Ressources Informationnelles/ Communicationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la transmission du courrier interne et externe - Fuites d'informations - Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier - Non-partage d'informations entre services - Dysfonctionnement du service internet - Doublons dans la réalisation de certaines activités - Prise de certains engagements par le personnel sans mandat du Ministère

Source : Exploitation des données de terrain

Le tableau ci-dessus représente l'ensemble des risques identifiés dans le Programme 304. Il ressort de l'exploitation des données de ce tableau que 34 risques

ont été identifiés au total, dont cinq (05) risques dans la composante des *Ressources Humaines*, huit (08) risques dans les *Ressources Matérielles*, huit (08) risques en *Ressources Financières*, sept (07) risques en *Ressources Organisationnelles* et six (06) risques en *Ressources Informationnelles et Communicationnelles*.

3.4.2. Analyse des risques identifiés

Les risques identifiés ont été analysés suivant trois critères : la probabilité d'occurrence (i) ; la gravité des conséquences (ii) et l'impact sur la performance (iii).

i. Analyse selon la probabilité d'occurrence

À l'issue des travaux d'exploitation des données collectées, le tableau ci-dessous présente la classification des risques courants et occasionnels.

Tableau 32: Classification des risques du programme 304 selon la probabilité d'occurrence

Composante	Risques courants	Risques occasionnels
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - corruption - Mobilité du personnel - Motivation insuffisante - Dévouement insuffisant à la tâche 	<ul style="list-style-type: none"> - Absences aux postes de travail
Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Coupure d'énergie électrique - Absence des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc. - Présence de Virus informatiques - Absence/coupure d'eau 	<ul style="list-style-type: none"> - Livraison du Matériel de bureau défectueux - Dysfonctionnement des lignes téléphoniques - Vols/cambriolages - Livraison du matériel informatique défectueux
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> - Faute de gestion - Retard dans le transfert des crédits aux EPA - Retard dans la livraison des prestations - Retard dans le traitement des documents de dépenses - Retard dans la mobilisation des ressources financières - Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales - Retard dans le processus de passation des marchés 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication tardive des quotas trimestriels
Ressources Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle (salle 230) - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Retard dans le processus de passation des marchés - Retard dans la délivrance des non-objections des partenaires - Indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Doublons dans la réalisation de certaines activités - Prise de certains engagements par le personnel sans mandat du Ministère
Ressources informationnelles/communicationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Convocation tardive aux réunions - Retard dans la transmission du courrier interne et externe - Fuites d'informations - Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier - Non-partage d'informations entre services - Dysfonctionnement du service internet 	

Source : Exploitation des données de terrain

Il ressort que 76,47 % des risques identifiés dans le Programme 304 sont courants et 23,53 % de risques sont occasionnels. Aussi, l'on remarque que :

- ☞ la composante *Ressources Humaines* compte quatre (04) risques courants et un (01) risque occasionnel ;
- ☞ la composante *Ressources Matérielles* regorge quatre (04) risques courants et quatre (04) risques occasionnels ;
- ☞ la composante *Ressources Financières* regroupe sept (07) risques courants et un (01) risque occasionnel ;
- ☞ la composante *Ressources Organisationnelles* en a cinq (05) risques courants et deux (02) risques occasionnels ;
- ☞ les six (06) risques de la composante *Ressources Informationnelles/Communicationnelles* sont courants.

ii. Analyse selon la gravité des conséquences

L'on distingue, après analyse selon la gravité des conséquences, trois classes de risque, à savoir les risques majeurs, tolérables et mineurs. Le tableau ci-après présente leur répartition par catégorie de risque et par composantes.

Tableau 33 : Classification des risques du Programme 304 selon la gravité des conséquences

Risques mineurs	Risques tolérables	Risques majeurs
Ressources humaines		
	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilité du personnel - Motivation insuffisante - Dévouement insuffisant à la tâche - Absence au poste de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Corruption
Ressources matérielles		
<ul style="list-style-type: none"> - Absence/coupure d'eau - Vol/cambriolage - Livraison du matériel informatique défectueux - Livraison du Matériel de bureau défectueux 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de Virus informatiques - Dysfonctionnement des lignes téléphoniques 	<ul style="list-style-type: none"> - Coupure d'énergie électrique - Absence des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc.
Ressources financières		
<ul style="list-style-type: none"> - Communication tardive des quotas 	<ul style="list-style-type: none"> - Faute de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans le transfert des crédits aux EPA - Retard dans la livraison des prestations - Retard dans le traitement des documents de dépenses - Retard dans la mobilisation des ressources financières

Risques mineurs	Risques tolérables	Risques majeurs
		<ul style="list-style-type: none"> - Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales - Retard dans le processus de passation des marchés
Ressources organisationnelles		
<ul style="list-style-type: none"> - Prise de certains engagements par le personnel sans mandat du Ministère 	<ul style="list-style-type: none"> - Doublons dans la réalisation de certaines activités - Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle (salle 230). 	<ul style="list-style-type: none"> - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Retard dans le processus de passation des marchés - Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires - Indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail
Ressources informationnelles/communicationnelles		
	<ul style="list-style-type: none"> - Convocation aux réunions - Retard dans la transmission du courrier interne et externe - Fuites d'informations - Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier - Non-partage d'informations entre services 	<ul style="list-style-type: none"> - Dysfonctionnement du service internet

Source : Exploitation des données de terrain

De l'observation du tableau ci-dessus, l'on constate que les risques mineurs sont peu (06 sur 34). Par contre, les risques majeurs et ceux tolérables ont le même nombre de risque (14 sur 34 pour chaque catégorie).

Sur les 14 risques majeurs que compte le programme 304, l'on compte 01 risque pour les Ressources Humaines, 02 risques pour les Ressources Matérielles, 06 risques pour les Ressources Financières, 04 pour les Ressources Organisationnelles et 1 risque pour les Ressources Informationnelles/Communicationnelles.

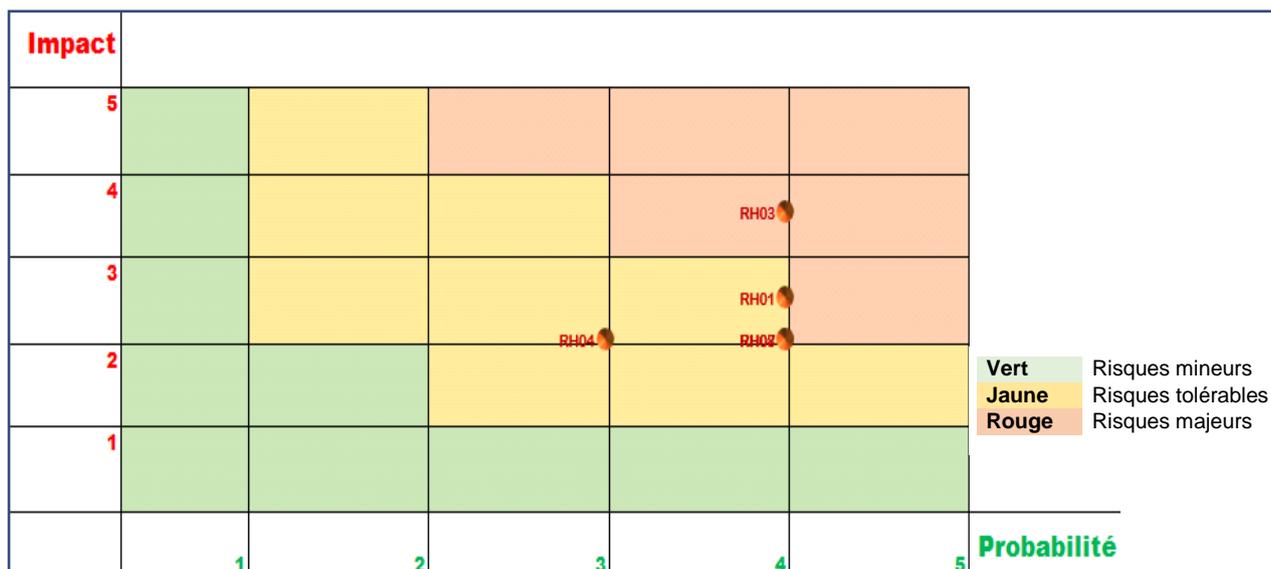
Par ailleurs, dès 14 risques tolérables recensés, les Ressources Financières ne comptent qu'un seul risque, les composantes Ressources Matérielles et Financières ont 02 risques chacune, les Ressources Humaines ont 04 risques et les Risques Informationnelles/Communicationnelles ont 05 risques.

L'analyse du niveau de gravité de chaque risque combiné à la probabilité d'occurrence du risque avec son impact potentiel permet d'obtenir un résultat plus précis. Aussi, la représentation graphique à double entrée illustre mieux la répartition des risques pour chaque composante.

- **Ressources humaines**

Le tableau à double entrée qui suit présente la disposition des risques de la composante Ressources Humaines selon la gravité des conséquences.

Tableau 34 : Risques RH en fonction de la gravité des conséquences du Programme 304



Source : Exploitation des données de terrain

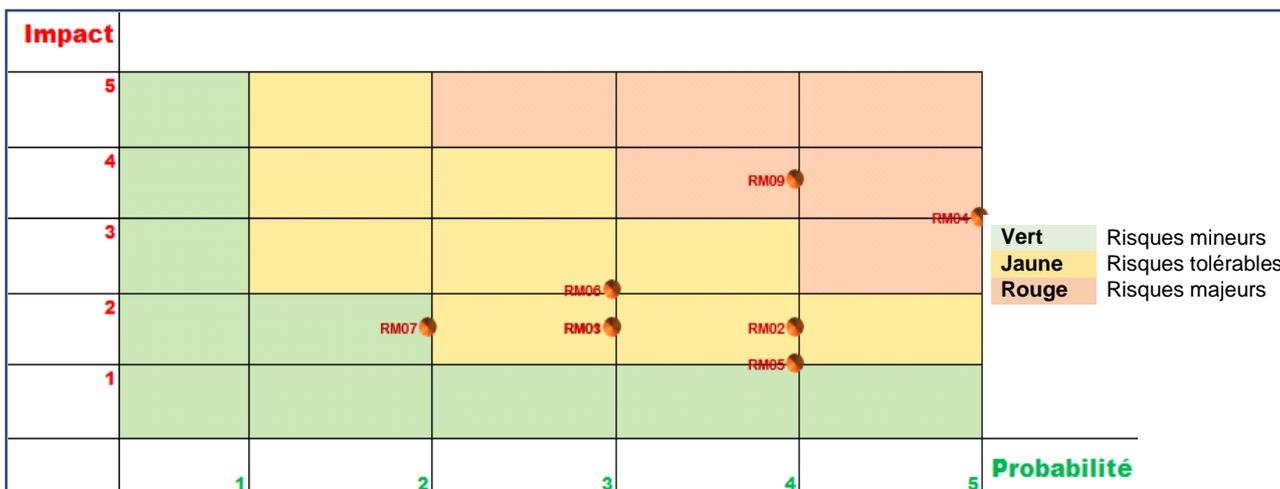
Notes de légende : RH01 : Mobilité du personnel ; RH03 : Corruption ; RH04 : Absences aux postes de travail ; RH08 : dévouement à la tâche (pour plus de détails chiffrés voir Annexe IV.B.1).

Parmi ces risques majeurs, la *Corruption* dont la gravité est la plus élevée ressort comme le seul risque le plus critique. Ainsi, ce risque majeur mérite qu'une attention particulière lui soit accordée par le Responsable de Programme.

- **Ressources Matérielles**

Le tableau ci-après présente l'impact des risques sur la composante des Ressources matérielles.

Tableau 35 : Risques RM en fonction de la gravité des conséquences du Programme 304



Source : Exploitation des données de terrain

Notes de légende : **RM02** : Présence de Virus informatiques ; **RM03** : Livraison du matériel de bureau défectueux ; **RM04** : Coupure d'énergie électrique ; **RM05** : Absence/coupure d'eau ; **RM06** : Dysfonctionnement des lignes téléphoniques ; **RM07** : vols/cambriolages ; **RM09** : Absence/Insuffisance des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc. (pour plus de détails chiffrés voir Annexe IV.B.2).

L'analyse du tableau ci-dessus permet de voir que deux risques *Coupure d'énergie électrique* (RM04), *Absence des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc.* (RM09) sont critiques.

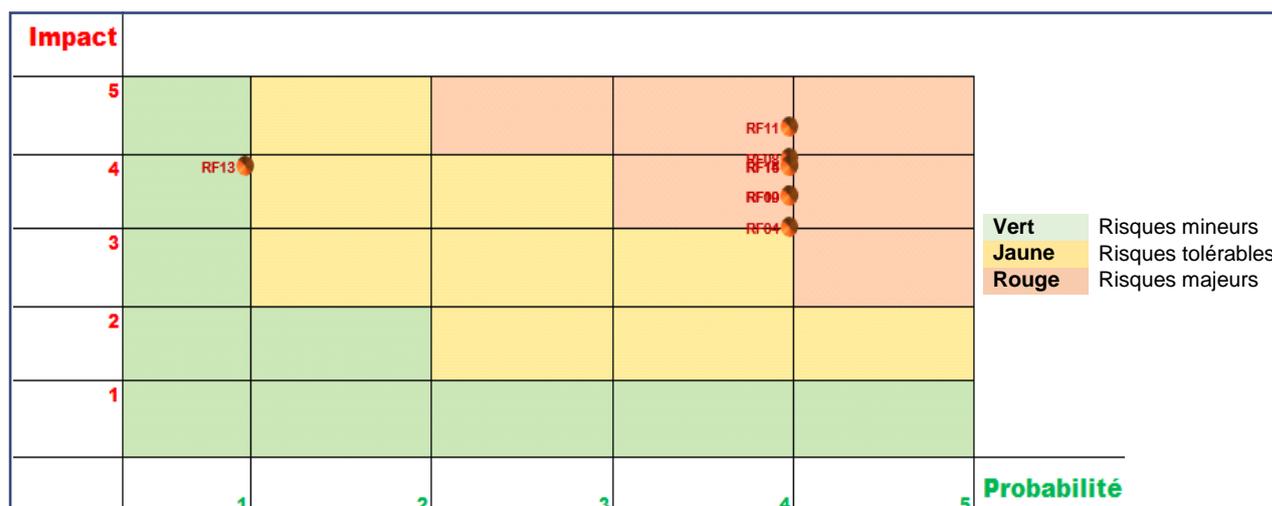
Il ressort du tableau quatre (04) groupes des risques suivant la gravité :

- ☞ Les risques à très forte probabilité d'occurrence et à fort impact (RH07, RH08, RH10 et RH11) ;
- ☞ Les risques à forte probabilité d'occurrence et fort impact (RH04, RH05 et RH06) ;
- ☞ Les risques à moyenne occurrence et fort impact (RH03 et RH12).

- Ressources Financières

Le tableau de la composante « Ressources Financières (RF) » se présente comme suit :

Tableau 36 : Risques RF en fonction de la gravité des conséquences du Programme 304



Source : Exploitation des données de terrain

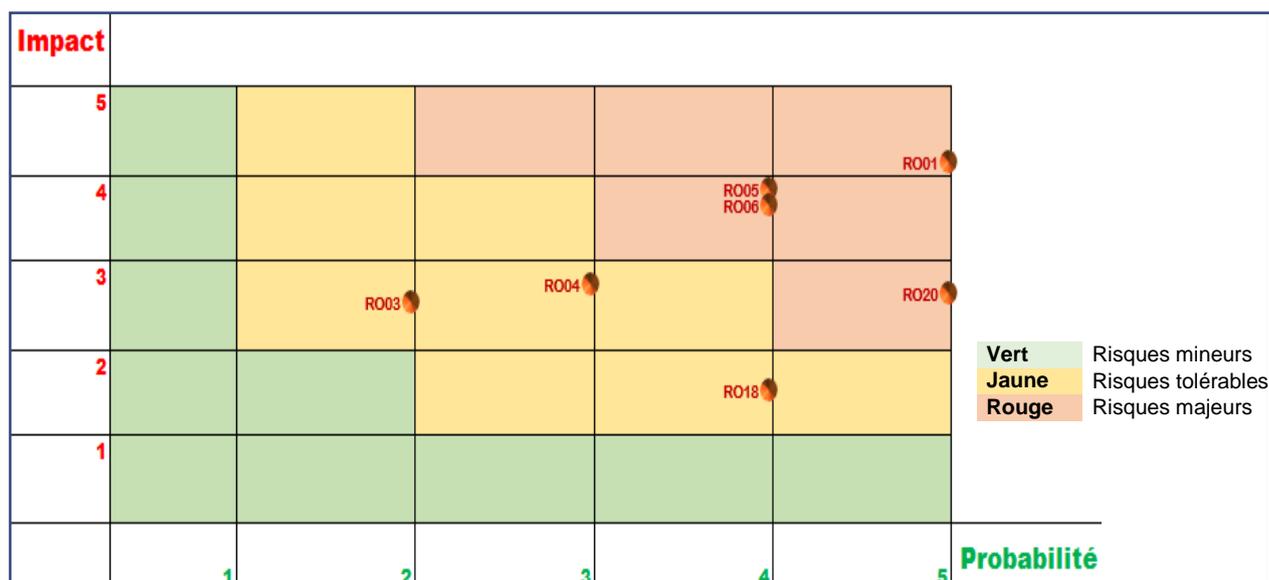
Note de légende : **RF04** : Faute de gestion ; **RF08** : Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales ; **RF09** : retard dans la livraison des prestations ; **RF10** : Retard dans le transfert des crédits aux EPA ; **RF11** : Retard dans le processus de passation des marchés ; **RF13** : Communication tardive des quotas trimestriels ; **RF14** : Retard dans le traitement des documents de dépenses ; **RF16** : Retard dans la mobilisation des ressources financières (pour plus de détails chiffrés voir Annexe IV.B.3).

S'agissant de la composante Ressource Financière, la quasi-totalité des risques ont une gravité élevée (6 sur 7) excepté *la faute de gestion* qui est tolérable.

- Ressources Organisationnelles

Le tableau de la composante Ressources Organisationnelles se présente comme suit :

Tableau 37 : Risques RO en fonction de la gravité des conséquences du Programme 304



Source : Exploitation des données de terrain

Note de légende : **RO03** : Prise de certains engagements par le personnel sans mandat du MINEPAT ; **RO04** : Doublons dans la réalisation de certaines activités ; **RO05** : Délivrance tardive des autorisations de sortie ; **RO06** : Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires ; **RO18** : Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle ; **RO20** : Indisponibilité des véhicules pour les déplacements de travail (pour plus de détails chiffrés voir Annexe IV.B.4).

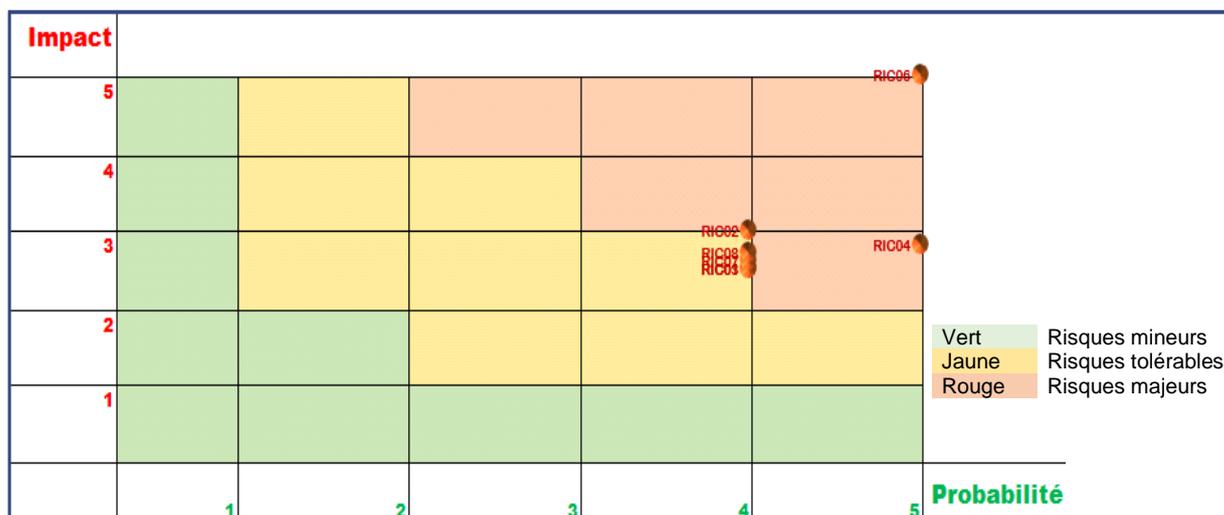
D'après la représentation ci-dessus, on relève :

- ☞ le risque avec une très forte occurrence et un très fort impact, notamment : RO01 ;
- ☞ le risque avec une très forte occurrence et un moyen impact : RO20 ;
- ☞ les risques à forte occurrence et à faible impact : RO18 ;
- ☞ les risques à moyenne occurrence et moyen impact : RO04 ;
- ☞ le risque à faible occurrence et moyen impact : RO03.

- **Ressources Informationnelles/Communicationnelles**

Le tableau de la composante Ressources Informationnelles/Communicationnelles se présente comme suit

Tableau 38 : Risques RIC en fonction de la gravité des conséquences du Programme 304



Source : Exploitation des données de terrain

Note de légende : **RIC01** : Retard dans la transmission du courrier interne et externe ; **RIC02** : Convocation tardive aux réunions ; **RIC03** : Fuites d'informations ; **RIC04** : Dysfonctionnement du service internet ; **RIC07** : Perte et/ou inclusion des documents lors de la distribution ; **RIC08** : Non-partage d'informations entre services ; (voir en annexe).

Il ressort du graphique ci-dessus :

- ☞ Le risque à très forte occurrence et à très fort impact où l'on retrouve le risque RIC06 ;
- ☞ Le risque à très forte occurrence et à moyen impact où l'on retrouve le risque RIC04 ;
- ☞ Les risques à forte occurrence et moyen impact que sont : RIC02, RIC08, RIC03 et RIC01.

iii. Analyse selon l'impact sur la performance

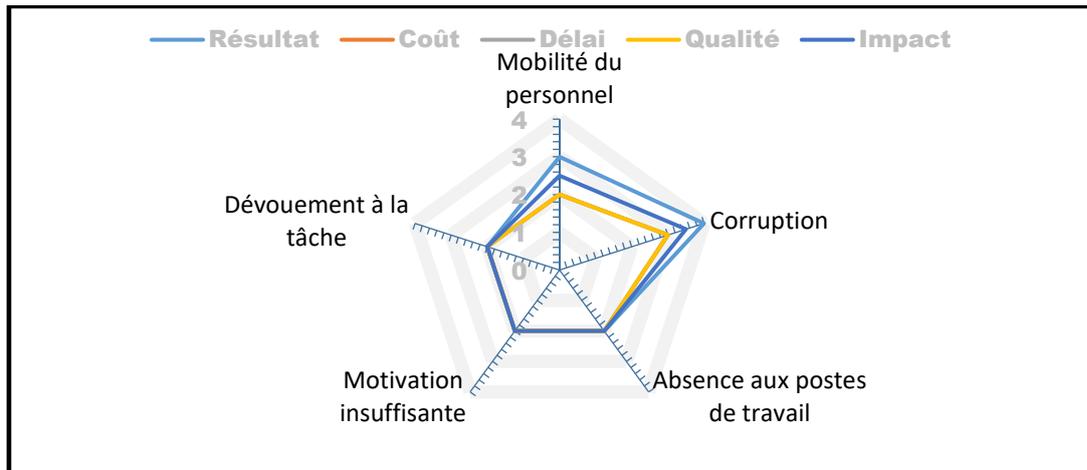
L'analyse selon l'impact sur la performance repose principalement sur la relation entre les risques majeurs et les variables de la performance que sont : le résultat, le coût, la qualité et le délai.

