



Document de position

LE COÛT DU RISQUE :
GESTION STRATÉGIQUE DES RISQUES DANS
LES PROJETS PUBLICS COMPLEXES

Juillet 2025

RÉSUMÉ

Les projets publics en Afrique gagnent en complexité et en ampleur et impliquent souvent des engagements à long terme, des contrats de grande valeur et des emprunts importants pour financer ces initiatives. Pourtant, sous la surface se cache un coût silencieux : le risque. Ce coût n'apparaît souvent pas dans les budgets ou les grands livres traditionnels, mais il influence presque toutes les décisions gouvernementales. Le risque gonfle souvent les coûts par le biais des primes d'intérêt, des majorations sur les achats, des retards de livraison, des responsabilités imprévues et imprévisibles telles que les catastrophes climatiques.

Ce document d'orientation invite les gouvernements africains à faire face à ce fardeau caché : nous devons passer d'une gestion réactive des crises à une approche plus stratégique et proactive. En intégrant l'évaluation des risques dans les systèmes de finances publiques, nous pouvons mettre en évidence ces coûts cachés, réduire les inefficacités, atténuer le risque de non-exécution et offrir une plus grande valeur publique. Le document s'appuie sur des exemples et des cas concrets, les meilleures pratiques internationales et les contributions des responsables de la gestion des finances publiques afin de préconiser une approche pragmatique, pratique et centrée sur les personnes pour gérer le coût du risque dans les projets publics complexes.

1. Introduction

Le coût caché que les gouvernements africains ne peuvent se permettre d'ignorer

Réfléchissez à ceci : un projet routier très important, lancé par un gouvernement pour améliorer les transports et le commerce, est retardé de deux ans. Aux yeux du public, il s'agit simplement d'un nouveau signe de laxisme de la part du gouvernement, qui se traduit par des infrastructures incomplètes. Mais pour le Trésor public, cela signifie une augmentation des coûts au-delà du devis quantitatif prévu. Les entrepreneurs, quant à eux, y voient un risque pour leur réputation et leurs finances et augmentent leurs prix. Maintenant, étendez cela à chaque projet, à chaque obligation contractuelle et à chaque centime de financement public. C'est le coût du risque : silencieux, mais profondément ancré dans la façon dont nous gérons les deniers publics.

Dans l'Afrique d'aujourd'hui, où l'espace budgétaire se réduit et où la demande publique augmente, il n'est plus possible d'ignorer ce coût. Nous devons adopter une approche plus rationnelle et stratégique de la gestion des risques afin de mettre en place des institutions plus résilientes, d'attirer de meilleurs investissements et de tenir les promesses que nous faisons à nos concitoyens.

2. Contexte

Où se cache le risque et pourquoi est-il important ?

Les gouvernements de tout le continent entreprennent des projets audacieux et transformateurs. Des infrastructures et des systèmes de santé aux pipelines énergétiques et aux plateformes numériques, ces projets nécessitent des partenariats, des prêts et des contrats à long terme. Mais le risque est omniprésent :

- Les prêteurs facturent des frais supplémentaires lorsqu'ils perçoivent une instabilité.
- Les entrepreneurs facturent des coûts et des primes exorbitants lorsqu'ils sont confrontés à des lois floues (et quelque peu faibles), à des processus imprévisibles ou à des systèmes corruptibles.
- Les communautés perdent confiance lorsque les promesses ne sont pas tenues et que les délais sont largement dépassés en raison d'une mauvaise planification, de changements politiques, d'une surveillance insuffisante ou de responsabilités imprévues.

Le coût du risque apparaît rarement comme un poste budgétaire distinct, mais il est réel et substantiel. Selon les experts, les primes de risque et les inefficacités peuvent représenter 10 à 30 % du coût total d'un projet. Les gouvernements absorbent souvent ces coûts à leur insu, jusqu'à ce que les budgets soient dépassés ou que des poursuites judiciaires soient engagées.

3. Le problème

Les angles morts stratégiques des finances publiques

Malgré l'ampleur et l'impact du risque, la plupart des gouvernements ne l'évaluent pas formellement et n'en tiennent pas compte lors de la conception ou de l'exécution de grands projets. Les budgets sont principalement élaborés sur la base des coûts connus ou prévus et, dans la plupart des cas, ne tiennent pas compte des incertitudes. D'autre part, les équipes chargées des marchés publics évaluent les offres, mais ne se demandent pas pourquoi les fournisseurs et les entrepreneurs gonflent parfois les prix. Le risque est alors amplifié par le fait qu'il n'y a pas de responsables des risques et que, lorsqu'ils existent, ceux-ci sont souvent déconnectés des planificateurs budgétaires et du personnel financier, ce qui crée un décalage qui exacerbe le coût du risque.

Cela crée quatre angles morts critiques :

- i. **Risque non chiffré** : les gouvernements s'engagent à respecter des obligations sans connaître le coût réel des risques cachés.
- ii. **Responsabilités fragmentées** : les équipes financières, d'approvisionnement, d'audit et juridiques coordonnent rarement l'atténuation des risques.
- iii. **Manque de visibilité