Selon chaque composante, elle se présente comme suit :

- Ressources humaines

L'impact sur la performance est représenté comme suit :

Figure 16 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 304 pour la composante RH



Source : Exploitation des données de terrain

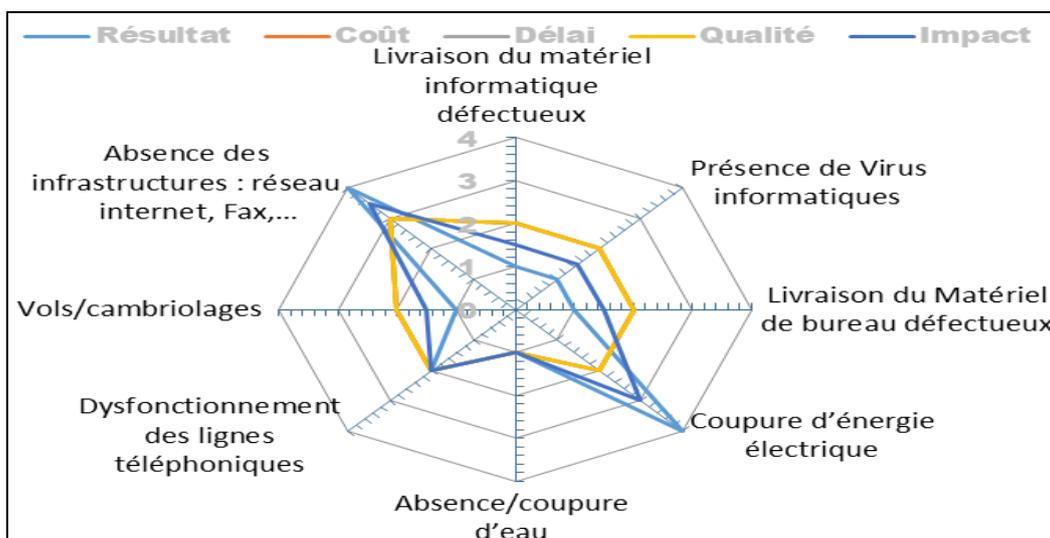
On constate d'après le diagramme ci-dessus que :

- ☞ la corruption impacte très fortement le résultat du programme ;
- ☞ la mobilité du personnel impacte fortement le résultat et le délai dans le traitement des dossiers ;
- ☞ les risques absence aux postes de travail, dévouement à la tâche et motivation insuffisante impactent très faiblement les critères de la performance ;
- ☞ le critère coût est le moins influencé par les risques RH.

- Ressources matérielles

L'impact sur la performance se présente comme ci-après :

Figure 17 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 304 pour la composante RM



Source : Exploitation des données de terrain

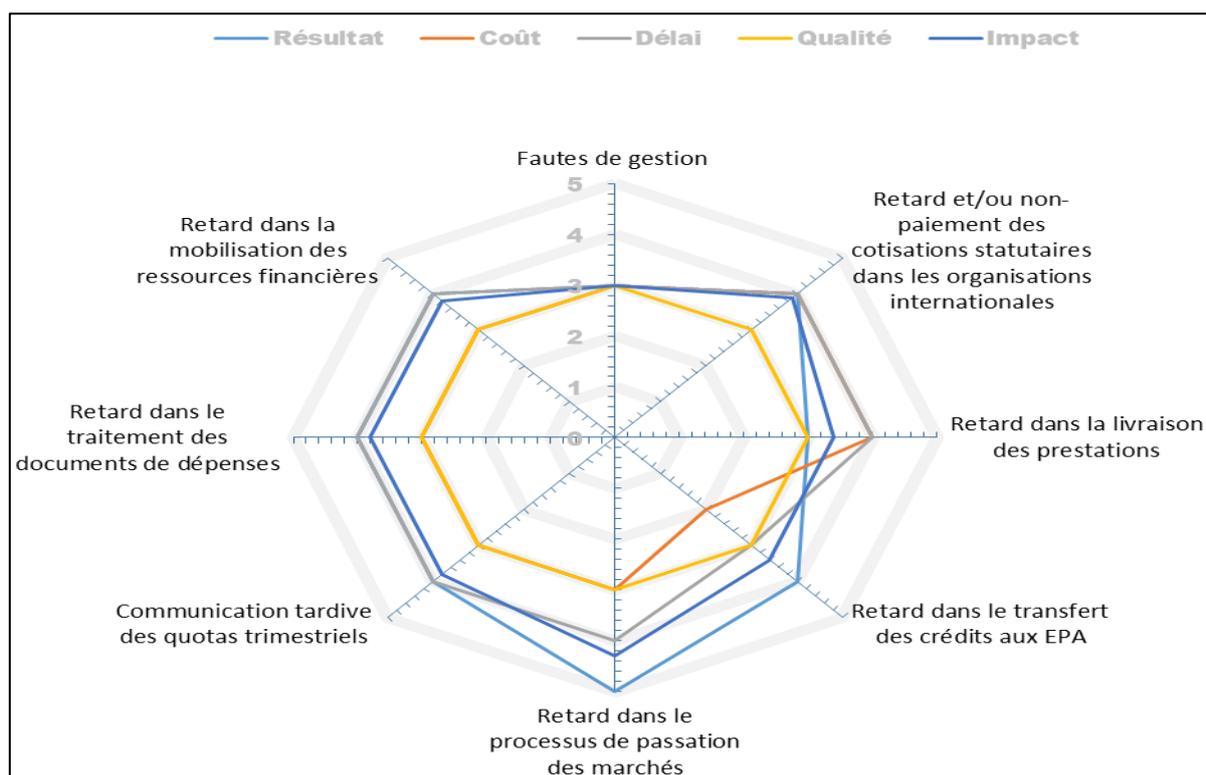
Le diagramme ci-dessus montre que :

- ☞ L'absence d'infrastructures : réseau Internet, fax, téléphone, etc. et Coupure d'énergie électrique sont les risques de la composante RM qui ont un impact global très élevé. Autrement dit, ces risques influencent sérieusement les quatre critères de la performance ;
- ☞ Les vols/cambriolages ont un impact faible sur la qualité de traitement des dossiers et sur les résultats attendus ;
- ☞ Le dysfonctionnement des lignes téléphoniques et la livraison du matériel défectueux a un faible impact sur les quatre critères de la performance ;
- ☞ L'absence/coupure d'eau agit très faiblement sur les résultats, la qualité et le coût.

- Ressources Financières

L'impact sur la performance se présente ainsi qu'il suit :

Figure 18 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 304 pour la composante RF



Source : Exploitation des données de terrain

Le graphique ci-dessus nous montre que :

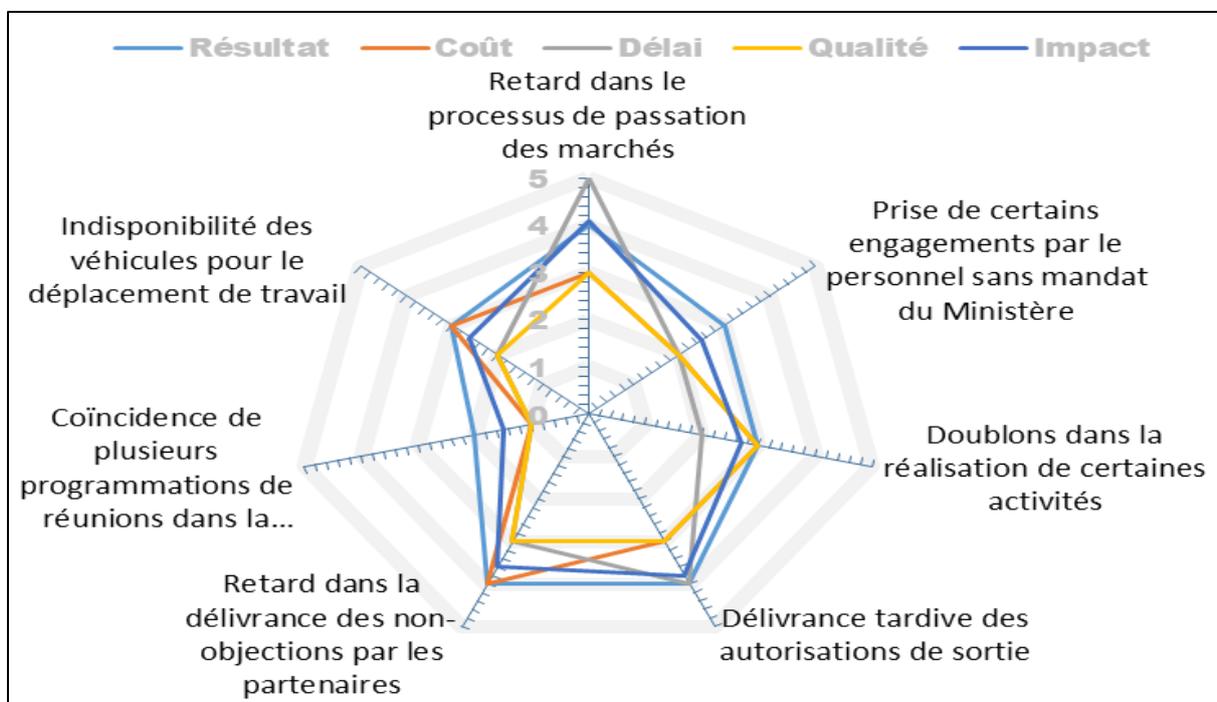
- ☞ le retard *dans le processus de passation des marchés* a un très fort impact sur le résultat du programme, ainsi qu'un impact fort sur les critères délai. Par contre, l'impact est moyen sur les critères qualité et coût ;

- ☞ le retard/non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales, retard dans la mobilisation des ressources financières, retard dans le traitement des documents de dépenses, retard dans la livraison des prestations, retards dans le transfert des crédits aux EPA ont un impact fort sur le résultat, mais faible sur le critère coût ;
- ☞ le critère délai de la performance impacte fortement tous les risques des Ressources Financières à l'exception du risque retard dans le transfert des crédits aux EPA.

- Ressources Organisationnelles

L'impact sur la performance est représenté ci-après :

Figure 19: Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 304 pour la composante RO



Source : Exploitation des données de terrain

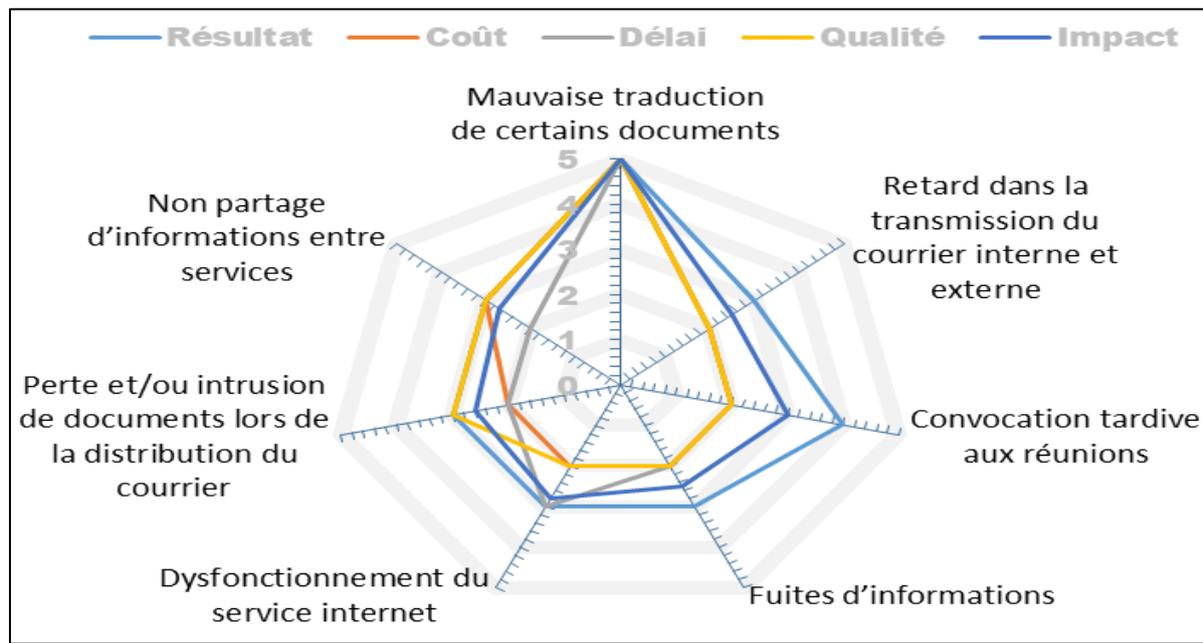
Le graphique ci-dessus nous montre que :

- ☞ le retard dans le processus de passation des marchés a un très fort impact sur le délai, ainsi qu'un impact fort sur le résultat ;
- ☞ le critère résultat est impacté fortement par tous les risques de cette composante ;
- ☞ la délivrance tardive des autorisations de sortie, les doublons dans la réalisation de certaines activités, le retard dans le processus de passation des marchés impacte faiblement les critères coût et qualité ;
- ☞ la coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle (salle 230) impacte très faiblement le coût et la qualité.

- Ressources informationnelles et communicationnelles

L'impact des risques majeurs de la composante RIC sur les facteurs de performance retenus est illustré dans le graphique ci-après :

Figure 20 : Impact sur la performance des risques majeurs du Programme 304 pour la composante RIC



Source : Exploitation des données de terrain

Il résulte de ce graphique les éléments d'analyse suivant :

- ☞ La *mauvaise traduction de certains documents* a un très fort impact sur tous les critères de la performance ;
- ☞ le retard *dans la transmission du courrier interne et externe* impacte faiblement le résultat et la qualité ;
- ☞ le non-*partage d'informations entre services* impacte négativement le résultat et la qualité des informations diffusées par les structures ;
- ☞ le dysfonctionnement *du service internet* impacte faiblement le résultat et la qualité.

3.4.3. Évaluation des risques majeurs

Après l'analyse des risques, une liste de risques majeurs a été établie, afin que le Responsable du Programme y accorde une certaine priorité de gestion telle que présentée dans le tableau ci-après :

Tableau 39 : Risques majeurs et priorité accordée par le Responsable du Programme 304

Composantes	Risques majeurs	Priorités
Ressources humaines	Corruption	élevée
Ressources matérielles	Coupure d'énergie électrique	faible
	Absence des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc.	aucun
Ressources financières	Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales	élevée
	Retard dans le processus de passation des marchés	élevée
	Retard dans le traitement des documents de dépenses	élevée
	Retard dans la mobilisation des ressources financières	élevée
	Retard dans la livraison des prestations	faible
	Retard dans le transfert des crédits aux EPA	faible
Ressources organisationnelles	Retard dans le processus de passation des marchés	faible
	Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires	faible
	Indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail	faible
	Délivrance tardive des autorisations de sortie	aucun
Ressources informationnelles/com municationnelles	Dysfonctionnement du service internet	élevée

Source : Exploitation des données de terrain

Du tableau ci-dessus, il ressort que tous les risques majeurs n'ont pas un degré de priorité élevée pour le Responsable de Programme. Des 14 risques majeurs recensés au sein du Programme 304, il accorde une priorité de traitement à 6 risques contre 6 qui ont une priorité faible et 2 qui n'ont aucune priorité.

Cependant, l'on constate que dans la composante *Ressources Matérielles*, des deux risques ayant une criticité élevée, nous observons que pour le responsable de programme, le risque « absence d'infrastructure : réseau internet, Fax, téléphone, etc. » n'a aucune priorité alors que le travail est corrélé aux infrastructures qui en leur absence retarderait la mise en œuvre des activités. Par ailleurs, on relève que le risque « coupure d'énergie », bien que sa criticité soit forte, a une priorité faible.

Dans la composante *Ressources Financières*, la quasi-totalité des risques dont la criticité est élevée ont une priorité élevée accordée par le responsable du Programme. Ceci traduit le fait que les perturbations dans le système financier entraîneraient un blocage des activités et la non-atteinte des objectifs fixés.

Dans la composante *Ressources Organisationnelles*, nous observons que de tous les risques ayant une criticité élevée, le responsable du Programme n'a accordé aucune priorité élevée. Ainsi, trois risques « Non-implication des Délégués Régionaux et Départementaux dans la conduite de certaines activités à gestion centrale sur leur circonscription de compétence ; retard dans la délivrance de non-objections par les partenaires ; retards dans le processus de marché » ont une faible priorité et un risque « délivrance tardive des autorisations de sortie » n'a aucune priorité.

Le seul risque majeur de la composante *Ressources Informationnelles/Communicationnelles* a une priorité élevée accordée par le Responsable de Programme.

Au regard des contrastes constatés sur les risques ayant une criticité élevée, mais n'ayant pas de priorité accordée par le Responsable de Programme, une réévaluation des risques a été faite sur la base des relations de cause à effet qui existeraient entre les risques. Ainsi, une liste de risques présentant une grande menace sur la performance du Programme a été élaborée en vue d'être prise en compte dans le plan de gestion des risques. Cette liste de risques est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 40 : Risques du Programme 304 devant être traités en priorité

Composante	Risque
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Rendement insuffisant - Irrégularité/absence du personnel au poste de travail
Ressources Matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de virus informatiques - Coupure/panne prolongée d'énergie électrique - Coupures d'eau - Dysfonctionnement du réseau de téléphonie fixe - Incendie
Ressources Financières	<ul style="list-style-type: none"> - Non-réalisation de certaines activités programmées - Mise à disposition tardive des ressources - Fautes de gestion/Détournement de fonds - Communication tardive des quotas - Forte présence des activités hors budget - Retard dans le paiement des fonds de contrepartie
Ressources Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Dysfonctionnement du service internet - Non-partage d'information entre services - Retard dans le processus de passation des marchés - Coïncidence de plusieurs réunions dans la même salle - Entrée intempestive des usagers dans les bureaux - Indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail
Ressources Informationnelles et Communicationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Perte/retard dans la transmission du courrier - Dysfonctionnement du service internet

Source : Exploitation des données de terrain

3.5. Risques portés par l'entité MINEPAT

Cette section s'intéresse aux risques extramuros ayant un impact négatif sur l'atteinte des objectifs et la performance du MINEPAT, considéré ici comme une seule entité. Par entité, l'on entend l'agrégation de ses services, aussi bien au niveau central que déconcentré.

3.5.1. Risques identifiés

Les risques identifiés comme étant porté par l'entité MINEPAT sont :

Composante	Risque
Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Coupure prolongée d'énergie électrique - coupure d'eau
Ressources Financières	<ul style="list-style-type: none"> - Non-paiement des fonds de contrepartie - Mise à disposition tardive des ressources financières - Faible spécialisation des crédits de coopération
Ressources Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions - Retards dans le traitement des documents de dépenses - Chevauchement des missions avec d'autres administrations - Délivrance tardive des autorisations de sortie - Notification tardive des enveloppes budgétaires - Retards dans le processus de passation des marchés - Retards dans la livraison des prestations - Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires
Ressources Informationnelles et Communicationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Rétention d'information par les administrations sectorielles - Retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets

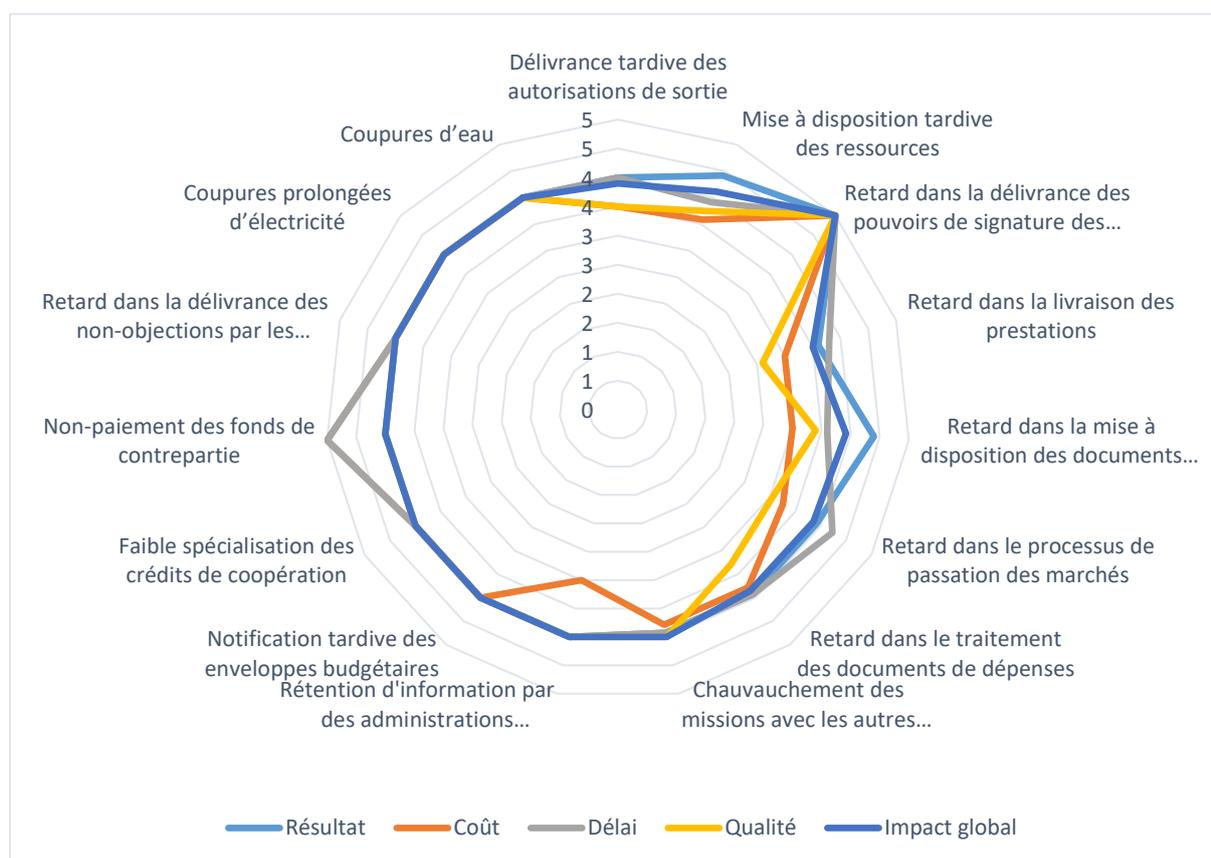
3.5.2. Analyse des risques

L'analyse selon la probabilité d'occurrence des douze risques identifiés au niveau de l'entité MINEPAT montre que tous surviennent fréquemment. Il en est de même de l'analyse selon la gravité des conséquences où tous les risques sont classés comme majeurs, et donc aux conséquences importantes.

S'agissant de l'analyse selon l'impact sur la performance, il en ressort que :

- le risque *retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions* un très fort impact global notamment sur les quatre critères de performance que sont le résultat, le coût, la qualité et le délai;
- le *non-paiement des fonds de contrepartie* agit fortement sur les critères délai et coût de la performance du Ministère;
- les risques *retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets* et *mise à disposition tardive des ressources financières* impactent plus le critère résultat;
- le délai est le critère de performance le plus impacté par les risques *retards dans le processus de passation des marchés* et *délivrance tardive des autorisations de sortie* ;
- les risques *rétenion d'information par les administrations sectorielles* et *chevauchement des missions avec d'autres administrations* agissent plus sur le critère qualité;
- les *retards dans le traitement des documents de dépenses* et le *chevauchement des missions avec d'autres administrations* ont un fort impact sur le critère coût;

Figure 21 : Risques majeurs de l'entité MINEPAT selon l'impact sur la performance



Source : Exploitation des données de terrain

3.5.3. Évaluation des risques de l'entité MINEPAT

De l'évaluation des risques de l'entité MINEPAT, il ressort que ces derniers représentent la plus grande menace à la réalisation des objectifs de performance.

Il ressort de l'analyse causale que ces risques nécessitent un traitement approprié et sont classés ci-après par ordre de priorité :

1. retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions
2. non-paiement des fonds de contrepartie
3. mise à disposition tardive des ressources financières
4. retards dans le traitement des documents de dépenses
5. rétention d'information par les administrations sectorielles
6. chevauchement des missions avec d'autres administrations
7. délivrance tardive des autorisations de sortie
8. notification tardive des enveloppes budgétaires
9. faible spécialisation des crédits de coopération
10. retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets
11. retards dans le processus de passation des marchés
12. retards dans la livraison des prestations
13. retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires
14. coupures prolongées d'électricité
15. coupures d'eau



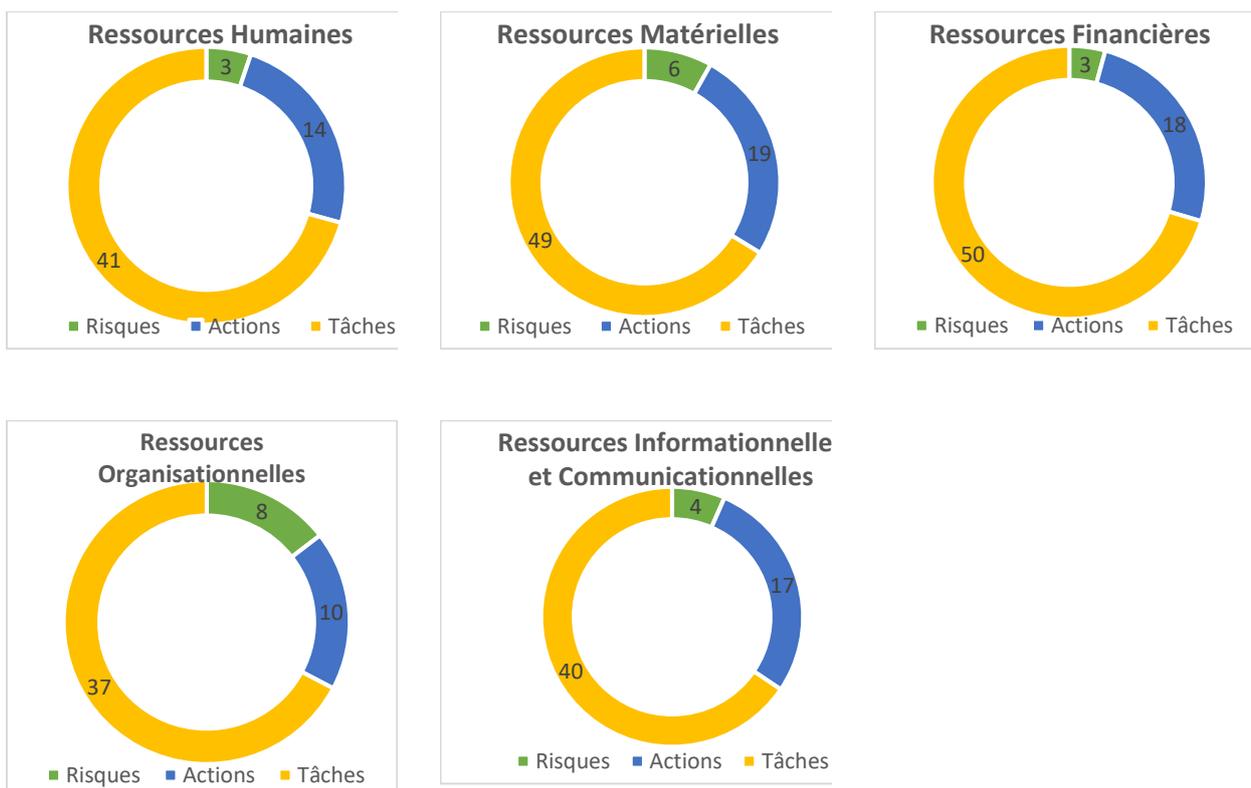
PLAN DE GESTION DES RISQUES

4. PLAN DE GESTION DES RISQUES

4.1. Présentation du plan de gestion des risques

Pour réaliser cette phase, les informations rassemblées lors des phases précédentes ont été mises à profit. Considérant qu'il est difficile d'atteindre le risque zéro, la gestion des risques vise à trouver des mesures et à mener des actions ou tâches pour rendre ceux-ci acceptables. Pour ce faire, une évaluation empirique a été faite sur d'éventuelles relations de cause à effet qui existeraient entre les risques identifiés car la réalisation de la démarche nécessite une certaine cohérence, plusieurs rencontres et l'implication de nombreux acteurs. Après réévaluation, il en est ressorti une liste de risques présentant une plus grande menace sur la performance des programmes et qui poserait des enjeux de gestion les plus importants. Ce sont donc ces risques qui rentrent en priorité dans le plan de gestion.

Le présent plan de gestion comporte au total 32 risques prioritaires, dont 17 spécifiques aux Programmes, 8 spécifiques au MINEPAT pris comme une entité et 7 à la fois pour le MINEPAT et les Programmes. Au total, 81 actions et 205 tâches sont à mettre en œuvre pour traiter lesdits risques. Ils sont répartis par Programme et par composante ainsi qu'il suit :



**4.2. PLAN DE GESTION DES
RISQUES DU PROGRAMME
301**



Gestion des risques de la composante Ressources Humaines

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Rendement insuffisant	TP	F	E	1. Prise en charge tardive des nouvelles recrues	1. Établir une plateforme MINEPAT (DAG/SDPSP) / MINFOPRA (DDRH) / MINFI (DGB-Solde) pour le suivi du traitement des dossiers des nouvelles recrues	1. Élaborer un calendrier annuel des rencontres de concertation; 2. Élaborer la liste des personnels en cours d'intégration et traiter les dossiers de manière groupée ou collective 3. Traiter diligemment les dossiers de prise en charge au niveau du MINEPAT	MINEPAT (DAG/SDPSP) / MINFOPRA (DDRH) / MINFI (DGB-Solde)
					2. Affecter rapidement les nouvelles recrues au sein des programmes	1. Engager les nouvelles recrues dès leur mise à disposition dans une période de stage d'imprégnation allant de 3 à 6 mois 2. Affecter au sein des différents programmes du MINEPAT les nouvelles recrues	DAG	
					1. Finaliser et rendre opérationnel le cadre organique	1. Réactiver le groupe de travail 2. Produire et valider le cadre organique 3. Vulgariser le cadre organique auprès des Responsables de Programmes et des Services Déconcentrés	Responsable du programme	
					2. Renforcer les capacités des personnes affectées au sein de chaque programme	1. Rendre disponible une base de données des formateurs au sein de chaque programme 2. Privilégier la formation de masse		
3. Systématiser l'élaboration des manuels de procédure dans les domaines techniques notamment, - les activités de coopération, - le suivi et contrôle des projets, - le traitement des attestations de prise en charge (APEC), - le CDMT, - la maturation des projets, - le Cadrage macroéconomique, - le CBMT, - l'élaboration, suivi et actualisation de la stratégie nationale de développement et les sectoriels, - l'évaluation de la performance, - l'audit interne - etc.	1. Élaborer/Finaliser les différents manuels de procédure dans les domaines 2. vulgariser lesdits manuels de procédure	Responsable du programme et autres acteurs						
4. Initier les projets de nomination sur la base du cadre organique		Responsable du programme et d'actions						

					3. Faible niveau de motivation	1. Mettre en place un système d'évaluation du rendement	1. Élaborer les cahiers de charges pour chaque poste de travail (mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel) au sein des programmes 2. Vulgariser les cahiers de charges 3. Mettre en application	IGEFS, IGEPs, Responsable du programme
						2. Mettre en place un système de motivation	1. Définir les critères de motivation lors de la répartition des gratifications au sein de chaque programme 2. Veiller à la budgétisation des ressources dédiées aux gratifications 3. Affecter à chaque personnel un poste de travail et du matériel	Responsable du programme et d'actions
					4. Insuffisance dans la formation permanente des personnels	Dynamiser la formation permanente	1. mettre à contribution la base de données des formateurs internes dans la mise en œuvre du plan de formation 2. Mettre sur pied un mécanisme d'actualisation de la base de données des personnels formés 3. Évaluer la mise en œuvre du plan de formation 4. Promouvoir les formations en ligne 5. Externaliser (formateurs externes au MINEPAT ou à l'étranger) les formations spécifiques	DAG
2	Irrégularité/ Absence du personnel au poste de travail	P	TF	E	1. Insuffisance du matériel de travail	Doter/disponibiliser le matériel de travail en quantité et en qualité suffisantes au sein des Programmes	1. Faire un état des besoins en matériel de travail en début d'exercice; 2. Planifier la dotation du matériel de travail au sein des programmes; 3. Assurer une gestion prévisionnelle du matériel de travail, en produisant un rapport régulier (trimestriel) sur son utilisation; 4. S'assurer que les quantités livrées et mise à la disposition du personnel correspondent aux commandes 5. Veiller au moment de la budgétisation, à la cohérence entre les dotations et les missions et effectifs des programmes	Responsable du programme DAG/SDEM/SDPSP , Comptable-matières, Contrôleur de gestion
					2. Insuffisance du dispositif de contrôle régulier du personnel	Renforcer le dispositif de contrôle régulier du personnel et le diffuser	1. Mettre en place un système informatisé de contrôle des présences 2. Veiller à la tenue régulière des dialogues de gestion conformément à la charte ministérielle et au protocole de gestion 3. Préparer et effectuer des descentes inopinées de contrôle de présence au sein des structures des Programmes	Responsable du Programme et d'actions

					3. Faiblesses du dispositif de sanction du personnel	Renforcer et intégrer un régime de sanction (positif et négatif) dans le dispositif de contrôle	1. Proposer un régime de sanction dans le dispositif de contrôle conformément à la réglementation en vigueur 2. Sensibiliser le personnel 3. Appliquer les mesures prévues en cas d'irrégularité constatée	IGEFS, IGEPS, DAG, DAJ, Responsable du programme
3	Santé précaire de certains personnels	TP	F	E	1. Présence de certaines pathologies	Mettre sur pied un dispositif de prise en charge sanitaire du personnel	1. Planifier et organiser des campagnes périodiques de dépistage 2. Mettre sur pied un dispositif dédié au sport 3. Mettre en place une infirmerie en collaboration avec le MINSANTE 4. Budgétiser les kits de protection pour certaines fonctions (personnel de la documentation)	DAG, IGEFS, IGEPS
					2. Insuffisance des ressources dédiées à l'action sociale	Renforcer le dispositif dédié à l'action sociale	1. Finaliser la mise sur pied d'une police d'assurance/mutuelle pour la prise en charge du personnel 2. Augmenter de façon conséquente la dotation budgétaire dédiée à la prise en charge sociale du personnel 3. Harmoniser la prise en charge /codifier de manière objective et transparente la prise en charge	DAG, DAJ

Légende : PI= Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



Gestion des risques de la composante Ressources Matérielles

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Coupure/panne prolongée d'énergie électrique	P	F	E	1. Défaillances du fournisseur d'énergie électrique	Doter les bâtiments de sources d'énergie électrique alternatives	<ol style="list-style-type: none"> Équiper les bâtiments d'autres sources d'énergie électrique (groupes électrogènes, panneaux solaires, etc.) Assurer la maintenance Prévoir une dotation pour l'approvisionnement en carburant des groupes électrogènes Équiper chaque ordinateur d'un onduleur 	DAG ACOCOM
					2. Vétusté du matériel électrique	1. Faire un état des lieux exhaustif des équipements vétustes	<ol style="list-style-type: none"> Faire le tour des bâtiments Acquérir de nouveaux équipements 	
						2. Assurer la maintenance des installations	<ol style="list-style-type: none"> Pratiquer des contrôles réguliers du matériel électrique procéder au remplacement en cas de défaillance 	
3. Mauvaise qualité du matériel électrique	1. Acquérir le matériel électrique de bonne qualité	<ol style="list-style-type: none"> Veiller à la mise en place d'un bon dispositif de sélection des entreprises devant assurer la livraison du matériel électrique Veiller sur la qualité du matériel à livrer au moment de la réception Procéder au remplacement du matériel de mauvaise qualité 						
2	Insuffisance de maintenance du parc informatique	P	TF	E	1. Insuffisance de moyens dédiés à la maintenance du matériel informatique	1. Accroître les ressources liées à la maintenance informatique	<ol style="list-style-type: none"> Mettre à jour l'inventaire des équipements Créer dans le PTA une ligne dédiée à la maintenance informatique et y inscrire les dotations conséquentes Acquérir des nouveaux outils de sécurité et de monitoring du réseau local informatique Intégrer le personnel de la DI dès la genèse de tout projet informatique y compris la maintenance 	DAG DI
						2. Actualiser le schéma directeur informatique du MINEPAT (2022-2025)	<ol style="list-style-type: none"> Élaborer les TDRs de l'activité et rechercher le financement Recruter un consultant Suivre le processus d'actualisation jusqu'au livrable Implémenter le schéma directeur informatique 	
					2. Compétences insuffisantes du personnel des services cibles	Améliorer les capacités du personnel de la DI	<ol style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités du personnel de la DI Affecter les professionnels de l'informatique à la DI 	

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
							3. Améliorer les conditions de motivation du personnel de la DI	
3	Présence de Virus Informatiques	TP	F	E	1. Absence des anti-virus sur certains ordinateurs	Équiper tous les ordinateurs d'antivirus	1. Achever les installations de l'antivirus dans chaque poste de travail 2. Connecter systématiquement tous les bureaux à internet afin de faciliter les mises à jour de l'antivirus	DAG, DI
					2. Utilisation des supports informatiques non appropriés	Veiller à l'utilisation exclusive des supports informatiques qui préservent les intérêts du MINEPAT	1. Interdire l'installation des logiciels piratés dans les ordinateurs du MINEPAT 2. Assurer la sauvegarde systématique des dossiers traités dans les ordinateurs personnels vers les ordinateurs du Ministère 3. Créer un domaine pour la gestion des ordinateurs dédiés au Ministère	MINEPAT DI
4	Coupure d'eau	TP	M	M	1. Défaillance du fournisseur d'eau	Équiper les structures en eau	1. Acquérir plus équipement dans le parc hydraulique du MINEPAT (réservoirs, stocks de bouteilles, etc.) 2. Poursuivre l'installation de point d'eau potable dans tous les coins sensible au sein des bâtiments 3. Équiper systématiquement les délégations déconcentrées de forages	DAG
5	Dysfonctionnement du réseau de téléphonie fixe	P	F	E	1. Vétusté des infrastructures	1. Refaire les installations du réseau téléphonique dans les différents sites du ministère	1. Faire un état des lieux et diagnostic du réseau téléphonique du MINEPAT 2. Étiqueter et documenter le réseau téléphonique du ministère 2. Remplacer le matériel vétuste par le matériel de pointe (passer à la téléphonie Internet Protocol) 3. Faire un suivi régulier des installations	MINEPAT DAG DI
						2. Obtenir une flotte de numéros d'un opérateur privé pour les responsables	Prendre attache avec les opérateurs mobiles en vue d'une acquisition d'une flotte pour les responsables	
					2. Non-paiement des factures	1. Faire l'inventaire des factures impayées	Saisir l'opérateur en vue de faire la situation des impayés du MINEPAT	

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches	
		P	I	G					
						2. Améliorer le circuit de paiement des factures 3. Non-maitrise du personnel technique	1. Définir l'enveloppe budgétaire et rationaliser 2. Définir et faire respecter des quotas 3. Communiquer à l'opérateur le plafond des consommations mensuelles 4. Créer une double liaison CAMTEL-MINEPAT dans tous les sites par fibre optique et par radio 1. Établir le fichier du personnel technique 2. Communiquer le fichier aux responsables de structures		
6	Incendie	TP	TF	TE	1. Mauvaises installations électriques internes	1. Réglementer l'installation d'équipements modernes	Acquérir des outils modernes Remplacer les installations anciennes	DAG	
						2. Veiller sur la maintenance des circuits électriques	1. Constituer une équipe de veille permanente et lui octroyer les moyens 2. Acquérir des outils de remplacement en stock	DAG	
						4. Criminalité	1. Renforcer la sécurité des bâtiments	1. Renforcer le système d'informations sécuritaires 2. Renforcer les voies d'accès ainsi que les systèmes de sécurisation des locaux	DAG Agents de sécurité Personnel
							2. Travailler avec les services de maintenances électriques d'ENEO, les sapeurs-pompiers et les services de gendarmerie	1. Respecter les règles de sécurité des bâtiments 2. Sécuriser les personnes et les biens	DAG
Légende : PI = Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée									



Gestion des risques de la composante Ressources Financières

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Sous-estimation financière de certaines activités	P	F	E	1. Non-implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget	1. Renforcer la participation des acteurs au contrôle de gestion	1. Diffuser la Charte ministérielle de gestion des programmes et veiller à leur appropriation par tous les acteurs	Responsable du Programme et DPRPC/CELCOM
							2. Finaliser et diffuser les protocoles de gestion des programmes	Responsable du Programme, Contrôleurs de gestion et DPRPC/CELCOM
							3. Organiser une session d'appropriation de la Charte ministérielle	Responsable du Programme
							4. Contractualiser tous les responsables de la chaîne de la performance	Responsable du Programme
						2. Élaborer/actualiser les outils de préparation du Budget (stratégie programme, cadre logique, modèle de performance, démarche OVAR)	1. Faire un état des lieux les outils existants	Responsable du Programme et Contrôleur de gestion
							2. Réviser les outils existants	
							3. Renforcer les capacités des acteurs	
							4. Vulgariser les outils et veiller à leur utilisation	
					3. Organiser des réunions de pilotage consacrées à la préparation du budget de l'année n+1	1. Inviter les porteurs d'activités lors des débats sur la préparation du budget	Responsable du Programme, DAG et Contrôleur de gestion	
						2. Organiser des réunions de partage d'informations avec les responsables d'actions sur le processus de préparation du budget	Responsables de programme et Responsables d'actions	
						3. Communiquer les outputs de chaque étape aux différents responsables	Responsables de programme et Responsables d'actions	
						4. Autoévaluer le niveau d'implication de tous les Responsables dans les activités de préparation du budget	Responsables de programme et Responsables d'actions, Contrôleurs de gestion	
					2. Faible maturité de certaines activités	1. Renforcer les capacités en maturation technique et financière au sein des programmes et des unités de gestion des projets	1. Formation sur nomenclature budgétaire et la structuration des coûts d'une activité en fonction de ses résultats (procédés de chiffrage, modèle de présentation, TDRs type, chaîne de résultat, OVAR)	DAG/DPPPP
2. Organiser à l'intention des Responsables de programmes, d'actions et d'activités des sessions de renforcement des capacités sur le processus de maturation technique et financière des activités à budgétiser	DAG/DPPPP							
1. Diffuser les critères de maturation technique et financière	DPPPP/Contrôleurs de gestion							

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
					2. Appliquer les mécanismes de sélection et de maturation des activités	2. Diffuser les outils d'évaluation des coûts (comptabilité analytique)	Contrôleurs de gestion	
						3. Procéder au sein des Programmes à la maturation et à l'évaluation des activités sur la base d'une grille de sélection élaborée et diffusée	Responsables de programmes/ Contrôleurs de gestion/Commission interne	
						4. Impliquer les contrôleurs de gestion, les référents et le service des marchés le cas échéant, pour accompagner les structures dans le processus de maturation	Responsables de programmes	
						3. Allocation insuffisante des ressources de fonctionnement	1. Procéder à la priorisation des besoins au sein des Programmes	Responsables de Programmes
							2. Proposer un mécanisme indicatif de priorisation au sein des programmes	Contrôleurs de gestion/Responsables de Programmes
							3. Associer les Responsables d'Actions à la priorisation des besoins	Responsables de programmes
					2. Renforcer les outils de gestion stratégique du budget	1. Tenir des réunions de dialogue de gestion stratégique	Ministre, Responsables de Programmes, DSR	
						2. Clarifier les objectifs stratégiques et les axes d'intervention	Responsables de Programmes	
						3. Élaborer les objectifs et les priorités par Programmes	Responsables de Programmes	
					2	Mise à disposition tardive des ressources	P	F
2. Prioriser les activités	Responsables de Programmes et d'Actions							
Préparer les dossiers techniques, administratifs et financiers des activités	Responsables des Programmes							
		1. Ordonnancer au sein des Programmes les besoins en ressources budgétaires compatibles aux plans d'actions	Responsables des Programmes					
2. Tenir les réunions de répartition des quotas	Responsable du Programme 301 et DAG							
1. Identifier les maillons de la chaîne de dépense	IGEFS/DAG							

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches	
		P	I	G					
					2. Retard dans le traitement des documents de dépenses	1. Définir des normes de qualité (rôles, délais, extrants) des services dans la chaîne de traitement de la dépense	2. Proposer des normes de qualité des services	IGEFS/DAG	
						3. Vulgariser les procédures et la liasse requise à chaque étape de traitement d'un dossier financier	DAG/DPIP		
						4. Désigner les points focaux responsables du suivi opérationnel des dossiers	Responsables de Programmes		
						3. Suivre l'exécution du plan de travail et faire lever les obstacles	1. Suivre l'exécution du plan de travail lors de réunions de coordination	Responsables de Programmes	
					3. Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire	Veiller, en liaison avec le MINFI au fonctionnement optimal de l'application PROBMIS	2. Faire lever les obstacles	Responsables de Programmes	
							1. Mettre à jour l'application de gestion budgétaire en liaison avec le MINFI	DAG	
							2. S'approprier des nouvelles innovations apportées à l'application PROBMIS	DAG	
							3. Corriger les écarts constatés dans le processus de mise à disposition des ressources liés à l'application PROBMIS en liaison avec le MINFI	DAG	
							4. Informer les Responsables en cas de dysfonctionnement de l'application	DAG	
3	Fautes de gestion/ Détournement de fonds	IP	F	E	1. Faible maîtrise des procédures de gestion financière	Renforcer les capacités des acteurs de la chaîne de dépense sur les procédures	1. Élaborer et vulgariser le guide du gestionnaire	IGEFS	
						2. Former les acteurs de la chaîne de dépenses (Gestionnaires, Comptables matière, Agents chargés des opérations d'engagement)	DAG		
					2. Insuffisance des mécanismes d'audit et de contrôle interne	Renforcer le mécanisme de contrôle interne et d'audit	1. Finaliser et vulgariser les outils contrôle interne et d'audit (guide de vérification interne, Manuel de procédures administratives, etc.)	IGEFS/ IGEPS	
							2. Suivre et évaluer le niveau de maîtrise et d'application de ces outils	IGEFS/ IGEPS	
					3. Faible probité morale de certains personnels	1. Poursuivre la sensibilisation du personnel sur la nécessité de persévérer l'intérêt général	1. Organiser des journées de sensibilisation du personnel sur la nécessité de persévérer dans l'intérêt général	IGEFS/ IGEPS	
							2. Organiser des sessions de renforcement des capacités sur les procédures de gestion financières, en liaison avec le CONSUPE	IGEFS/ IGEPS /DAG	
							2. Mener des investigations	1. Conduire des Initiatives à résultats rapides (IRR)	IGEFS/ IGEPS
								2. Organiser des missions inopinées	IGEFS/ IGEPS
								3. Éclaircir les cas instruits par la hiérarchie	IGEFS/ IGEPS
								4. Sanctionner le personnel	IGEFS/ IGEPS
3. Mettre en place des mécanismes d'incitation pour	Concevoir un modèle d'intégrité du personnel	IGEFS/ IGEPS							

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
						préserver l'intégrité du personnel		
<p>Légende : PI = Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée</p>								



Gestion des risques de la composante Ressources Organisationnelles

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Faible accessibilité à l'information économique	P	F	E	1. Faible collaboration entre la DPRPC et les autres services	Appliquer l'instruction ministérielle N° 0425/CAB/MINEPAT du 31 mars 2017 relative à l'implication systématique de la DPRPC dans l'organisation des événements impliquant le Ministre ou le MINDEL dès la genèse de l'activité	1. Intégrer la DPRPC dès la conception des activités nécessitant leur participation 2. Mettre à la disposition de la DPRPC toute information économique susceptible d'être diffusée	Responsable du Programme et d'actions
					2. Arrêt temporaire de fonctionnement du site web du Ministère	Assurer le fonctionnement permanent du site web du Ministère	1. Déterminer en liaison avec la Division informatique les goulots d'étranglement 2. Veiller au fonctionnement du groupe de travail chargé de la mise à jour du site internet du Ministère 3. Instruire les structures de mettre à la disposition du groupe de travail chargé de la mise à jour du site internet les informations à publier dans le site web 4. Mettre en place un dispositif d'évaluation permanent du fonctionnement, pour corriger les manquements observés 5. Installer des logiciels ou pare-feu et des antivirus afin de sécuriser le site web	
2	Coïncidence de plusieurs réunions dans la même salle	TP	F	E	Absence d'un mécanisme efficace de gestion des salles	Améliorer la collaboration entre la DAG et les autres structures en matière de gestion des salles	1. Rendre disponibles auprès de la DAG, les copies de convocation de réunions au moins une semaine à l'avance 2. Planifier et afficher le programme d'occupation au niveau de chaque salle de réunion 3. Faire des ajustements en fonction des demandes spontanées et informer les structures concernées	Responsables d'actions DAG
3	Conflits de compétences	P	F	E	1. Implication tardive de la DPRPC dans la préparation des événements du MINEPAT	Appliquer l'instruction ministérielle N° 0425/CAB/MINEPAT du 31 mars 2017 relative à l'implication systématique de la DPRPC dans l'organisation des événements impliquant le Ministre ou le MINDEL dès la genèse de l'activité	1. Intégrer la DPRPC dès la conception des activités nécessitant leur participation 2. Mettre à la disposition de la DPRPC toute information économique susceptible d'être diffusée	Responsable du Programme et d'actions
					2. Absence d'un manuel de procédures au MINEPAT	Finaliser l'élaboration du manuel de procédures	1. Proposer à l'actualisation le Comité chargé de l'élaboration du manuel de procédures 2. Suivre les activités du Comité 3. Valider et diffuser le manuel de procédures	Ministre SG

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
					3. Manque de collaboration entre les structures	Animer le dialogue de gestion au sein des programmes	1. Organiser les réunions mensuelles de Dialogue de Gestion au sein des Programmes 2. Tenir les réunions mensuelles de coordination des Programmes 3. Organiser des concertations entre Programmes sur des thématiques transversales 4. Partager les résultats d'études importantes (réunion, support papier, intranet, etc.)	
Légende : PI = Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée								



**Gestion des risques de la composante
Ressources Informationnelles et
Communicationnelles**

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches	
		P	I	G					
1	Perte/retard dans la transmission du courrier	P	F	E	1. Dysfonctionnement du service internet	Voir risque 2 (Ressources Informationnelles et Communicationnelles)		MINISTRE SG Responsable du Programme et d'actions	
					2. Insuffisance des moyens de locomotion	Assurer le fonctionnement permanent du site web du Ministère	1. Déterminer en liaison avec la Division informatique les goulots d'étranglement 2. Veiller au fonctionnement du groupe de travail chargé de la mise à jour du site internet du Ministère 3. Instruire les structures de mettre à la disposition du groupe de travail chargé de la mise à jour du site internet les informations à publier dans le site web 4. Mettre en place un dispositif d'évaluation permanent du fonctionnement, pour corriger les manquements observés 5. Installer des logiciels ou pare-feu et des antivirus afin de sécuriser le site web		
					3. Perte/Intrusion de documents	Renforcer les capacités du personnel en charge du courrier	1. Organiser des séminaires sur la gestion, l'éthique et la déontologie du courrier 2. Suivre, évaluer et proposer des sanctions à la hiérarchie		DAG STRUCTURES SDACL
					4. Insuffisante motivation du personnel en charge du courrier	Augmenter les gratifications des Agents du courrier	Répartir sur la base du rendement, les gratifications du personnel en charge du courrier		
					5. Faible niveau de coordination entre les différents services du courrier	Améliorer le dispositif de coordination entre les services du courrier	1. Exploiter et améliorer la plateforme interconnectée de gestion du courrier au sein du département Ministériel 2. Relever et corriger les défaillances dans la coordination des services du courrier 3. Numériser tout le processus de transmission du courrier (e-gouvernance)		DI SDACL
					6. Faible capacité du personnel en charge de la gestion du courrier	Renforcer les capacités du personnel en charge du courrier	1. Organiser des séminaires sur la gestion, l'éthique et la déontologie du courrier 2. Suivre, évaluer et proposer des sanctions à la hiérarchie		DAG STRUCTURES SDACL
					7. Dispersion géographique des services	1. Augmenter les moyens de locomotions des Agents de liaison	Faciliter la mobilité des agents de liaison à travers l'acquisition des moyens de locomotion		DAG SDACL

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
						2. Envisager si possible le rapprochement des différentes structures 3. Augmenter les gratifications des Agents en charge du courrier	Finaliser la réflexion sur la construction d'un bâtiment unique au MINEPAT	
					8. Signature tardive des invitations	Prendre les dispositions pour la participation effective des responsables aux réunions dans les délais raisonnables	1. Soumettre les projets de lettre d'invitation à la signature de la hiérarchie 2 semaines avant la concertation (Responsables des activités) 2. Informer les responsables concernés par voie téléphonique	
2	Dysfonctionnement du service internet	TP	F	E	1. Retard dans le paiement des factures	Assurer le paiement à temps des factures	1. inventorier les factures impayées 2. Présenter des pistes de leur règlement 3. Inclure le paiement des factures internet dans la rubrique des dépenses incompressibles 4. Limiter l'accès à des pages mobilisant de forte bande passante (pare-feu)	DAG DI
					2. Pannes fréquentes des serveurs	Assurer la maintenance régulière des serveurs	1. Constituer des équipes de veille par serveur 2. Acquisition d'un serveur ou d'une technologie de remplacement garantissant la continuité du dispositif même en cas de défaillance d'un des serveurs 3. Améliorer le débit	
					3. Nombre élevé d'utilisateurs par rapport au débit servi	Rationaliser l'utilisation d'internet	1. Limiter l'accès à des pages mobilisant de forte bande passante (pare-feu) 2. Mettre à niveau la dorsale informatique 3. Solliciter l'augmentation du débit internet au besoin	
					4. Mauvaise qualité du matériel informatique	1. Acquérir le matériel informatique de bonne qualité	1. Veiller à la mise en place d'un bon dispositif de sélection des entreprises devant assurer la livraison du matériel informatique 2. Veiller sur la qualité du matériel à livrer au moment de la réception 3. Procéder au remplacement du matériel de mauvaise qualité	DAG DI
3	Mauvaise traduction de certains documents	P	F	E	Insuffisance du personnel qualifié	1. Améliorer la qualité des documents traduits	1. Solliciter les traducteurs externes 2. Renforcer de façon permanente les capacités du personnel traducteur de la CELTRAD 3. Faire la demande d'affectation de traducteurs au MINFOPRA	CELTRAD DAG

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
						2. Proposer la réorganisation de la CELTRAD (DAG)	Ériger la CELTRAD en Division de promotion du bilinguisme et du multiculturalisme en cas de révision de l'organigramme	MINEPAT
4	Non partage d'informations entre services	P	F	E	Absence de concertation régulière entre les services (liés dans leurs actions)	Assurer le partage d'information entre services	1. Organiser les réunions mensuelles de Dialogue de Gestion au sein des Programmes 2. Tenir les réunions mensuelles de coordination des Programmes 3. Organiser des concertations entre Programmes sur des thématiques transversales 4. Partager les résultats d'études importantes (réunion, support papier, intranet, etc.)	MINISTRE, SG, Responsables d'actions

**4.3. PLAN DE GESTION DES
RISQUES DU PROGRAMME
302**



Gestion des risques de la composante Ressources Humaines

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Rendement insuffisant	TP	F	E	1. Prise en charge tardive des nouvelles recrues	1. Établir une plateforme MINEPAT (DAG/SDPSP) / MINFOPRA (DDRH) / MINFI (DGB-Solde) pour le suivi du traitement des dossiers des nouvelles recrues	1. Élaborer un calendrier annuel des rencontres de concertation; 2. Élaborer la liste des personnels en cours d'intégration et traiter les dossiers de manière groupée ou collective 3. Traiter diligemment les dossiers de prise en charge au niveau du MINEPAT	MINEPAT (DAG/SDPSP) / MINFOPRA (DDRH) / MINFI (DGB-Solde)
						2. Affecter rapidement les nouvelles recrues au sein des programmes	1. Engager les nouvelles recrues dès leur mise à disposition dans une période de stage d'imprégnation allant de 3 à 6 mois 2. Affecter au sein des différents programmes du MINEPAT les nouvelles recrues	DAG
						1. Finaliser et rendre opérationnel le cadre organique	1. Réactiver le groupe de travail 2. Produire et valider le cadre organique 3. Vulgariser le cadre organique auprès des Responsables de Programmes et des Services Déconcentrés	
						2. Renforcer les capacités des personnes affectées au sein de chaque programme	1. Rendre disponible une base de données des formateurs au sein de chaque programme 2. Privilégier la formation de masse	Responsables de programme
				2. Inadéquation entre la formation reçue et le poste d'affectation ou de nomination	3. Systématiser l'élaboration des manuels de procédure dans les domaines techniques notamment, - les activités de coopération, - le suivi et contrôle des projets, - le traitement des attestations de prise en charge (APEC), - le CDMT, - la maturation des projets, - le Cadrage macroéconomique, - le CBMT, - l'élaboration, suivi et actualisation de la stratégie nationale de développement et les sectoriels, - l'évaluation de la performance, - l'audit interne - etc.	1. Élaborer/Finaliser les différents manuels de procédure dans les domaines 2. vulgariser lesdits manuels de procédure	Responsables de programme et autres acteurs	
				4. Initier les projets de nomination sur la base du cadre organique			SG, DAG, DAJ, Responsables des programmes et d'actions	

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
					3. Faible niveau de motivation	1. Mettre en place un système d'évaluation du rendement	1. Élaborer les cahiers de charges pour chaque poste de travail (mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel) au sein des programmes 2. Vulgariser les cahiers de charges 3. Mettre en application	IGEFS, IGEPS, Responsables de programme
						2. Mettre en place un système de motivation	1. Définir les critères de motivation lors de la répartition des gratifications au sein de chaque programme 2. Veiller à la budgétisation des ressources dédiées aux gratifications 3. Affecter à chaque personnel un poste de travail et du matériel	Responsables de programme
					4. Insuffisance dans la formation permanente des personnels	Dynamiser la formation permanente	1. mettre à contribution la base de données des formateurs internes dans la mise en œuvre du plan de formation 2. Mettre sur pied un mécanisme d'actualisation de la base de données des personnels formés 3. Évaluer la mise en œuvre du plan de formation 4. Promouvoir les formations en ligne 5. Externaliser (formateurs externes au MINEPAT ou à l'étranger) les formations spécifiques	DAG
2	Irrégularité/ Absence du personnel au poste de travail	P	TF	E	1. Insuffisance du matériel de travail	Doter/disponibiliser le matériel de travail en quantité et en qualité suffisantes au sein des Programmes	1. Faire un état des besoins en matériel de travail en début d'exercice; 2. Planifier la dotation du matériel de travail au sein des programmes; 3. Assurer une gestion prévisionnelle du matériel de travail, en produisant un rapport régulier (trimestriel) sur son utilisation; 4. S'assurer que les quantités livrées et mise à la disposition du personnel correspondent aux commandes 5. Veiller au moment de la budgétisation, à la cohérence entre les dotations et les missions et effectifs des programmes	Responsable de programme DAG/SDEM/SDPSP , Comptable-matières, Contrôleur de gestion
					2. Insuffisance du dispositif de contrôle régulier du personnel	Renforcer le dispositif de contrôle régulier du personnel et le diffuser	1. Mettre en place un système informatisé de contrôle des présences 2. Veiller à la tenue régulière des dialogues de gestion conformément à la charte ministérielle et au protocole de gestion	(IGEFS, DAG, DI, Responsables de Programmes et d'actions) IGEFS

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
							3. Préparer et effectuer des descentes inopinées de contrôle de présence au sein des structures des Programmes	
					3. Faiblesses du dispositif de sanction du personnel	Renforcer et intégrer un régime de sanction (positif et négatif) dans le dispositif de contrôle	1. Proposer un régime de sanction dans le dispositif de contrôle conformément à la réglementation en vigueur 2. Sensibiliser le personnel 3. Appliquer les mesures prévues en cas d'irrégularité constatée	(IGEFS, IGEPS, DAG, DAJ, Responsables de programme)

Légende : P= Probabilité; I=Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



Gestion des risques de la composante Ressources Matérielles

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Coupure/panne prolongée d'énergie électrique	P	F	E	1. Défaillances du fournisseur d'énergie électrique	Doter les bâtiments de sources d'énergie électrique alternatives	1. Équiper les bâtiments d'autres sources d'énergie électrique (groupes électrogènes, panneaux solaires, etc.) 2. Assurer la maintenance 3. Prévoir une dotation pour l'approvisionnement en carburant des groupes électrogènes 4. Équiper chaque ordinateur d'un onduleur	DAG ACOCOM
					2. Vétusté du matériel électrique	1. Faire un état des lieux exhaustif des équipements vétustes 2. Assurer la maintenance des installations	1. Faire le tour des bâtiments 2. Acquérir de nouveaux équipements 3. Pratiquer des contrôles réguliers du matériel électrique 4. Procéder au remplacement en cas de défaillance	
					3. Mauvaise qualité du matériel électrique	1. Acquérir le matériel électrique de bonne qualité	1. Veiller à la mise en place d'un bon dispositif de sélection des entreprises devant assurer la livraison du matériel électrique 2. Veiller sur la qualité du matériel à livrer au moment de la réception 3. Procéder au remplacement du matériel de mauvaise qualité	
2	Présence de Virus Informatiques	TP	F	E	1. Absence des anti-virus sur certains ordinateurs	Équiper tous les ordinateurs d'antivirus	1. Achever les installations de l'antivirus dans chaque poste de travail 2. Connecter systématiquement tous les bureaux à internet afin de faciliter les mises à jour de l'antivirus	DAG, DI
					2. Utilisation des supports informatiques non appropriés	Veiller à l'utilisation exclusive des supports informatiques qui préservent les intérêts du MINEPAT	1. Interdire l'installation des logiciels piratés dans les ordinateurs du MINEPAT 2. Assurer la sauvegarde systématique des dossiers traités dans les ordinateurs personnels vers les ordinateurs du Ministère 3. Créer un domaine pour la gestion des ordinateurs dédiés au Ministère	MINEPAT DI
3	Dysfonctionnement du réseau de téléphonie fixe	P	F	E	1. Vétusté des infrastructures	1. Refaire les installations du réseau téléphonique dans les différents sites du ministère	1. Faire un état des lieux et diagnostic du réseau téléphonique du MINEPAT 2. Étiqueter et documenter le réseau téléphonique du ministère 2. Remplacer le matériel vétuste par le matériel de pointe (passer à la téléphonie Internet Protocol)	MINEPAT DAG

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
						3. Faire un suivi régulier des installations	DI	
						2. Obtenir une flotte de numéros d'un opérateur privé pour les responsables	Prendre attache avec les opérateurs mobiles en vue d'une acquisition d'une flotte pour les responsables	
					2. Non-paiement des factures	1. Faire l'inventaire des factures impayées	Saisir l'opérateur en vue de faire la situation des impayés du MINEPAT	
						2. Améliorer le circuit de paiement des factures	1. Définir l'enveloppe budgétaire et rationaliser 2. Définir et faire respecter des quotas 3. Communiquer à l'opérateur le plafond des consommations mensuelles 4. Créer une double liaison CAMTEL-MINEPAT dans tous les sites par fibre optique et par radio	
					3. Non-maitrise du personnel technique	Identifier le personnel technique habilité	1. Établir le fichier du personnel technique 2. Communiquer le fichier aux responsables de structures	

Légende : P= Probabilité; I=Impact; G = Gravité; P = Probable; TP=Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



Gestion des risques de la composante Ressources Financières

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Mise à disposition tardive des ressources financières	P	F	E	1. Communication tardive des quotas trimestriels	1. Mettre en œuvre au 1 ^{er} trimestre des activités faiblement dépendantes des ressources budgétaires	1. Analyser les coûts des activités dans les Programmes	Responsables de Programmes et d'Actions, Contrôleurs de gestion
						2. Prioriser les activités	Responsables de Programmes et d'Actions	
						2. Renforcer la préparation opérationnelle de la mise en œuvre des activités pour permettre leur exécution rapide	Préparer les dossiers techniques, administratifs et financiers des activités	Responsables des Programmes
						3. Rationaliser l'affectation des quotas entre Programmes	1. Ordonnancer au sein des Programmes les besoins en ressources budgétaires compatibles aux plans d'actions	Responsables des Programmes
							2. Tenir les réunions de répartition des quotas	Responsable du Programme 301 et DAG
						2. Retard dans le traitement des documents de dépenses	1. Identifier les maillons de la chaîne de dépense	IGEFS/DAG
					2. Proposer des normes de qualité des services		IGEFS/DAG	
					3. Vulgariser les procédures et la liasse requise à chaque étape de traitement d'un dossier financier		DAG/DPIP	
					3. Suivre l'exécution du plan de travail et faire lever les obstacles	4. Désigner les points focaux responsables du suivi opérationnel des dossiers	Responsables de Programmes	
						1. Suivre l'exécution du plan de travail lors de réunions de coordination	Responsables de Programmes	
						2. Faire lever les obstacles	Responsables de Programmes	
					3. Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire	Veiller, en liaison avec le MINFI au fonctionnement optimal de l'application PROBMIS	1. Mettre à jour l'application de gestion budgétaire en liaison avec le MINFI	DAG
2. S'approprier des nouvelles innovations apportées à l'application PROBMIS	DAG							
3. Corriger les écarts constatés dans le processus de mise à disposition des ressources liés à l'application PROBMIS en liaison avec le MINFI	DAG							
4. Informer les Responsables en cas de dysfonctionnement de l'application	DAG							
2	Fautes de gestion/ Détournement de fonds	IP	F	E	1. Faible maîtrise des procédures de gestion financière	Renforcer les capacités des acteurs de la chaîne de dépense sur les procédures	1. Élaborer et vulgariser le guide du gestionnaire	IGEFS
							2. Former les acteurs de la chaîne de dépenses (Gestionnaires, Comptables matière, Agents chargés des opérations d'engagement)	DAG

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
					2. Insuffisance des mécanismes d'audit et de contrôle interne	Renforcer le mécanisme de contrôle interne et d'audit	1. Finaliser et vulgariser les outils contrôle interne et d'audit (guide de vérification interne, Manuel de procédures administratives, etc.)	IGEFS/ IGEPS
							2. Suivre et évaluer le niveau de maîtrise et d'application de ces outils	IGEFS/ IGEPS
					3. Faible probité morale de certains personnels	1. Poursuivre la sensibilisation du personnel sur la nécessité de persévérer l'intérêt général	1. Organiser des journées de sensibilisation du personnel sur la nécessité de persévérer dans l'intérêt général	IGEFS/ IGEPS
							2. Organiser des sessions de renforcement des capacités sur les procédures de gestion financières, en liaison avec le CONSUPE	IGEFS/ IGEPS /DAG
						2. Mener des investigations	1. Conduire des Initiatives à résultats rapides (IRR)	IGEFS/ IGEPS
							2. Organiser des missions inopinées	IGEFS/ IGEPS
							3. Élucider les cas instruits par la hiérarchie	IGEFS/ IGEPS
						4. Sanctionner le personnel	IGEFS/ IGEPS	
					3. Mettre en place des mécanismes d'incitation pour préserver l'intégrité du personnel	Concevoir un modèle d'intégrité du personnel		IGEFS/ IGEPS

Légende : P= Probabilité; I=Impact; G = Gravité; P = Probable; IP= Inhabituel mais possible; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



Gestion des risques de la composante Ressources Organisationnelles

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Coïncidence de plusieurs réunions dans la même salle	TP	F	E	Absence d'un mécanisme efficace de gestion des salles	Améliorer la collaboration entre la DAG et les autres structures en matière de gestion des salles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendre disponibles auprès de la DAG, les copies de convocation de réunions au moins une semaine à l'avance 2. Planifier et afficher le programme d'occupation au niveau de chaque salle de réunion 3. Faire des ajustements en fonction des demandes spontanées et informer les structures concernées 	Responsables d'action DAG
2	Entrée intempestive des Usagers dans les bureaux	TP	TF	TE	Insuffisance des mécanismes de contrôle	Renforcer la surveillance aux entrées et sorties des sites du MINEPAT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir et faire appliquer les heures de visites dans les bureaux du MINEPAT 2. Équiper les sites de caméras de surveillance 3. Renforcer le contrôle d'accès sur les sites du Ministère 4. Veiller au respect des clauses contractuelles entre le MINEPAT et les sociétés de gardiennage 5. Faire sanctionner les Agents de sécurité défaillants et corrompus 	DAG DAJ SDACL

Légende : P= Probabilité; I=Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



**Gestion des risques de la composante
Ressources Informationnelles et
Communicationnelles**

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches	
		P	I	G					
1	Perte/retard dans la transmission du courrier	P	F	E	1. Dysfonctionnement du service internet	Voir risque 2 suivant		MINISTRE SG Responsables de Programme et d'action	
					2. Insuffisance des moyens de locomotion	Assurer le fonctionnement permanent du site web du Ministère	1. Déterminer en liaison avec la Division informatique les goulots d'étranglement 2. Veiller au fonctionnement du groupe de travail chargé de la mise à jour du site internet du Ministère 3. Instruire les structures de mettre à la disposition du groupe de travail chargé de la mise à jour du site internet les informations à publier dans le site web 4. Mettre en place un dispositif d'évaluation permanent du fonctionnement, pour corriger les manquements observés 5. Installer des logiciels ou pare-feu et des antivirus afin de sécuriser le site web		
					3. Perte/Intrusion de documents	Renforcer les capacités du personnel en charge du courrier	1. Organiser des séminaires sur la gestion, l'éthique et la déontologie du courrier 2. Suivre, évaluer et proposer des sanctions à la hiérarchie		DAG STRUCTURES SDACL
					4. Insuffisante motivation du personnel en charge du courrier	Augmenter les gratifications des Agents du courrier	Répartir sur la base du rendement, les gratifications du personnel en charge du courrier		
					5. Faible niveau de coordination entre les différents services du courrier	Améliorer le dispositif de coordination entre les services du courrier	1. Exploiter et améliorer la plateforme interconnectée de gestion du courrier au sein du département Ministériel 2. Relever et corriger les défaillances dans la coordination des services du courrier 3. Numériser tout le processus de transmission du courrier (e-gouvernance)		DI SDACL
					6. Faible capacité du personnel en charge de la gestion du courrier	Renforcer les capacités du personnel en charge du courrier	1. Organiser des séminaires sur la gestion, l'éthique et la déontologie du courrier 2. Suivre, évaluer et proposer des sanctions à la hiérarchie		DAG STRUCTURES SDACL

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
					7. Dispersion géographique des services	1. Augmenter les moyens de locomotions des Agents de liaison	Faciliter la mobilité des agents de liaison à travers l'acquisition des moyens de locomotion	DAG SDACL
						2. Envisager si possible le rapprochement des différentes structures	Finaliser la réflexion sur la construction d'un bâtiment unique au MINEPAT	
						3. Augmenter les gratifications des Agents en charge du courrier		
					8. Signature tardive des invitations	Prendre les dispositions pour la participation effective des responsables aux réunions dans les délais raisonnables	1. Soumettre les projets de lettre d'invitation à la signature de la hiérarchie 2 semaines avant la concertation (Responsables des activités) 2. Informer les responsables concernés par voie téléphonique	
2	Dysfonctionnement du service internet	TP	F	E	1. Retard dans le paiement des factures	Assurer le paiement à temps des factures	1. inventorier les factures impayées 2. Présenter des pistes de leur règlement 3. Inclure le paiement des factures internet dans la rubrique des dépenses incompressibles 4. Limiter l'accès à des pages mobilisant de forte bande passante (pare-feu)	DAG DI
					2. Pannes fréquentes des serveurs	Assurer la maintenance régulière des serveurs	1. Constituer des équipes de veille par serveur 2. Acquisition d'un serveur ou d'une technologie de remplacement garantissant la continuité du dispositif même en cas de défaillance d'un des serveurs 3. Améliorer le débit	
					3. Nombre élevé d'utilisateurs par rapport au débit servi	Rationaliser l'utilisation d'internet	1. Limiter l'accès à des pages mobilisant de forte bande passante (pare-feu) 2. Mettre à niveau la dorsale informatique 3. Solliciter l'augmentation du débit internet au besoin	

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
					3. Mauvaise qualité du matériel informatique	1. Acquérir le matériel informatique de bonne qualité	1. Veiller à la mise en place d'un bon dispositif de sélection des entreprises devant assurer la livraison du matériel informatique 2. Veiller sur la qualité du matériel à livrer au moment de la réception 3. Procéder au remplacement du matériel de mauvaise qualité	DAG DI

Légende : P= Probabilité; I=Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée

**4.4. PLAN DE GESTION DES
RISQUES DU PROGRAMME
303**



Gestion des risques de la composante Ressources Humaines

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Rendement insuffisant	TP	F	E	1. Prise en charge tardive des nouvelles recrues	1. Établir une plateforme MINEPAT (DAG/SDPSP) / MINFOPRA (DDRH) / MINFI (DGB-Solde) pour le suivi du traitement des dossiers des nouvelles recrues	1. Élaborer un calendrier annuel des rencontres de concertation; 2. Élaborer la liste des personnels en cours d'intégration et traiter les dossiers de manière groupée ou collective 3. Traiter diligemment les dossiers de prise en charge au niveau du MINEPAT	MINEPAT (DAG/SDPSP) / MINFOPRA (DDRH) / MINFI (DGB-Solde)
					2. Affecter rapidement les nouvelles recrues au sein des programmes	1. Engager les nouvelles recrues dès leur mise à disposition dans une période de stage d'imprégnation allant de 3 à 6 mois 2. Affecter au sein des différents programmes du MINEPAT les nouvelles recrues	DAG	
					1. Finaliser et rendre opérationnel le cadre organique	1. Réactiver le groupe de travail 2. Produire et valider le cadre organique 3. Vulgariser le cadre organique auprès des Responsables de Programmes et des Services Déconcentrés		
					2. Renforcer les capacités des personnes affectées au sein de chaque programme	1. Rendre disponible une base de données des formateurs au sein de chaque programme 2. Privilégier la formation de masse	Responsables de programme	
					3. Systématiser l'élaboration des manuels de procédure dans les domaines techniques notamment, - les activités de coopération, - le suivi et contrôle des projets, - le traitement des attestations de prise en charge (APEC), - le CDMT, - la maturation des projets, - le Cadrage macroéconomique, - le CBMT, - l'élaboration, suivi et actualisation de la stratégie nationale de développement et les sectoriels, - l'évaluation de la performance, - l'audit interne - etc.	1. Élaborer/Finaliser les différents manuels de procédure dans les domaines 2. vulgariser lesdits manuels de procédure	Responsables de programme et autres acteurs	
					4. Initier les projets de nomination sur la base du cadre organique		SG, DAG, DAJ, Responsables des programmes et d'actions	

					3. Faible niveau de motivation	1. Mettre en place un système d'évaluation du rendement	1. Élaborer les cahiers de charges pour chaque poste de travail (mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel) au sein des programmes 2. Vulgariser les cahiers de charges 3. Mettre en application	IGEFS, IGEPS, Responsables de programme
						2. Mettre en place un système de motivation	1. Définir les critères de motivation lors de la répartition des gratifications au sein de chaque programme 2. Veiller à la budgétisation des ressources dédiées aux gratifications 3. Affecter à chaque personnel un poste de travail et du matériel	Responsables de programme
					4. Insuffisance dans la formation permanente des personnels	1. Dynamiser la formation permanente	1. mettre à contribution la base de données des formateurs internes dans la mise en œuvre du plan de formation 2. Mettre sur pied un mécanisme d'actualisation de la base de données des personnels formés 3. Évaluer la mise en œuvre du plan de formation 4. Promouvoir les formations en ligne 5. Externaliser (formateurs externes au MINEPAT ou à l'étranger) les formations spécifiques	DAG
2	Santé précaire de certains personnels	TP	F	E	1. Présence de certaines pathologies	1. Mettre sur pied un dispositif de prise en charge sanitaire du personnel	1. Planifier et organiser des campagnes périodiques de dépistage 2. Mettre sur pied un dispositif dédié au sport 3. Mettre en place une infirmerie en collaboration avec le MINSANTE 4. Budgétiser les kits de protection pour certaines fonctions (personnel de la documentation)	DAG, IGEFS, IGEPS
					2. Insuffisance des ressources dédiées à l'action sociale	1. Renforcer le dispositif dédié à l'action sociale	1. Finaliser la mise sur pied d'une police d'assurance/mutuelle pour la prise en charge du personnel 2. Augmenter de façon conséquente la dotation budgétaire dédiée à la prise en charge sociale du personnel 3. Harmoniser la prise en charge /codifier de manière objective et transparente la prise en charge	DAG, DAJ

Légende : PI= Probabilité; I=Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



Gestion des risques de la composante Ressources Matérielles

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Coupure/panne prolongée d'énergie électrique	P	F	E	1. Défaillances du fournisseur d'énergie électrique	1. Doter les bâtiments de sources d'énergie électrique alternatives	1. Équiper les bâtiments d'autres sources d'énergie électrique (groupes électrogènes, panneaux solaires, etc.) 2. Assurer la maintenance 3. Prévoir une dotation pour l'approvisionnement en carburant des groupes électrogènes 4. Équiper chaque ordinateur d'un onduleur	DAG ACOCOM
					2. Vétusté du matériel électrique	1. Faire un état des lieux exhaustif des équipements vétustes 2. Assurer la maintenance des installations	1. Faire le tour des bâtiments 2. Acquérir de nouveaux équipements 1. Pratiquer des contrôles réguliers du matériel électrique 2. Procéder au remplacement en cas de défaillance	
					3. Mauvaise qualité du matériel électrique	1. Acquérir le matériel électrique de bonne qualité	1. Veiller à la mise en place d'un bon dispositif de sélection des entreprises devant assurer la livraison du matériel électrique 2. Veiller sur la qualité du matériel à livrer au moment de la réception 3. Procéder au remplacement du matériel de mauvaise qualité	
2	Présence de Virus Informatiques	TP	F	E	1. Absence des anti-virus sur certains ordinateurs	1. Équiper tous les ordinateurs d'antivirus	1. Achever les installations de l'antivirus dans chaque poste de travail 2. Connecter systématiquement tous les bureaux à internet afin de faciliter les mises à jour de l'antivirus	DAG, DI
					2. Utilisation des supports informatiques non appropriés	1. Veiller à l'utilisation exclusive des supports informatiques qui préservent les intérêts du MINEPAT	1. Interdire l'installation des logiciels piratés dans les ordinateurs du MINEPAT 2. Assurer la sauvegarde systématique des dossiers traités dans les ordinateurs personnels vers les ordinateurs du Ministère 3. Créer un domaine pour la gestion des ordinateurs dédiés au Ministère	MINEPAT DI
3	Coupure d'eau	TP	M	M	Défaillances du fournisseur d'eau	1. Équiper les structures en eau potable	1. Acquérir plus d'équipement dans le parc hydraulique du MINEPAT (réservoirs, stocks de bouteilles, etc.) 2. Poursuivre l'installation de point d'eau potable dans tous les coins sensibles au sein des bâtiments 3. Équiper systématiquement les délégations déconcentrées de forages	DAG

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
4	Dysfonctionnement du réseau de téléphonie fixe	P	F	E	1. Vétusté des infrastructures	1. Refaire les installations du réseau téléphonique dans les différents sites du ministère 2. Obtenir une flotte de numéros d'un opérateur privé pour les responsables	1. Faire un état des lieux et diagnostic du réseau téléphonique du MINEPAT 2. Étiqueter et documenter le réseau téléphonique du ministère 2. Remplacer le matériel vétuste par le matériel de pointe (passer à la téléphonie Internet Protocol) 3. Faire un suivi régulier des installations 1. Prendre attache avec les opérateurs mobiles en vue d'une acquisition d'une flotte pour les responsables	MINEPAT DAG DI
					2. Non-paiement des factures	1. Faire l'inventaire des factures impayées 2. Améliorer le circuit de paiement des factures	1. Saisir l'opérateur en vue de faire la situation des impayés du MINEPAT 1. Définir l'enveloppe budgétaire et rationaliser 2. Définir et faire respecter des quotas 3. Communiquer à l'opérateur le plafond des consommations mensuelles 4. Créer une double liaison CAMTEL-MINEPAT dans tous les sites par fibre optique et par radio	
					3. Non-maitrise du personnel technique	1. Identifier le personnel technique habileté	1. Établir le fichier du personnel technique 2. Communiquer le fichier aux responsables de structures	
5	Incendie	TP	TF	TE	1. Mauvaises installations électriques internes	1. Règlementer l'installation d'équipements modernes	1. Acquérir des outils modernes Remplacer les installations anciennes	DAG
						2. Veiller sur la maintenance des circuits électriques	1. Constituer une équipe de veille permanente et lui octroyer les moyens 2. Acquérir des outils de remplacement en stock	DAG
					2. Criminalité	1. Renforcer la sécurité des bâtiments	1. Renforcer le système d'informations sécuritaires 2. Renforcer les voies d'accès ainsi que les systèmes de sécurisation des locaux	DAG Agents de sécurité Personnel
						2. Travailler avec les services de maintenances électriques d'ENEO, les sapeurs-pompiers et les services de gendarmerie	1. Respecter les règles de sécurité des bâtiments 2. Sécuriser les personnes et les biens	DAG

Légende : PI= Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



Gestion des risques de la composante Ressources Financières

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Sous-estimation financière de certaines activités	P	F	E	1. Non-implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget	1. Renforcer la participation des acteurs au contrôle de gestion	1. Diffuser la Charte ministérielle de gestion des programmes et veiller à leur appropriation par tous les acteurs	Responsable du Programme 301 et DPRPC/CELCOM
							2. Finaliser et diffuser les protocoles de gestion des programmes	Responsables de Programmes, Contrôleurs de gestion et DPRPC/CELCOM
							3. Organiser une session d'appropriation de la Charte ministérielle	Responsable du Programme301
							4. Contractualiser tous les responsables de la chaîne de la performance	Responsables des Programmes
						2. Élaborer/actualiser les outils de préparation du Budget (stratégie programme, cadre logique, modèle de performance, démarche OVAR)	1. Faire un état des lieux les outils existants	Responsables de Programmes et Contrôleurs de gestion
							2. Réviser les outils existants	
							3. Renforcer les capacités des acteurs	
							4. Vulgariser les outils et veiller à leur utilisation	
						3. Organiser des réunions de pilotage consacrées à la préparation du budget de l'année n+1	1. Inviter les porteurs d'activités lors des débats sur la préparation du budget	Responsables de Programmes, DAG et Contrôleurs de gestion
							2. Organiser des réunions de partage d'informations avec les responsables d'actions sur le processus de préparation du budget	Responsables de programme et Responsables d'actions
					3. Communiquer les outputs de chaque étape aux différents responsables		Responsables de programme et Responsables d'actions	
					4. Autoévaluer le niveau d'implication de tous les Responsables dans les activités de préparation du budget		Responsables de programme et Responsables d'actions, Contrôleurs de gestion	
					2. Faible maturité de certaines activités	1. Renforcer les capacités en maturation technique et financière au sein des programmes et des unités de gestion des projets	1. Formation sur nomenclature budgétaire et la structuration des coûts d'une activité en fonction de ses résultats (procédés de chiffrage, modèle de présentation, TDRs type, chaîne de résultat, OVAR)	DAG/DPPPP
							2. Organiser à l'intention des Responsables de programmes, d'actions et d'activités des sessions de renforcement des capacités sur le processus de maturation technique et financière des activités à budgétiser	DAG/DPPPP
2. Appliquer les mécanismes de sélection et de maturation des activités	1. Diffuser les critères de maturation technique et financière	DPPPP/Contrôleurs de gestion						
		2. Diffuser les outils d'évaluation des coûts (comptabilité analytique)	Contrôleurs de gestion					

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches					
		P	I	G									
						3. Procéder au sein des Programmes à la maturation et à l'évaluation des activités sur la base d'une grille de sélection élaborée et diffusée	Responsables de programmes/ Contrôleurs de gestion/Commission interne						
						4. Impliquer les contrôleurs de gestion, les référents et le service des marchés le cas échéant, pour accompagner les structures dans le processus de maturation	Responsables de programmes						
						1. Procéder à la priorisation des besoins au sein des Programmes	1. Définir les objectifs et les besoins de financement des Programmes	Responsables de Programmes					
							2. Proposer un mécanisme indicatif de priorisation au sein des programmes	Contrôleurs de gestion/Responsables de Programmes					
					3. Associer les Responsables d'Actions à la priorisation des besoins		Responsables de programmes						
					2. Renforcer les outils de gestion stratégique du budget	1. Tenir des réunions de dialogue de gestion stratégique	Ministre, Responsables de Programmes, DSR						
						2. Clarifier les objectifs stratégiques et les axes d'intervention	Responsables de Programmes						
						3. Élaborer les objectifs et les priorités par Programmes	Responsables de Programmes						
					2	Mise à disposition tardive des ressources financières	P	F	E	1. Communication tardive des quotas trimestriels	1. Mettre en œuvre au 1 ^{er} trimestre des activités faiblement dépendantes des ressources budgétaires	1. Analyser les coûts des activités dans les Programmes	Responsables de Programmes et d'Actions, Contrôleurs de gestion
											2. Prioriser les activités	Responsables de Programmes et d'Actions	
2. Renforcer la préparation opérationnelle de la mise en œuvre des activités pour permettre leur exécution rapide	1. Préparer les dossiers techniques, administratifs et financiers des activités	Responsables des Programmes											
3. Rationaliser l'affectation des quotas entre Programmes	1. Ordonnancer au sein des Programmes les besoins en ressources budgétaires compatibles aux plans d'actions	Responsables des Programmes											
	2. Tenir les réunions de répartition des quotas	Responsable du Programme 301 et DAG											
2. Retard dans le traitement des documents de dépenses	1. Définir des normes de qualité (rôles, délais, extraits) des services dans la chaîne de traitement de la dépense	1. Identifier les maillons de la chaîne de dépense	IGEFS/DAG										
		2. Proposer des normes de qualité des services	IGEFS/DAG										
		3. Vulgariser les procédures et la liasse requise à chaque étape de traitement d'un dossier financier	DAG/DPIP										

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches	
		P	I	G					
							4. Désigner les points focaux responsables du suivi opérationnel des dossiers	Responsables de Programmes	
						2. Suivre l'exécution du plan de travail et faire lever les obstacles	1. Suivre l'exécution du plan de travail lors de réunions de coordination	Responsables de Programmes	
							2. Faire lever les obstacles	Responsables de Programmes	
					3. Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire	1. Veiller, en liaison avec le MINFI au fonctionnement optimal de l'application PROBMIS	1. Mettre à jour l'application de gestion budgétaire en liaison avec le MINFI	DAG	
								2. S'approprier des nouvelles innovations apportées à l'application PROBMIS	DAG
								3. Corriger les écarts constatés dans le processus de mise à disposition des ressources liés à l'application PROBMIS en liaison avec le MINFI	DAG
								4. Informer les Responsables en cas de dysfonctionnement de l'application	DAG
3	Fautes de gestion/ Détournement de fonds	IP	F	E	1. Faible maîtrise des procédures de gestion financière	1. Renforcer les capacités des acteurs de la chaîne de dépense sur les procédures	1. Elaborer et vulgariser le guide du gestionnaire	IGEFS	
							2. Former les acteurs de la chaîne de dépenses (Gestionnaires, Comptables matière, Agents chargés des opérations d'engagement)	DAG	
					2. Insuffisance des mécanismes d'audit et de contrôle interne	1. Renforcer le mécanisme de contrôle interne et d'audit	1. Finaliser et vulgariser les outils contrôle interne et d'audit (guide de vérification interne, Manuel de procédures administratives, etc.)	IGEFS/ IGEPS	
							2. Suivre et évaluer le niveau de maîtrise et d'application de ces outils	IGEFS/ IGEPS	
					3. Faible probité morale de certains personnels	1. Poursuivre la sensibilisation du personnel sur la nécessité de persévérer l'intérêt général	1. Organiser des journées de sensibilisation du personnel sur la nécessité de persévérer dans l'intérêt général	IGEFS/ IGEPS	
							2. Organiser des sessions de renforcement des capacités sur les procédures de gestion financières, en liaison avec le CONSUPE	IGEFS/ IGEPS /DAG	
							2. Mener des investigations	1. Conduire des Initiatives à résultats rapides (IRR)	IGEFS/ IGEPS
								2. Organiser des missions inopinées	IGEFS/ IGEPS
								3. Élucider les cas instruits par la hiérarchie	IGEFS/ IGEPS
								4. Sanctionner le personnel	IGEFS/ IGEPS
3. Mettre en place des mécanismes d'incitation pour préserver l'intégrité du personnel	1. Concevoir un modèle d'intégrité du personnel	IGEFS/ IGEPS							

Légende : PI= Probabilité; I=Impact; G = Gravité; P = Probable; IP= Inhabituel mais possible; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



Gestion des risques de la composante Ressources Organisationnelles

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Délivrance tardive des Autorisations de sortie	TP	F	E	1. Lourdeurs dans les circuits de traitement	1. Diligenter le traitement des dossiers au sein du Ministère	1. Traiter les dossiers en procédures d'urgence 2. Restreindre la composition des délégations aux personnes essentielles 3. Saisir les représentations diplomatiques du pays à l'étranger en cas de situations urgentes	Ministre Responsables de programme
2	Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires	P	F	E	1. Complexité des procédures des bailleurs	1. Rendre opérationnel le Manuel de Procédures des activités de coopération	1. Actualiser le Manuel de Procédures 2. Vulgariser le Manuel de Procédures	DAG, DI
						2. Appliquer rigoureusement le Manuel de procédures par les intervenants	1. Designer les points focaux en charge de l'instruction des dossiers de coopération 2. Sensibiliser les points focaux en charge de l'instruction des dossiers de coopération à l'utilisation du manuel 3. Sensibiliser les unités opérationnelles des programmes et des projets relevant du MINEPAT à l'utilisation du Manuel	MINEPAT RESPONSABLES DE PROGRAMME
3	Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions (décrets d'habilitation, etc.)	P	F	E	1. Lenteur dans le traitement des dossiers	1. Faire un suivi des dossiers dans les Services du PM et de la PR	1. Suivre les dossiers dans les Services du PM et de la PR	DGCOOP
4	Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires	TP	TF	TE	1. Faiblesse dans le processus de planification et de la programmation des projets	1. Rendre la Banque de projet une référence pour le financement des projets de développement	1. Accompagner les Administrations sectorielles dans le processus de maturation des projets (inférieur ou égale à 100 millions F CFA) conformément aux priorités gouvernementales 2. Proposer des projets matures (supérieur ou égale à 100 millions F CFA) à la validation du Ministre 3. Prioriser les projets inscrits dans la Banque de projets 4. Rendre obligatoire le financement qui sont inscrits dans la banque	MINEPAT DAG DI

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
5	Coïncidence de plusieurs réunions dans la même salle	TP	F	E	1. Absence d'un mécanisme efficace de gestion des salles	1. Améliorer la collaboration entre la DAG et les autres structures en matière de gestion des salles	1. Rendre disponibles auprès de la DAG, les copies de convocation de réunions au moins une semaine à l'avance 2. Planifier et afficher le programme d'occupation au niveau de chaque salle de réunion 3. Faire des ajustements en fonction des demandes spontanées et informer les structures concernées	Responsables d'action DAG
6	Entrée intempestive des Usagers dans les bureaux	TP	TF	TE	1. Insuffisance des mécanismes de contrôle	1. Renforcer la surveillance aux entrées et sorties des sites du MINEPAT	1. Définir et faire appliquer les heures de visites dans les bureaux du MINEPAT 2. Équiper les sites de caméras de surveillance 3. Renforcer le contrôle d'accès sur les sites du Ministère 4. Veiller au respect des clauses contractuelles entre le MINEPAT et les sociétés de gardiennage 5. Faire sanctionner les Agents de sécurité défaillants et corrompus	DAG DAJ SDACL

Légende : P= Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



**Gestion des risques de la composante
Ressources Informationnelles et
Communicationnelles**

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables /acteurs de tâches	
		P	I	G					
1	Perte/retard dans la transmission du courrier	P	F	E	1. Dysfonctionnement du service internet	Voir risque 2 suivant		MINISTRE SG Responsables de Programme et d'action	
					2. Insuffisance des moyens de locomotion	1. Assurer le fonctionnement permanent du site web du Ministère	1. Déterminer en liaison avec la Division informatique les goulots d'étranglement 2. Veiller au fonctionnement du groupe de travail chargé de la mise à jour du site internet du Ministère 3. Instruire les structures de mettre à la disposition du groupe de travail chargé de la mise à jour du site internet les informations à publier dans le site web 4. Mettre en place un dispositif d'évaluation permanent du fonctionnement, pour corriger les manquements observés 5. Installer des logiciels ou pare-feu et des antivirus afin de sécuriser le site web		
					3. Perte/Intrusion de documents	1. Renforcer les capacités du personnel en charge du courrier	1. Organiser des séminaires sur la gestion, l'éthique et la déontologie du courrier 2. Suivre, évaluer et proposer des sanctions à la hiérarchie		DAG STRUCTURES SDACL
					4. Insuffisante motivation du personnel en charge du courrier	1. Augmenter les gratifications des Agents du courrier	1. Répartir sur la base du rendement, les gratifications du personnel en charge du courrier		
					5. Faible niveau de coordination entre les différents services du courrier	1. Améliorer le dispositif de coordination entre les services du courrier	1. Exploiter et améliorer la plateforme interconnectée de gestion du courrier au sein du département Ministériel 2. Relever et corriger les défaillances dans la coordination des services du courrier 3. Numériser tout le processus de transmission du courrier (e-gouvernance)		DI SDACL
					6. Faible capacité du personnel en charge de la gestion du courrier	1. Renforcer les capacités du personnel en charge du courrier	1. Organiser des séminaires sur la gestion, l'éthique et la déontologie du courrier 2. Suivre, évaluer et proposer des sanctions à la hiérarchie		DAG STRUCTURES SDACL

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables /acteurs de tâches
		P	I	G				
					7. Dispersion géographique des services	1. Augmenter les moyens de locomotions des Agents de liaison 2. Envisager si possible le rapprochement des différentes structures 3. Augmenter les gratifications des Agents en charge du courrier	1. Faciliter la mobilité des agents de liaison à travers l'acquisition des moyens de locomotion 1. Finaliser la réflexion sur la construction d'un bâtiment unique au MINEPAT	DAG SDACL
					8. Signature tardive des invitations	1. Prendre les dispositions pour la participation effective des responsables aux réunions dans les délais raisonnables	1. Soumettre les projets de lettre d'invitation à la signature de la hiérarchie 2 semaines avant la concertation (Responsables des activités) 2. Informer les responsables concernés par voie téléphonique	
2	Dysfonctionnement du service internet	TP	F	E	1. Retard dans le paiement des factures	1. Assurer le paiement à temps des factures	1. inventorier les factures impayées 2. Présenter des pistes de leur règlement 3. Inclure le paiement des factures internet dans la rubrique des dépenses incompressibles 4. Limiter l'accès à des pages mobilisant de forte bande passante (pare-feu)	DAG DI
					2. Pannes fréquentes des serveurs	1. Assurer la maintenance régulière des serveurs	1. Constituer des équipes de veille par serveur 2. Acquisition d'un serveur ou d'une technologie de remplacement garantissant la continuité du dispositif même en cas de défaillance d'un des serveurs 3. Améliorer le débit	
					3. Nombre élevé d'utilisateurs par rapport au débit servi	1. Rationnaliser l'utilisation d'internet	1. Limiter l'accès à des pages mobilisant de forte bande passante (pare-feu) 2. Mettre à niveau la dorsale informatique 3. Solliciter l'augmentation du débit internet au besoin	

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables /acteurs de tâches
		P	I	G				
					4. Mauvaise qualité du matériel informatique	1. Acquérir le matériel informatique de bonne qualité	1. Veiller à la mise en place d'un bon dispositif de sélection des entreprises devant assurer la livraison du matériel informatique 2. Veiller sur la qualité du matériel à livrer au moment de la réception 3. Procéder au remplacement du matériel de mauvaise qualité	DAG DI
3	Non partage d'informations entre services	P	F	E	1. Absence de concertation régulière entre les services (liés dans leurs actions)	1. Assurer le partage d'information entre services	1. Organiser les réunions mensuelles de Dialogue de Gestion au sein des Programmes 2. Tenir les réunions mensuelles de coordination des Programmes 3. Organiser des concertations entre Programmes sur des thématiques transversales 4. Partager les résultats d'études importantes (réunion, support papier, intranet, etc.)	MINISTRE, SG, Responsables de Programmes

Légende : P= Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée

**4.5. PLAN DE GESTION DES
RISQUES DU PROGRAMME
304**



Gestion des risques de la composante Ressources Humaines

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Rendement insuffisant	TP	F	E	1. Prise en charge tardive des nouvelles recrues	1. Établir une plateforme MINEPAT (DAG/SDPSP) / MINFOPRA (DDRH) / MINFI (DGB-Solde) pour le suivi du traitement des dossiers des nouvelles recrues	1. Élaborer un calendrier annuel des rencontres de concertation; 2. Élaborer la liste des personnels en cours d'intégration et traiter les dossiers de manière groupée ou collective 3. Traiter diligemment les dossiers de prise en charge au niveau du MINEPAT	MINEPAT (DAG/SDPSP) / MINFOPRA (DDRH) / MINFI (DGB-Solde)
					2. Affecter rapidement les nouvelles recrues au sein des programmes	2. Affecter rapidement les nouvelles recrues au sein des programmes	1. Engager les nouvelles recrues dès leur mise à disposition dans une période de stage d'imprégnation allant de 3 à 6 mois 2. Affecter au sein des différents programmes du MINEPAT les nouvelles recrues	DAG
					2. Inadéquation entre la formation reçue et le poste d'affectation ou de nomination	1. Finaliser et rendre opérationnel le cadre organique	1. Réactiver le groupe de travail 2. Produire et valider le cadre organique 3. Vulgariser le cadre organique auprès des Responsables de Programmes et des Services Déconcentrés	
						2. Renforcer les capacités des personnes affectées au sein de chaque programme	1. Rendre disponible une base de données des formateurs au sein de chaque programme 2. Privilégier la formation de masse	Responsables de programme
						3. Systématiser l'élaboration des manuels de procédure dans les domaines techniques notamment, - les activités de coopération, - le suivi et contrôle des projets, - le traitement des attestations de prise en charge (APEC), - le CDMT, - la maturation des projets, - le Cadrage macroéconomique, - le CBMT, - l'élaboration, suivi et actualisation de la stratégie nationale de développement et les sectoriels, - l'évaluation de la performance, - l'audit interne - etc.	1. Élaborer/Finaliser les différents manuels de procédure dans les domaines 2. vulgariser lesdits manuels de procédure	Responsables de programme et autres acteurs
						4. Initier les projets de nomination sur la base du cadre organique		SG, DAG, DAJ, Responsables des programmes et d'actions
3. Faible niveau de motivation	1. Mettre en place un système d'évaluation du rendement	1. Élaborer les cahiers de charges pour chaque poste de travail (mensuel, trimestriel,	IGEFS, IGEPS, Responsables de programme					

							semestriel ou annuel) au sein des programmes 2. Vulgariser les cahiers de charges 3. Mettre en application	
						2. Mettre en place un système de motivation	1. Définir les critères de motivation lors de la répartition des gratifications au sein de chaque programme 2. Veiller à la budgétisation des ressources dédiées aux gratifications 3. Affecter à chaque personnel un poste de travail et du matériel	Responsables de programme
					4. Insuffisance dans la formation permanente des personnels	Dynamiser la formation permanente	1. mettre à contribution la base de données des formateurs internes dans la mise en œuvre du plan de formation 2. Mettre sur pied un mécanisme d'actualisation de la base de données des personnels formés 3. Évaluer la mise en œuvre du plan de formation 4. Promouvoir les formations en ligne 5. Externaliser (formateurs externes au MINEPAT ou à l'étranger) les formations spécifiques	DAG
2	Irrégularité/ Absence du personnel au poste de travail	P	TF	E	1. Insuffisance du matériel de travail	Doter/disponibiliser le matériel de travail en quantité et en qualité suffisantes au sein des Programmes	1. Faire un état des besoins en matériel de travail en début d'exercice; 2. Planifier la dotation du matériel de travail au sein des programmes; 3. Assurer une gestion prévisionnelle du matériel de travail, en produisant un rapport régulier (trimestriel) sur son utilisation; 4. S'assurer que les quantités livrées et mise à la disposition du personnel correspondent aux commandes 5. Veiller au moment de la budgétisation, à la cohérence entre les dotations et les missions et effectifs des programmes	Responsable de programme DAG/SDEM/SDPS P, Comptable-matières, Contrôleur de gestion
					2. Insuffisance du dispositif de contrôle régulier du personnel	Renforcer le dispositif de contrôle régulier du personnel et le diffuser	1. Mettre en place un système informatisé de contrôle des présences 2. Veiller à la tenue régulière des dialogues de gestion conformément à la charte ministérielle et au protocole de gestion 3. Préparer et effectuer des descentes inopinées de contrôle de présence au sein des structures des Programmes	(IGEFS, DAG, DI, Responsables de Programmes et d'actions) IGEFS
					3. Faiblesses du dispositif de sanction du personnel	Renforcer et intégrer un régime de sanction (positif et négatif) dans le dispositif de contrôle	1. Proposer un régime de sanction dans le dispositif de contrôle conformément à la réglementation en vigueur 2. Sensibiliser le personnel 3. Appliquer les mesures prévues en cas d'irrégularité constatée	(IGEFS, IGEPS, DAG, DAJ, Responsables de programme)

Légende : PI= Probabilité; I=Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



Gestion des risques de la composante Ressources Matérielles

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Coupure/panne prolongée d'énergie électrique	P	F	E	1. Défaillance du fournisseur d'énergie électrique	Doter les bâtiments de sources d'énergie électrique alternatives	1. Équiper les bâtiments d'autres sources d'énergie électrique (groupes électrogènes, panneaux solaires, etc.) 2. Assurer la maintenance 3. Prévoir une dotation pour l'approvisionnement en carburant des groupes électrogènes 4. Équiper chaque ordinateur d'un onduleur	DAG ACOCOM
					2. Vétusté du matériel électrique	1. Faire un état des lieux exhaustif des équipements vétustes	1. Faire le tour des bâtiments 2. Acquérir de nouveaux équipements	
						2. Assurer la maintenance des installations	1. Pratiquer des contrôles réguliers du matériel électrique 2. Procéder au remplacement en cas de défaillance	
					3. Mauvaise qualité du matériel électrique	1. Acquérir le matériel électrique de bonne qualité	1. Veiller à la mise en place d'un bon dispositif de sélection des entreprises devant assurer la livraison du matériel électrique 2. Veiller sur la qualité du matériel à livrer au moment de la réception 3. Procéder au remplacement du matériel de mauvaise qualité	
2	Présence de Virus Informatiques	TP	F	E	1. Absence des anti-virus sur certains ordinateurs	Équiper tous les ordinateurs d'antivirus	1. Achever les installations de l'antivirus dans chaque poste de travail 2. Connecter systématiquement tous les bureaux à internet afin de faciliter les mises à jour de l'antivirus	DAG, DI
					2. Utilisation des supports informatiques non appropriés	Veiller à l'utilisation exclusive des supports informatiques qui préservent les intérêts du MINEPAT	1. Interdire l'installation des logiciels piratés dans les ordinateurs du MINEPAT 2. Assurer la sauvegarde systématique des dossiers traités dans les ordinateurs personnels vers les ordinateurs du Ministère 3. Créer un domaine pour la gestion des ordinateurs dédiés au Ministère	MINEPAT DI
3	Coupure d'eau	TP	M	M	1. Défaillance du fournisseur d'eau	Équiper les structures en eau potable	1. Acquérir plus d'équipement dans le parc hydraulique du MINEPAT (réservoirs, stocks de bouteilles, etc.) 2. Poursuivre l'installation de point d'eau potable dans tous les coins sensibles au sein des bâtiments	DAG
4	Dysfonctionnement du réseau de téléphonie fixe	P	F	E	1. Vétusté des infrastructures	1. Refaire les installations du réseau téléphonique dans les différents sites du ministère	1. Faire un état des lieux et diagnostic du réseau téléphonique du MINEPAT	MINEPAT DAG DI

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
						2. Étiqueter et documenter le réseau téléphonique du ministère 3. Remplacer le matériel vétuste par le matériel de pointe (passer à la téléphonie Internet Protocol) 4. Faire un suivi régulier des installations		
					2. Obtenir une flotte de numéros d'un opérateur privé pour les responsables	Prendre attache avec les opérateurs mobiles en vue d'une acquisition d'une flotte pour les responsables		
					1. Faire l'inventaire des factures impayées	Saisir l'opérateur en vue de faire la situation des impayés du MINEPAT		
					2. Non-paiement des factures	1. Définir l'enveloppe budgétaire et rationaliser 2. Définir et faire respecter des quotas 3. Communiquer à l'opérateur le plafond des consommations mensuelles 4. Créer une double liaison CAMTEL-MINEPAT dans tous les sites par fibre optique et par radio		
				3. Non-maitrise du personnel technique	Identifier le personnel technique habilité	1. Établir le fichier du personnel technique 2. Communiquer le fichier aux responsables de structures		
5	Incendie	TP	TF	TE	1. Mauvaises installations électriques internes	1. Réglementer l'installation d'équipements modernes	Acquérir des outils modernes Remplacer les installations anciennes	DAG
						2. Veiller sur la maintenance des circuits électriques	1. Constituer une équipe de veille permanente et lui octroyer les moyens 2. Acquérir des outils de remplacement en stock	DAG
						1. Renforcer la sécurité des bâtiments	1. Renforcer le système d'informations sécuritaires 2. Renforcer les voies d'accès ainsi que les systèmes de sécurisation des locaux	DAG Agents de sécurité Personnel
					4. Criminalité	2. Travailler avec les services de maintenances électriques d'ENEO, les sapeurs-pompiers et les services de gendarmerie	1. Respecter les règles de sécurité des bâtiments 2. Sécuriser les personnes et les biens	DAG

Légende : P= Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



Gestion des risques de la composante Ressources Financières

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches		
		P	I	G						
1	Mise à disposition tardive des ressources	P	F	E	1. Communication tardive des quotas trimestriels	1. Mettre en œuvre au 1 ^{er} trimestre des activités faiblement dépendantes des ressources budgétaires	1. Analyser les coûts des activités dans les Programmes	Responsables de Programmes et d'Actions, Contrôleurs de gestion		
							2. Prioriser les activités	Responsables de Programmes et d'Actions		
						2. Renforcer la préparation opérationnelle de la mise en œuvre des activités pour permettre leur exécution rapide	Préparer les dossiers techniques, administratifs et financiers des activités	Responsables des Programmes		
						3. Rationaliser l'affectation des quotas entre Programmes	1. Ordonnancer au sein des Programmes les besoins en ressources budgétaires compatibles aux plans d'actions	Responsables des Programmes		
							2. Tenir les réunions de répartition des quotas	Responsable du Programme 301 et DAG		
						2. Retard dans le traitement des documents de dépenses	1. Identifier les maillons de la chaîne de dépense	1. Définir des normes de qualité (rôles, délais, extrants) des services dans la chaîne de traitement de la dépense	1. Identifier les maillons de la chaîne de dépense	IGEFS/DAG
								2. Proposer des normes de qualité des services	IGEFS/DAG	
							3. Suivre l'exécution du plan de travail et faire lever les obstacles	3. Vulgariser les procédures et la liasse requise à chaque étape de traitement d'un dossier financier	3. Vulgariser les procédures et la liasse requise à chaque étape de traitement d'un dossier financier	DAG/DPIP
								4. Désigner les points focaux responsables du suivi opérationnel des dossiers	Responsables de Programmes	
						3. Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire	1. Suivre l'exécution du plan de travail lors de réunions de coordination	1. Suivre l'exécution du plan de travail et faire lever les obstacles	1. Suivre l'exécution du plan de travail lors de réunions de coordination	Responsables de Programmes
								2. Faire lever les obstacles	Responsables de Programmes	
							Veiller, en liaison avec le MINFI au fonctionnement optimal de l'application PROBMIS	1. Mettre à jour l'application de gestion budgétaire en liaison avec le MINFI	1. Mettre à jour l'application de gestion budgétaire en liaison avec le MINFI	DAG
	2. S'approprier des nouvelles innovations apportées à l'application PROBMIS	2. S'approprier des nouvelles innovations apportées à l'application PROBMIS	DAG							
		3. Corriger les écarts constatés dans le processus de mise à disposition des ressources liés à l'application PROBMIS en liaison avec le MINFI	3. Corriger les écarts constatés dans le processus de mise à disposition des ressources liés à l'application PROBMIS en liaison avec le MINFI	DAG						
		4. Informer les Responsables en cas de dysfonctionnement de l'application	4. Informer les Responsables en cas de dysfonctionnement de l'application	DAG						
2	Fautes de gestion/ Détournement de fonds	IP	F	E	1. Faible maîtrise des procédures de gestion financière	Renforcer les capacités des acteurs de la chaîne de dépense sur les procédures	1. Élaborer et vulgariser le guide du gestionnaire	IGEFS		
							2. Former les acteurs de la chaîne de dépenses (Gestionnaires, Comptables matière, Agents chargés des opérations d'engagement)	DAG		

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G				
					2. Insuffisance des mécanismes d'audit et de contrôle interne	Renforcer le mécanisme de contrôle interne et d'audit	1. Finaliser et vulgariser les outils contrôle interne et d'audit (guide de vérification interne, Manuel de procédures administratives, etc.)	IGEFS/ IGEPS
							2. Suivre et évaluer le niveau de maîtrise et d'application de ces outils	IGEFS/ IGEPS
					3. Faible probité morale de certains personnels	1. Poursuivre la sensibilisation du personnel sur la nécessité de persévérer l'intérêt général	1. Organiser des journées de sensibilisation du personnel sur la nécessité de persévérer dans l'intérêt général	IGEFS/ IGEPS
							2. Organiser des sessions de renforcement des capacités sur les procédures de gestion financières, en liaison avec le CONSUPE	IGEFS/ IGEPS /DAG
						2. Mener des investigations	1. Conduire des Initiatives à résultats rapides (IRR)	IGEFS/ IGEPS
							2. Organiser des missions inopinées	IGEFS/ IGEPS
							3. Éluclider les cas instruits par la hiérarchie	IGEFS/ IGEPS
						4. Sanctionner le personnel	IGEFS/ IGEPS	
						3. Mettre en place des mécanismes d'incitation pour préserver l'intégrité du personnel	Concevoir un modèle d'intégrité du personnel	IGEFS/ IGEPS

Légende : PI= Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; IP= Inhabituel mais possible; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



• Les principes de l'organisation scientifique du travail

Gestion des risques de la composante Ressources Organisationnelles

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Délivrance tardive des Autorisations de sortie	TP	F	E	Lourdeurs dans les circuits de traitement	Diligenter le traitement des dossiers au sein du Ministère	<ol style="list-style-type: none"> 1. Traiter les dossiers en procédures d'urgence 2. Restreindre la composition des délégations aux personnes essentielles 3. Saisir les représentations diplomatiques du pays à l'étranger en cas de situations urgentes 	Ministre Responsables de programme
2	Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires	P	F	E	Complexité des procédures des bailleurs	1. Rendre opérationnel le Manuel de Procédures des activités de coopération	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualiser le Manuel de Procédures 2. Vulgariser le Manuel de Procédures 	DAG, DI
						2. Appliquer rigoureusement le Manuel de procédures par les intervenants	<ol style="list-style-type: none"> 1. Designer les points focaux en charge de l'instruction des dossiers de coopération 2. Sensibiliser les points focaux en charge de l'instruction des dossiers de coopération à l'utilisation du manuel 3. Sensibiliser les unités opérationnelles des programmes et des projets relevant du MINEPAT à l'utilisation du Manuel 	MINEPAT RESPONSABLES DE PROGRAMME
3	Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions (décrets d'habilitation, etc.)	P	F	E	Lenteur dans le traitement des dossiers	Faire un suivi des dossiers dans les Services du PM et de la PR	Suivre les dossiers dans les Services du PM et de la PR	DGCOOP
4	Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires	TP	TF	TE	Faiblesse dans le processus de planification et de la programmation des projets	Rendre la Banque de projet une référence pour le financement des projets de développement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accompagner les Administrations sectorielles dans le processus de maturation des projets (inférieur ou égale à 100 millions F CFA) conformément aux priorités gouvernementales 2. Proposer des projets matures (supérieur ou égale à 100 millions F CFA) à la validation du Ministre 3. Prioriser les projets inscrits dans la Banque de projets 4. Rendre obligatoire le financement qui sont inscrits dans la banque 	MINEPAT DAG DI

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
5	Coïncidence de plusieurs réunions dans la même salle	TP	F	E	Absence d'un mécanisme efficace de gestion des salles	Améliorer la collaboration entre la DAG et les autres structures en matière de gestion des salles	1. Rendre disponibles auprès de la DAG, les copies de convocation de réunions au moins une semaine à l'avance 2. Planifier et afficher le programme d'occupation au niveau de chaque salle de réunion 3. Faire des ajustements en fonction des demandes spontanées et informer les structures concernées	Responsables d'action DAG
6	Entrée intempestive des Usagers dans les bureaux	TP	TF	TE	Insuffisance des mécanismes de contrôle	Renforcer la surveillance aux entrées et sorties des sites du MINEPAT	1. Définir et faire appliquer les heures de visites dans les bureaux du MINEPAT 2. Équiper les sites de caméras de surveillance 3. Renforcer le contrôle d'accès sur les sites du Ministère 4. Veiller au respect des clauses contractuelles entre le MINEPAT et les sociétés de gardiennage 5. Faire sanctionner les Agents de sécurité défaillants et corrompus	DAG DAJ SDACL

Légende : P= Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



**Gestion des risques de la composante
Ressources Informationnelles et
Communicationnelles**

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches	
		P	I	G					
1	Perte/retard dans la transmission du courrier	P	F	E	1. Dysfonctionnement du service internet	Voir risque 2 suivant		MINISTRE SG Responsables de Programme et d'action	
					2. Insuffisance des moyens de locomotion	Assurer le fonctionnement permanent du site web du Ministère	1. Déterminer en liaison avec la Division informatique les goulots d'étranglement 2. Veiller au fonctionnement du groupe de travail chargé de la mise à jour du site internet du Ministère 3. Instruire les structures de mettre à la disposition du groupe de travail chargé de la mise à jour du site internet les informations à publier dans le site web 4. Mettre en place un dispositif d'évaluation permanent du fonctionnement, pour corriger les manquements observés 5. Installer des logiciels ou pare-feu et des antivirus afin de sécuriser le site web		
					3. Perte/Intrusion de documents	Renforcer les capacités du personnel en charge du courrier	1. Organiser des séminaires sur la gestion, l'éthique et la déontologie du courrier 2. Suivre, évaluer et proposer des sanctions à la hiérarchie		DAG STRUCTURES SDACL
					4. Insuffisante motivation du personnel en charge du courrier	Augmenter les gratifications des Agents du courrier	Répartir sur la base du rendement, les gratifications du personnel en charge du courrier		
					5. Faible niveau de coordination entre les différents services du courrier	Améliorer le dispositif de coordination entre les services du courrier	1. Exploiter et améliorer la plateforme interconnectée de gestion du courrier au sein du département Ministériel 2. Relever et corriger les défaillances dans la coordination des services du courrier 3. Numériser tout le processus de transmission du courrier (e-gouvernance)		DI SDACL

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
					6. Faible capacité du personnel en charge de la gestion du courrier	Renforcer les capacités du personnel en charge du courrier	1. Organiser des séminaires sur la gestion, l'éthique et la déontologie du courrier 2. Suivre, évaluer et proposer des sanctions à la hiérarchie	DAG STRUCTURES SDACL
					7. Dispersion géographique des services	1. Augmenter les moyens de locomotions des Agents de liaison	Faciliter la mobilité des agents de liaison à travers l'acquisition des moyens de locomotion	DAG SDACL
						2. Envisager si possible le rapprochement des différentes structures	Finaliser la réflexion sur la construction d'un bâtiment unique au MINEPAT	
						3. Augmenter les gratifications des Agents en charge du courrier		
8. Signature tardive des invitations	Prendre les dispositions pour la participation effective des responsables aux réunions dans les délais raisonnables	1. Soumettre les projets de lettre d'invitation à la signature de la hiérarchie 2 semaines avant la concertation (Responsables des activités) 2. Informer les responsables concernés par voie téléphonique						
2	Dysfonctionnement du service internet	TP	F	E	1. Retard dans le paiement des factures	Assurer le paiement à temps des factures	1. inventorier les factures impayées 2. Présenter des pistes de leur règlement 3. Inclure le paiement des factures internet dans la rubrique des dépenses incompressibles 4. Limiter l'accès à des pages mobilisant de forte bande passante (pare-feu)	DAG DI
					2. Pannes fréquentes des serveurs	Assurer la maintenance régulière des serveurs	1. Constituer des équipes de veille par serveur 2. Acquisition d'un serveur ou d'une technologie de remplacement garantissant	

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
							la continuité du dispositif même en cas de défaillance d'un des serveurs 3. Améliorer le débit	
					3. Nombre élevé d'utilisateurs par rapport au débit servi	Rationaliser l'utilisation d'internet	1. Limiter l'accès à des pages mobilisant de forte bande passante (pare-feu) 2. Mettre à niveau la dorsale informatique 3. Solliciter l'augmentation du débit internet au besoin	
					3. Mauvaise qualité du matériel informatique	1. Acquérir le matériel informatique de bonne qualité	1. Veiller à la mise en place d'un bon dispositif de sélection des entreprises devant assurer la livraison du matériel informatique 2. Veiller sur la qualité du matériel à livrer au moment de la réception 3. Procéder au remplacement du matériel de mauvaise qualité	DAG DI

Légende : P= Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée

4.6. **PLAN DE GESTION DES
RISQUES DE L'ENTITÉ
MINEPAT**



Gestion des risques de la composante Ressources Matérielles

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Causes potentielles	Actions correctives proposées	Tâches	Responsable s/acteurs de tâches
		P	I	G				
1	Coupure prolongée d'énergie électrique	P	F	E	Défaillances du fournisseur d'énergie électrique	Doter les bâtiments de sources d'énergie électrique alternatives	<ol style="list-style-type: none"> 1. Équiper les bâtiments d'autres sources d'énergie électrique (groupes électrogènes, panneaux solaires, etc.) 2. Assurer la maintenance 3. Prévoir une dotation pour l'approvisionnement en carburant des groupes électrogènes 4. Équiper chaque ordinateur d'un onduleur 	DAG ACOCOM
2	Coupure d'eau	TP	M	M	1. Défaillance du fournisseur d'eau	Équiper les structures en eau potable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acquérir plus équipement dans le parc hydraulique du MINEPAT (réservoirs, stocks de bouteilles, etc.) 2. Poursuivre l'installation de point d'eau potable dans tous les coins sensible au sein des bâtiments 	DAG

Légende : P= Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



Gestion des risques de la composante Ressources Financières

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G			
1	Non-paiement des fonds de contrepartie	P	F	E	Suivre les dossiers de paiement des fonds de contrepartie	1. Mettre en place un mécanisme de suivi des dossiers de paiement des fonds de contrepartie au MINFI ; 2. Veiller à la programmation régulière des paiements de ces fonds par le comité de trésorerie 3. Adresser une correspondance au MINFI rappelant la nécessité de payer systématiquement ces ressources	DAG/DGEPIP/SG
2	Mise à disposition tardive des ressources financières	P	F	E	Prendre des dispositions pour la mise à disposition des ressources financières dans les délais requis	1. Engager le plus tôt possible le processus de mobilisation des ressources financières ; 2. Suivre les demandes de délivrance des autorisations de déblocage adressées au MINFI ; 3. Veiller à la célérité dans le processus de traitement des dossiers de paiement ; 4. Suivre les paiements au MINFI.	DAG/DPI
3	Faible spécialisation des crédits de coopération	P	F	E	Renforcer la spécialisation des crédits de coopération	1. Renforcer la spécialisation des crédits de coopération	Responsable du Programme 303

Légende : P= Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; IP= Inhabituel mais possible; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



• Les principes de l'organisation scientifique du travail

Gestion des risques de la composante Ressources Organisationnelles

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G			
1	Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions	TP	TF	TE	Faire un suivi de proximité des demandes de délivrance des pouvoirs de signature des conventions auprès de la très haute hiérarchie	1. Identifier un point focal à la Présidence de la République pour le suivi de ces demandes ; 2. Relancer régulièrement ce point focal ; 3. Rencontrer les responsables de la Présidence de la République en cas de nécessité	DGCOOP/MINEPAT
2	Retards dans le traitement des documents de dépenses	P	F	E	Prendre des dispositions pour le traitement dans les délais requis des documents de dépenses	1. Engager le plus tôt possible la mobilisation des ressources financières 2. Suivre les demandes de délivrance des autorisations de déblocage adressées au MINFI ; 3. Améliorer le fonctionnement de l'application PROBMIS 4. Sensibiliser les acteurs impliqués dans la chaîne y afférente, sur le traitement rapide des documents de dépenses	DAG/DPI
3	Chevauchement des missions avec d'autres administrations	P	F	E	Saisir la Haute Hiérarchie relativement au chevauchement des missions du MINEPAT avec d'autres administrations	1. Adresser une correspondance à la Haute Hiérarchie relativement au chevauchement des missions du MINEPAT avec d'autres administrations 2. Proposer le cas échéant, la révision des organigrammes	SG
4	Délivrance tardive des autorisations de sortie	P	F	E	Veiller à la délivrance des autorisations de sortie dans les délais requis	1. Adresser les demandes de délivrance des autorisations de sortie au moins deux semaines avant les voyages concernés 2. Suivre lesdites demandes auprès de la Haute Hiérarchie	Tous les responsables
5	Notification tardive des enveloppes budgétaires	P	F	E	Proposer dans les meilleurs délais à la sanction de la Haute Hiérarchie les projets de lettres de notification des enveloppes	1. Proposer dans les meilleurs délais à la sanction de la Haute Hiérarchie les projets de lettres de notification des enveloppes	DGEPIP/DGB
6	Retards dans le processus de passation des marchés	P	F	E	Veiller aux respects des délais dans le processus de passation des marchés	1. Élaborer les DAO des marchés de l'année n au cours de l'année n-1 ; 2. Inscrire tous les marchés de l'année n dans le plan de passation des marchés élaboré par le MINMAP pour l'année n ; 3. Lancer tous les marchés conformément audit plan ; 4. Passer les marchés tout en se conformant scrupuleusement aux dispositions du Code des marchés en vigueur	DAG/

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G			
7	Retards dans la livraison des prestations	P	F	E	Veiller à la livraison des prestations dans les délais requis	1. Élaborer un chronogramme détaillé des prestations à fournir 2. Suivre le respect de ce chronogramme 3. Servir des mises en demeure aux entreprises défaillantes	Tous les responsables
8	Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires	P	F	E	1. Rendre opérationnel le Manuel de Procédures des activités de coopération	1. Actualiser le Manuel de Procédures 2. Vulgariser le Manuel de Procédures	DAG, DI
					2. Appliquer rigoureusement le Manuel de procédures par les intervenants	1. Designier les points focaux en charge de l'instruction des dossiers de coopération 2. Sensibiliser les points focaux en charge de l'instruction des dossiers de coopération à l'utilisation du manuel 3. Sensibiliser les unités opérationnelles des programmes et des projets relevant du MINEPAT à l'utilisation du Manuel	MINISTRE RESPONSABLES DE PROGRAMME

Légende : P= Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



**Gestion des risques de la composante
Ressources Informationnelles et
Communicationnelles**

N°	Risque (Événement / Situation de dangers pouvant affecter la performance)	Calcul du risque actuel			Actions correctives proposées	Tâches	Responsables/acteurs de tâches
		P	I	G			
1	Rétention d'information par les administrations sectorielles	IP	F	E	Sensibiliser les administrations sectorielles	1. Adresser une note de sensibilisation à l'endroit des administrations sectorielles sur la nécessité de fournir les informations	SG
2	Retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets	P	F	E	Sensibiliser les administrations sectorielles sur la nécessité de disposer des documents de projets dès leur inscription dans la banque des projets	1. Adresser une lettre de sensibilisation aux administrations sectorielles sur la nécessité de disposer des documents de projets dès leur inscription dans la banque des projets	DGEPIP

Légende : PI= Probabilité; I =Impact; G = Gravité; P = Probable; TP =Très Probable; F = Fort; TF= Très Fort; M = Moyen E = Élevée TE = Très Élevée



SUIVI ET RÉVISION



5. SUIVI ET RÉVISION

5.1. Définitions et importance du suivi et de la révision

La gestion des risques de manière générale est une démarche itérative, cyclique et permanente. Pour cela, elle nécessite la mise en place de mécanismes pour le suivi et la révision. En effet, instaurer dès le début et tout au long du processus de tels mécanismes permet aux gestionnaires des risques de prendre «des décisions éclairées, d'assurer la cohérence et la rigueur du processus, de favoriser les apprentissages, d'apporter les ajustements nécessaires et ainsi que d'enregistrer et de conserver l'information pertinente à la gestion des risques »².

Le suivi et la révision sont plus qu'une courroie de transmission tout au long du processus de la gestion des risques. Le suivi consiste en une surveillance exercée dans le but de s'assurer du bon déroulement du processus. Il s'agit de veiller à ce que toutes les activités soient réalisées en fonction des informations obtenues antérieurement. De plus, il faut s'assurer que tous les acteurs impliqués répondent aux exigences en fournissant les informations et connaissances nécessaires à l'avancement des travaux qui leur sont propres et en mettant en application les mesures ou actions choisies.

Plusieurs mécanismes de suivi des activités existent. Qu'il s'agisse de réunions de suivi, de rapports d'activités, ou de toutes autres méthodes, ils sont connus par les Responsables ainsi que par le personnel et aideront à assurer le suivi du processus de gestion des risques au sein du MINEPAT. Il ne restera plus qu'à établir un échéancier et des indicateurs de performance pour évaluer l'atteinte des objectifs des Programmes.

La révision quant à elle est l'action d'examiner de nouveau les activités antérieures et d'apporter les modifications qui s'imposent. Celle-ci peut devenir nécessaire à la lumière des informations nouvelles ou des changements qui peuvent être générés, notamment :

- des modifications dans l'environnement (nouveaux risques ou modification de ceux déjà analysés);
- un changement du contexte organisationnel (changement de la hiérarchie et des responsables de Programmes, etc.);
- le résultat de l'évaluation de l'efficacité des mesures ou actions (constatations faites à la suite d'une d'évaluation de la mise en œuvre, constats ou recommandations provenant de la hiérarchie ou d'une instance supérieure);
- l'apparition de pratiques exemplaires;

²Ministère de la Sécurité publique (2008). Gestion des risques en sécurité civile. Gouvernement du Québec, p.54.

- la modification de normes;
- etc.

La révision s'appuie donc non seulement sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs, mais surtout sur l'examen de la pertinence des décisions prises et de l'efficacité des mesures mises en place. Elle est donc une opération ponctuelle qui, selon une fréquence établie, permet de revoir aussi bien le processus que les informations produites antérieurement. La fréquence d'une révision est déterminée par plusieurs facteurs, à commencer par la portée du processus, la taille du ministère, les ressources disponibles, etc. Bref, elle permet une adaptation constante durant le processus.

5.2. Responsabilités en matière de suivi et révision

Le dispositif de suivi et révision du plan de gestion repose sur trois piliers (le suivi, la veille et la communication) présentés ci-après :

5.2.1. Le suivi

Le pilotage du dispositif de gestion des risques du MINEPAT incombe à l'IGEFS qui doit régulièrement faire un suivi et une coordination de la gestion des risques dans les différents programmes afin d'assurer que les activités se déroulent à l'intérieur d'un seuil de tolérance aux risques approprié. La coordination permet d'avoir une vue d'ensemble de la mise en œuvre du plan de gestion des risques.

L'IGEFS doit procéder à la révision du plan de gestion des risques chaque année, avec un rapport annuel adressé à la hiérarchie et présenté à la conférence annuelle. Ce rapport devra faire ressortir :

- l'état de mise en œuvre du plan de gestion ;
- l'évaluation des risques résiduels ;
- les nouveaux risques identifiés ;
- le plan de gestion des risques révisé ;
- les informations sur les difficultés rencontrées.

5.2.2. La veille

La veille permanente de la mise en œuvre des actions et tâches du plan de gestion doit être assurée par les Contrôleurs de Gestion et leurs Référents.

De par leurs missions, notamment de concevoir et renseigner le tableau de bord du responsable de programme, préparer et assurer le suivi des actions arrêtées dans le cadre du dialogue de gestion et proposer les mesures correctives, recueillir et diffuser les bonnes pratiques de pilotage du programme au profit des responsables et élaborer le Rapport Annuel de Performance (RAP) des différents programmes, les Contrôleurs de Gestion et leurs Référents constituent une source d'information capitale pour le suivi-révision du plan de gestion.

Ils travailleront de façon à renseigner l'IGEFS sur le rapport entre les ressources (humaines, matérielles et financières) engagées et les résultats obtenus au titre de l'exécution de leurs programmes respectifs, et ce, à une fréquence semestrielle.

Une fiche de suivi du plan de gestion est conçue à cet effet et doit être complétée régulièrement par les Contrôleurs de Gestion et leurs Référents.

Elle comprend :

- **Le risque** : on rappelle le risque concerné
- **La cause potentielle** : on rappelle la cause potentielle du risque.
- **L'action à mener** : on précise l'action retenue pour gérer la cause potentielle du risque
- **Les structures affectées** : on précise le programme ou les structures où l'action sera menée
- **Les tâches** : elles doivent être concrètes et permettre de réaliser l'objectif spécifique. Il peut y avoir une ou plusieurs
- **L'échéancier** : c'est la date d'échéance prévue pour la tâche.
- **Les responsables de mise en œuvre** : chaque tâche doit être prise en charge par un ou plusieurs responsables
- **Observation** : il s'agit de dire si oui ou non la tâche est réalisée.
- **Les notes** : ce sont les commentaires ou éléments pertinents à la compréhension du suivi des tâches.

Tableau41 : Fiche de suivi des actions à mener dans le plan de gestion

Risque				
Cause potentielle				
Action à mener				
Responsable du suivi				
Structures affectées				
Tâches	Responsable mise en œuvre	Échéancier	Réalisée ? 1-Oui 2-Non	Notes
1.				
2.				
3.				
Date du suivi	État des travaux	Suite à donner	Nouvelle échéance	
Observations générales				

5.2.3. L'information et la communication

Ce point traduit l'ensemble des canaux d'échange d'informations qui se feront entre les parties-prenantes de la mise en œuvre intégrale du plan de gestion des risques du MINEPAT à tel enseigne que cette gestion se fasse dans les règles de transparence et d'éthiques qui régissent administration publique. Voici quelques préalables :

- L'information sera centralisée par l'IGEFS, les contrôleurs de gestion et les référents au contrôle de gestion devront travailler à la rendre effective;
- La communication devra permettre de connaître si certains risques ont été traités, ou persistent ou alors nécessitent une plus grande intervention. Il en est de même des contraintes qui devront être levées par le groupe de travail;
- Il faut identifier les canaux de communication des informations pour faciliter la consolidation des données (mails, documents physiques, etc.), entre autre les parties prenantes seront acquittées de leurs responsabilités sous forme de notes d'instruction;
- La communication doit sensibiliser sur la pertinence de la gestion des risques, le recours à un langage commun en vue d'identifier et évaluer les risques et sur le rôle des responsables du personnel dans la mise en œuvre et le soutien apporté aux composantes de la gestion des risques;
- Il faudrait enfin préparer un document explicatif de la gestion des risques à adresser à la hiérarchie et à publier sur le site web du ministère à l'attention des usagers et des agents publics impliqué dans la mise en œuvre dudit plan. Cette tâche incombe à la DI et DPRPC.

6. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La gestion des risques se révèle aujourd'hui comme une approche permettant d'encadrer des préoccupations et des enjeux multiples, à laquelle a recours un nombre sans cesse croissant d'organisations et de plus en plus les administrations publiques.

Le Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, conscient de l'accroissement des risques qui auraient un impact négatif sur l'atteinte des objectifs et la performance du ministère, a mandaté un Groupe de travail à l'effet d'élaborer la cartographie des risques du MINEPAT assortie d'un plan de gestion desdits risques. Plusieurs bénéfices sont d'ailleurs associés à l'adoption d'une telle approche. Parmi eux, on retient particulièrement qu'elle permet de sensibiliser et d'interpeler les Responsables du Ministère sur l'intégration des risques dans leurs actions quotidiennes, de mieux comprendre les menaces à l'atteinte des objectifs du Ministère, d'améliorer la capacité de Planification et de réponse des gestionnaires de Programmes, de clarifier les priorités ainsi que les allocations des ressources définies dans le plan de gestion des risques.

La cartographie des risques a été élaborée dans l'objectif de répondre aux défis que pose la gestion des risques dans l'atteinte des objectifs et la performance du MINEPAT. Sa matérialisation a été faite dans l'optique de faire de la gestion des risques une action concertée, permettant l'application des concepts et principes de management public, de contrôle interne et d'audit. Au total, vingt-quatre risques prioritaires ont été repérés comme présentant les plus gros enjeux, soit 3 pour la composante Ressources Humaines, 6 pour les Ressources Matérielles, 3 pour Ressources Financières, 8 pour les Ressources Organisationnelles et 4 pour les Ressources Informationnelles et Communicationnelles.

Le plan de gestion y afférent favorise l'analyse et la prise de décisions éclairées et oriente la mise en œuvre de mesures adaptées aux risques et au contexte. Il se penche d'abord sur l'importance d'un leadership fort et engagé et d'une veille assurant son suivi et sa révision. Il comporte ainsi 78 actions et 217 tâches à mettre en œuvre pour traiter les 24 risques prioritaires.

En guise de perspective, une cartographie des risques assortie d'un plan de gestion similaire sera élaborée pour les services déconcentrés du MINEPAT. Ce sera la phase deux du processus. Aussi, le plan de gestion des risques sera révisé et actualisé chaque année.

En définitive, dans une logique de flexibilité et d'adaptabilité, ce projet offre la possibilité de rassembler toutes les informations nécessaires pour assurer une gestion rigoureuse des risques dans le but de maintenir les services essentiels du MINEPAT. Il représente donc un moyen privilégié pour le Ministère de planifier et de mettre en œuvre des mesures qui pourront réduire les risques auxquels il est exposé, un défi de taille dans le contexte actuel qui vise la performance des administrations publiques, laquelle est soutenue par l'implémentation progressive de l'approche Budget-Programme.

7. BIBLIOGRAPHIE

- [1] Document de Stratégie d'Élaboration de la Cartographie des Risques, juillet 2013.
- [2] État des lieux et diagnostic de la stratégie à périmètre ministériel du MINEPAT, 2014.
- [3] Glossaire des termes de gestion des risques, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- [4] Guide de Maturation des projets d'Investissement Public, Avril 2014.
- [5] ISO 31 000 (Organisation internationale de normalisation, 2015). *Management du risque — Guide pratique pour les PME.*
- [6] Projet de Gouvernance Locale au Maroc : Activités d'appui aux organes exécutifs d'audit et aux opérations d'inspection, 2007.
- [7] Rapport Annuel du Fonctionnement des Services du MINEPAT, 2013.
- [8] Rapport consolidé mission d'audit du fonctionnement des services, IGEFS, Août 2014.
- [9] Rapport mission de sensibilisation et d'identification des risques des services du MINEPAT, Novembre 2013.
- [10] Organigramme du MINEPAT, 2008.

8. ANNEXES

Annexe A : Glossaire

Activité critique	Activité d'un service qui lui est essentielle pour assurer sa mission
Cartographie des risques	Ensemble des opérations identification, d'analyse, d'évaluation et de représentation graphique des risques par composante ou domaine
Effet produit par le risque	Dimension qui évalue les conséquences de la survenue d'un risque au sein de l'entité
Fréquence d'exposition au risque	Dimension qui évalue le niveau de vulnérabilité de l'entité par rapport à l'apparition d'un risque
Gravité du risque	Dimension qui ressort l'ampleur des dommages que le risque cause ou pourrait causer pour chaque entité. Elle se calcule en faisant le produit entre la probabilité d'occurrence du risque et son impact global sur la performance
Impact du risque	Degré ou le niveau auquel la survenue d'un risque impactera sur chacun des indicateurs de la performance d'un service
Impact global du risque	Degré ou niveau auquel la survenue d'un risque impactera la performance générale d'un service. Sachant que, la performance globale ici est la valeur pondérée de l'impact sur chaque indicateur. Tout au long du document cette grande sera souvent identifiée sous le vocable d' « impact » ou de « performance »
Plan de gestion des risques	Document qui définit l'approche à adopter, ainsi que les éléments de gestion et les ressources devant être affectés à la gestion des risques.
Priorité de gestion d'un risque	Hierarchisation des risques en vue de la mise en place des mesures de traitement visant à les ramener à un niveau acceptable ou résiduel
Probabilité d'occurrence du risque	Dimension qui évaluera la fréquence d'apparition du risque dans les unités de gestions
Processus de gestion des risques	Application systématique de politiques, de procédures et de pratiques aux fins de la communication, de l'établissement du contexte, de l'appréciation, du traitement et du suivi des risques
Résilience	Aptitude de l'organisation subissant les effets négatifs du risque à s'adapter, en résistant ou en changeant, en vue d'établir et de maintenir des structures et un niveau de fonctionnement acceptables

Révision	Action d'examiner de nouveau et d'apporter les modifications qui s'imposent
Risque	Tout événement susceptible d'influencer négativement la réalisation des objectifs et la performance d'une organisation. C'est aussi l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs
Risques acceptables	Risques identifiés ayant une gravité moyenne
Risques courants	Risques identifiés et donc la probabilité d'occurrence est forte
Risques majeurs	Risques identifiés ayant une gravité forte
Risques mineurs	Risques identifiés et donc la gravité est jugée faible
Risques Occasionnels Suivi	Risques identifiés et dont la probabilité d'occurrence est faible Surveillance exercée dans le but de s'assurer du bon déroulement du processus.

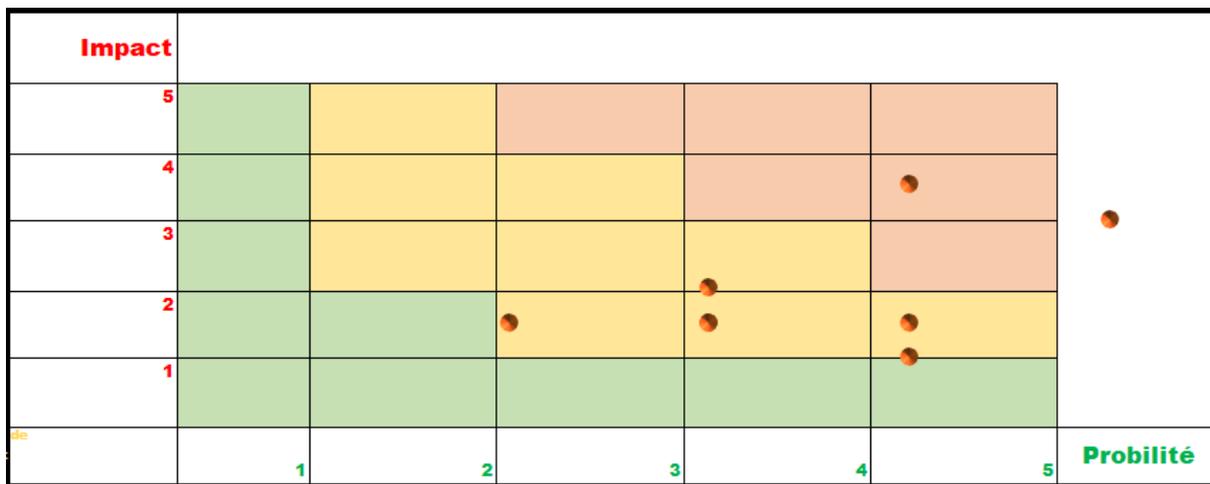
Annexe B : Outils d'analyse des risques

Probabilité	
Notation	Description
Très probable	Susceptible de se produire/relativement fréquent : plus de 5 fois par an
Probable	Pourrait se produire dans la plupart des cas/s'est déjà produit plusieurs fois : par exemple 1 à 5 fois par an
Inhabituel, mais possible	Pourrait se produire une fois tous les un à 3 ans
Improbable	Ne devrait pas se produire, sans pouvoir être totalement écarté : par exemple une fois tous les 3 à 5 ans
Très improbable	Susceptible de se produire dans des circonstances exceptionnelles/s'est déjà ailleurs : par exemple moins d'une fois tous les 5 ans

Impact potentiel	
Notation	Description
Très fort	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacité à poursuivre les opérations pendant une longue période - perte totale du budget - perte énorme des équipements /incidence grave sur le personnel - perte de crédibilité auprès des partenaires - violation grave des normes ou de la conformité
Fort	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité d'une réorientation radicale - Diminution du budget supérieure à 25 % - Perte majeure des équipements - perturbation majeure des systèmes et processus opérationnels - réduction massive de l'effectif - Perte de crédibilité permanente auprès partenaires - Comptes rendus très négatifs dans les médias
Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacité à atteindre certains objectifs clés - Diminution du budget de l'ordre de 10 à 25 %

	<ul style="list-style-type: none"> - Perturbation à court terme des systèmes et processus Opérationnels - perte de certains postes - Perte temporaire de crédibilité auprès des partenaires - Quelques comptes rendus négatifs dans les médias
Faible	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacité à atteindre un objectif clé - Diminution du budget inférieure à 10 % - Perte de certains équipements sans caractère essentiel - perturbation à très court terme des systèmes et processus opérationnels - Perte temporaire de crédibilité auprès des partenaires
Très faible	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la réalisation d'un objectif clé - Impact minime sur le budget - Brève perturbation des opérations - Brève perte de crédibilité auprès des partenaires - intérêt de la part des médias - Défaillance sans caractère critique ou systémique

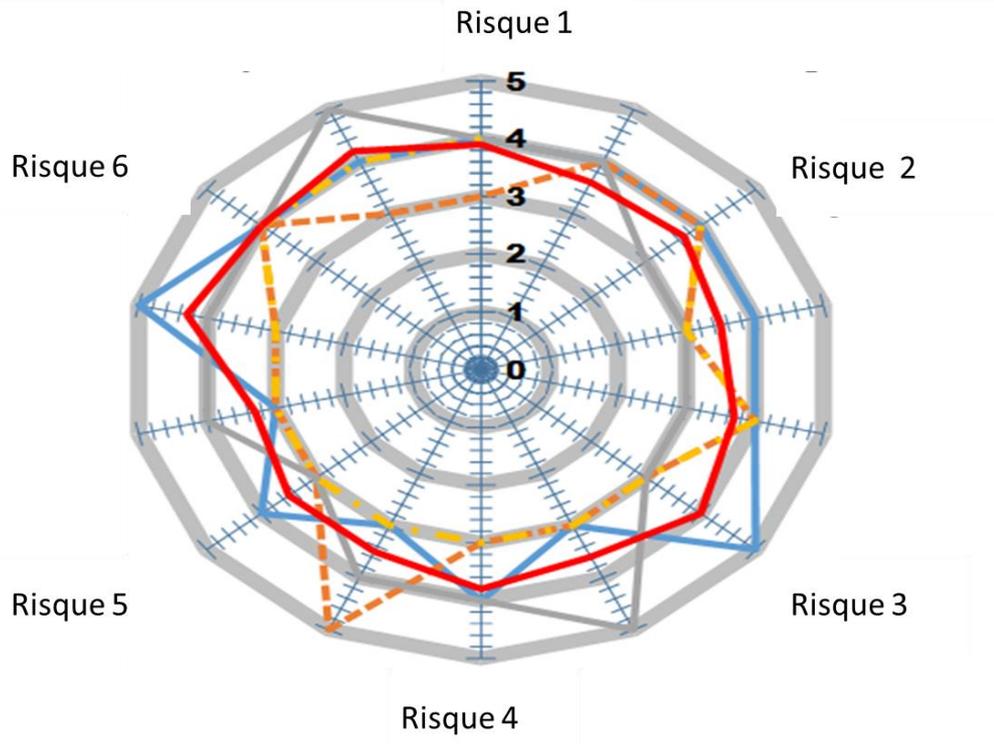
Annexe C : Tableau à double entrée



Vert	Risques mineurs
Jaune	Risques tolérables
Rouge	Risques majeurs

Annexe D : Diagramme radar ou de KIVIAT

— Résultat - - - Coût — Délai . . . Qualité — Impact



Annexe E : Questionnaire pour la collecte de données

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
PAIX – TRAVAIL – PATRIE

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DE LA PLANIFICATION ET DE
L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

INSPECTION GENERALE DE L'EVALUATION DU
FONCTIONNEMENT DES SERVICES

GROUPE DE TRAVAIL CHARGE DE L'ELABORATION DE LA
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Tél/fax: + (237) 222 22 47 30 / 222 23 35 41



REPUBLIC OF CAMEROON
PEACE-WORK-FATHERLAND

MINISTRY OF ECONOMY, PLANNING
AND REGIONAL DEVELOPMENT

GENERAL INSPECTORATE OF SERVICE OPERATIONS
ASSESSMENT

Web site <http://www.minepat.gov.cm>

QUESTIONNAIRE DE COLLECTE DES DONNEES EN VUE DE L'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU MINISTERE DE L'ÉCONOMIE, DE LA PLANIFICATION ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

CONFIDENTIALITE

Les informations recueillies au cours de cet entretien sont strictement confidentielles et utilisées uniquement pour des fins de travail en vue de contribuer de façon significative à un fonctionnement optimal des différentes structures du MINEPAT. Dans cette optique, nous nous conformons à la loi N° 91/023 du 16 décembre 1991 sur les Recensements et Enquêtes Statistiques qui stipule en son article 5 que « *les renseignements individuels d'ordre économique ou financier figurant sur tout questionnaire d'enquête statistique ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle ou de répression économique* ».

SECTION 0 : IDENTIFICATION DU REpondant		
S0Q1	Nom du Répondant :	
S0Q2	Fonction :	
S0Q3	Structure de rattachement 1=MINEPAT 2= SG 3=DG 4=SD	_
S0Q4	Structure du Répondant 1= Direction/Division 2= DR ³ 3=DD ⁴ 4= Autres	_
S0Q5	Programme/entité de rattachement: 1=301 2=302 3=303 4=304 5= MINEPAT 6= Service déconcentré	_
S0Q6	Téléphone : _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _	
S0Q7	e-mail :	

³ Délégation régionale

⁴ Délégation départementale

SECTION 1: IDENTIFICATION DES RISQUES

S1Q1: Le risque peut se définir comme un événement qui, en se réalisant, affecte la capacité de votre organisation à atteindre ses objectifs opérationnels et compromet l'atteinte des résultats.

Avez-vous connaissance de tels éléments dans la gestion de votre structure ? **1=Oui 2=Non** | ___ |

S1Q2: Je vous présente une liste de risques que des responsables interrogés ailleurs ont identifiés comme existant dans leurs structures. Quels sont dans chaque domaine les principaux risques qui vous semblent s'appliquer à votre structure dans son fonctionnement quotidien?

Domaine	Code du risque	Risques potentiels	1= Oui 2= Non
Ressources humaines	RH01	Mobilité du personnel	__
	RH02	Fuite des cerveaux	__
	RH03	Corruption	__
	RH04	Absences aux postes de travail	__
	RH05	Capacité insuffisante ou inadéquate	__
	RH06	Insuffisance du personnel	__
	RH07	Motivation insuffisante	__
	RH08	Dévouement insuffisant à la tâche	__
Ressources matérielles	RM01	Livraison du matériel informatique défectueux	__
	RM02	Présence de Virus informatiques	__
	RM03	Livraison du Matériel de bureau défectueux	__
	RM04	Coupure d'énergie électrique	__
	RM05	Absence/coupure d'eau	__
	RM06	Dysfonctionnement des lignes téléphoniques	__
	RM07	Vols/cambriolages	__
	RM08	Incendie	__
	RM09	Absence des infrastructures : réseau internet, Fax, téléphone, etc.	__
Ressources financières	RF01	Demande croissante des ressources hors budget	__
	RF02	Notification tardive des enveloppes budgétaires	__
	RF03	Sous-estimation financière de certaines activités	__
	RF04	Fautes de gestion	__
	RF05	Dysfonctionnement de l'application de la gestion budgétaire	__
	RF06	Mise à disposition tardive des ressources	__
	RF07	Faible spécialisation des crédits de coopération	__
	RF08	Retard et/ou non-paiement des cotisations statutaires dans les organisations internationales	__
	RF09	Retard dans la livraison des prestations	__
	RF10	Retard dans le transfert des crédits aux EPA	__
	RF11	Retard dans le processus de passation des marchés	__
	RF12	Détournement de fonds	__
	RF13	Communication tardive des quotas trimestriels	__
	RF14	Retard dans le traitement des documents de dépenses	__

Domaine	Code du risque	Risques potentiels	1= Oui 2= Non
	RF15	Affectation de nature économique de dépenses inappropriée	__
	RF16	Retard dans la mobilisation des ressources financières	__
	RF17	Faible prise en compte des aspirations des populations à la base dans l'inscription des projets au Budget	__
	RF18	Non implication de certains responsables dans les activités de préparation du budget	__
Ressources organisationnelles	RO01	Retard dans le processus de passation des marchés	__
	RO02	Insuffisance dans le processus de contrôle interne	__
	RO03	Prise de certains engagements par le personnel sans mandat du Ministère	__
	RO04	Doublons dans la réalisation de certaines activités	__
	RO05	Délivrance tardive des autorisations de sortie	__
	RO06	Retard dans la délivrance des non-objections par les partenaires	__
	RO07	Retard dans la délivrance des pouvoirs de signature des conventions (décrets d'habilitation, etc.),	__
	RO08	Retard dans la délivrance des avis juridiques	__
	RO09	Retard dans la mise à disposition des documents relatifs aux projets	__
	RO10	Foisonnement des offres de projets spontanées par certains partenaires	__
	RO11	Manque de collaboration avec les autres structures	__
	RO12	Faible opérationnalisation des stratégies existantes	__
	RO13	Faible prise en compte de la dimension spatiale dans le processus de planification et la définition des programmes ministériels	__
	RO14	Manifestation insuffisante d'un intérêt pour la planification	__
	RO15	Insuffisante appropriation interne des outils de planification	__
	RO16	Qualité peu satisfaisante des PCD élaborés et non arrimage de tous au DSCE	__
	RO17	Faible articulation entre la planification locale et la planification centrale	__
	RO18	Coïncidence de plusieurs programmations de réunions dans la même salle (salle 230)	__
	RO19	Convocation tardive des réunions	__
	RO20	Indisponibilité des véhicules pour le déplacement de travail	__
	RO21	Entrée intempestive des usagers dans les bureaux	__
	RO22	Non implication des Délégués Régionaux et Départementaux dans la conduite de certaines activités à gestion centrale sur leur circonscription de compétence	__
RO23	Mise en œuvre insuffisante des recommandations issues des rapports, notamment celui du suivi du DSCE	__	
RO24	Faible efficacité des dispositifs de collecte, de consolidation et de diffusion des informations économiques.	__	
RO25	Conflits de compétences	__	
RO26	Manque de réalisme des CDMT ministériels	__	

Domaine	Code du risque	Risques potentiels	1= Oui 2= Non
Ressources informationnelles/ communicationnelles	RIC01	Retard dans la transmission du courrier interne et externe	__
	RIC02	Convocation tardive aux réunions	__
	RIC03	Fuites d'informations	__
	RIC04	Dysfonctionnement du service internet	__
	RIC05	Délit d'initié	__
	RIC06	Mauvaise traduction de certains documents	__
	RIC07	Perte et/ou intrusion de documents lors de la distribution du courrier	__
	RIC08	Non partage d'informations entre services	__
	RIC09	Qualité d'informations statistiques	__
	RIC10	Lenteurs dans la mise en œuvre des recommandations relatives à l'amélioration du climat des affaires.	__

SECTION 2 : EVALUATION DES RISQUES

Nous vous invitons à nous communiquer, à présent, certaines informations sur les causes, l'occurrence et les impacts de ces risques ainsi que la priorité que vous accordez à leur gestion ? (Collecter les informations sur chaque colonne après le report du risque)

Ressources humaines

Numéro d'ordre	S2Q1RH		S2Q3RH	S2Q4RH				S2Q5RH
	Report du Risque identifié à la question S1Q2		Probabilité d'occurrence 1= très improbable 2= improbable 3= inhabituel mais possible 4= probable 5=très probable	Impact potentiel sur 1= Très faible 2= Faible 3= Moyen 4= Fort 5= Très fort				Priorité à accorder à la gestion du risque 1= aucune 2= faible 3= Elevée
				S2Q4a Résultat atteint	S2Q4b Coût	S2Q4c Délai	S2Q4d Qualité	
1			_	_	_	_	_	_
2			_	_	_	_	_	_
3			_	_	_	_	_	_
4			_	_	_	_	_	_
5			_	_	_	_	_	_
6			_	_	_	_	_	_
7			_	_	_	_	_	_
8			_	_	_	_	_	_
9			_	_	_	_	_	_
10			_	_	_	_	_	_

Ressources matérielles

Numéro d'ordre	S2Q1RM		S2Q3RM	S2Q4RM				S2Q5RM
	Report du Risque identifié à la question S1Q2		Probabilité d'occurrence 1= très improbable 2= improbable 3= inhabituel mais possible 4= probable 5=très probable	Impact potentiel sur 1= Très faible 2= Faible 3= Moyen 4= Fort 5= Très fort				Priorité à accorder à la gestion du risque 1= aucune 2= faible 3= Elevée
				S2Q4a Résultat atteint	S2Q4b Coût	S2Q4c Délai	S2Q4d Qualité	
1			_	_	_	_	_	_
2			_	_	_	_	_	_
3			_	_	_	_	_	_
4			_	_	_	_	_	_
5			_	_	_	_	_	_
6			_	_	_	_	_	_
7			_	_	_	_	_	_
8			_	_	_	_	_	_
9			_	_	_	_	_	_
10			_	_	_	_	_	_

Ressources financières

Numéro d'ordre	S2Q1RF		S2Q3RF	S2Q4RF				S2Q5RF
	Report du Risque identifié à la question S1Q2		Probabilité d'occurrence 1= très improbable 2= improbable 3= inhabituel mais possible 4= probable 5=très probable	Impact potentiel sur 1= Très faible 2= Faible 3= Moyen 4= Fort 5= Très fort				Priorité à accorder à la gestion du risque 1= aucune 2= faible 3= Elevée
				S2Q4a Résultat atteint	S2Q4b Coût	S2Q4c Délai	S2Q4d Qualité	
1			_	_	_	_	_	_
2			_	_	_	_	_	_
3			_	_	_	_	_	_
4			_	_	_	_	_	_
5			_	_	_	_	_	_
6			_	_	_	_	_	_
7			_	_	_	_	_	_
8			_	_	_	_	_	_
9			_	_	_	_	_	_
10			_	_	_	_	_	_

Ressources organisationnelles

Numéro d'ordre	S2Q1RO		S2Q3RO	S2Q4RO				S2Q5RO
	Report du Risque identifié à la question S1Q2		Probabilité d'occurrence 1= très improbable 2= improbable 3= inhabituel mais possible 4= probable 5=très probable	Impact potentiel sur 1= Très faible 2= Faible 3= Moyen 4= Fort 5= Très fort				Priorité à accorder à la gestion du risque 1= aucune 2= faible 3= Elevée
				S2Q4a Résultat atteint	S2Q4b Coût	S2Q4c Délai	S2Q4d Qualité	
1			_	_	_	_	_	_
2			_	_	_	_	_	_
3			_	_	_	_	_	_
4			_	_	_	_	_	_
5			_	_	_	_	_	_
6			_	_	_	_	_	_
7			_	_	_	_	_	_
8			_	_	_	_	_	_
9			_	_	_	_	_	_
10			_	_	_	_	_	_

Ressources informationnelles/communicationnelles

Numéro d'ordre	S2Q1RIC		S2Q3RIC	S2Q4RIC				S2Q5RIC
	Report du Risque identifié à la question S1Q2		Probabilité d'occurrence 1= très improbable 2= improbable 3= inhabituel mais possible 4= probable 5=très probable	Impact potentiel sur 1= Très faible 2= Faible 3= Moyen 4= Fort 5= Très fort				Priorité à accorder à la gestion du risque 1= aucune 2= faible 3= Elevée
				S2Q4a Résultat atteint	S2Q4b Coût	S2Q4c Délai	S2Q4d Qualité	
1			_	_	_	_	_	_
2			_	_	_	_	_	_
3			_	_	_	_	_	_
4			_	_	_	_	_	_
5			_	_	_	_	_	_
6			_	_	_	_	_	_
7			_	_	_	_	_	_
8			_	_	_	_	_	_
9			_	_	_	_	_	_
10			_	_	_	_	_	_

CONTRIBUTIONS AU RAPPORT

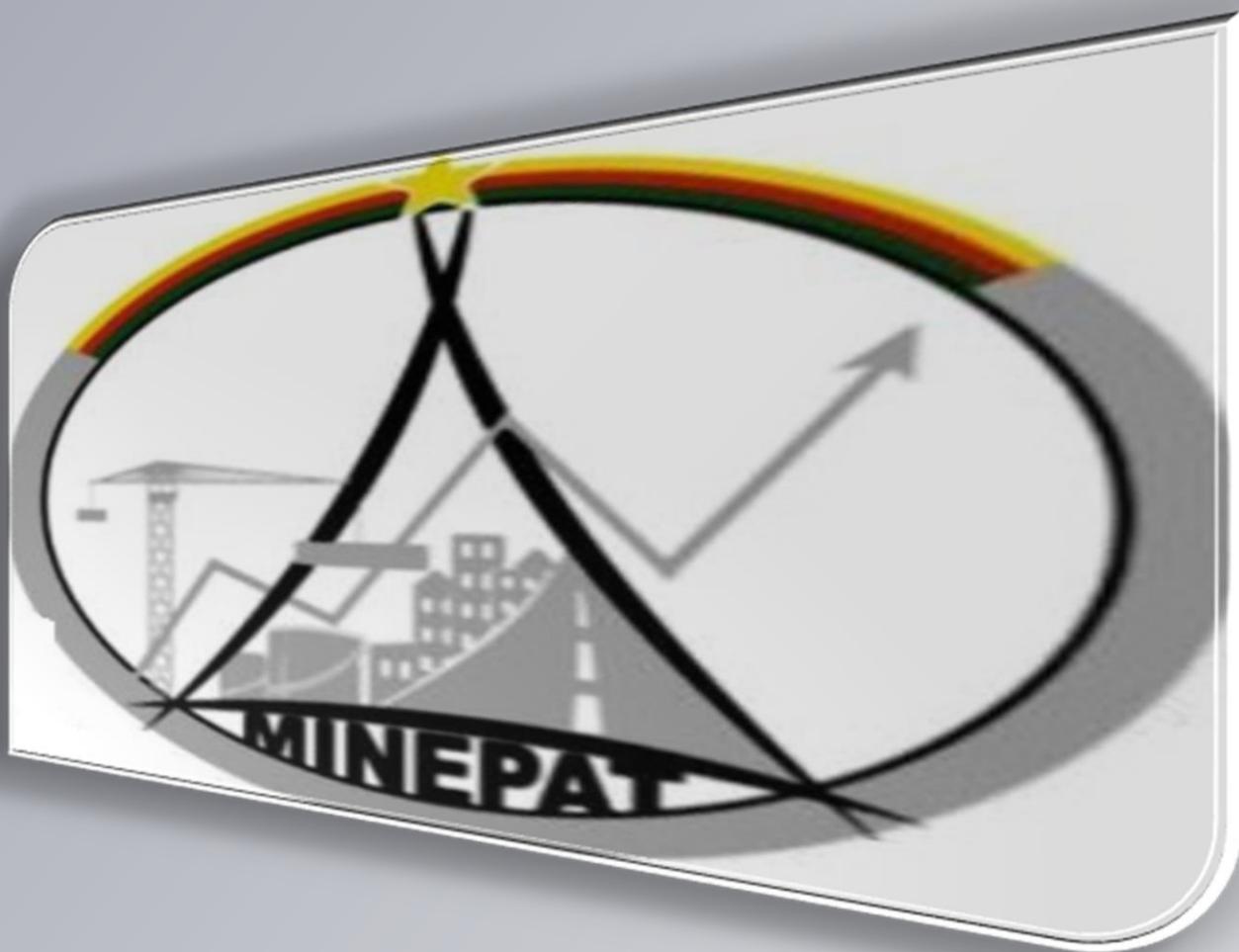
SUPERVISION GENERALE : <i>ALAMINE OUSMANE MEY</i> <i>TASONG NJUKAM Paul</i>	Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire Ministre Délégué auprès du Ministre de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
COORDINATION GÉNÉRALE : <i>TCHOFFO Jean</i>	Secrétaire Général
COORDINATION TECHNIQUE: <i>MBAMBAND Jaël Christine</i>	Inspecteur Général de l'Évaluation du Fonctionnement des Services

SECRETARIAT TECHNIQUE

<i>PEDIE Edith Strafort</i>	Conseiller Technique n°4
<i>KWADJIO Hervé Lys</i>	Inspecteur de Services
<i>BALOG BALOG Thérèse</i>	Inspecteur de Services
<i>MEVOA Benoit Placide</i>	Directeur des Affaires Juridiques/MINFI
<i>NGWEN NGUANGUE</i>	Chef de Cellule des Audits et des Analyses d'Impact/DGEPIP
<i>TEUBISSI NGANGUEU Francis</i>	Chef de Cellule de la Relance/DSR
<i>NGUETSE TEGOUM Pierre</i>	Chef de Cellule/DPPS
<i>ATEBA KANSE épouse NSANGO</i>	Chef de Cellule du Suivi/DSR
<i>KALTSAM MAGRAMA</i>	Chargé d'Études Assistant N°1/CNESD/DPPS
<i>NDENGUE NANG Prosper</i>	Cadre/IGEFS
<i>EKANI Yves Marcelin</i>	Cadre/DGCOOP
<i>AFANA AYISSI Ariel Donald</i>	Cadre/IGEFS
<i>ANZIE NZHIOU Jeanne Gladys</i>	Cadre/IGEFS
<i>TCHASSEM PINLAP Jonas</i>	Cadre/CESA/DATZF/DGPAT
<i>NGUETSA David</i>	Contrôleur de gestion, Programme 301
<i>AYISSI NOMO Alain</i>	Contrôleur de gestion, Programme 303
<i>DJOUBEYROU Roland</i>	Contrôleur de gestion, Programme 304
<i>ABONO Anclaire</i>	Réfèrent Programme 301
<i>SENABO Jacob</i>	Réfèrent Programme 302
<i>NJANTOU AHOUNKE</i>	Réfèrent Programme 303
<i>NOULIE Délisse Roméo</i>	Réfèrent Programme 304

CADRES ET PERSONNELS D'APPUI

<i>AYUK MBI Mirabel</i>	Cadre/IGEFS
<i>NFONKWA Jonas</i>	Cadre/IGEFS
<i>TCHIO FOTHE Hyppolite</i>	Cadre/IGEFS
<i>MENGOLO Mathilde Françoise</i>	Cadre/IGEFS
<i>NDOM Cécile</i>	Cadre/IGEFS
<i>MBONDJI Pierre Valère</i>	Cadre/IGEFS
<i>TADECK PITOL Yvana Marlyse</i>	Cadre/IGEFS
<i>METSIDA Adeline Chancelle</i>	Cadre/IGEFS
<i>NGAMBO NZEMO RONNEL</i>	Cadre/DPPS
<i>TCHAHO Julie Dutreille</i>	Personnel/IGEFS
<i>EBOGO Thomas Rodrigues</i>	Personnel/IGEFS
<i>NGOUEM SARAH Valentine</i>	Personnel/IGEFS
<i>BIKIM Charlotte</i>	Personnel/IGEFS
<i>NGO MANGUELE Rachel Élise</i>	Personnel/IGEFS



Cette première phase de la cartographie des risques du MINEPAT est réalisée en août 2020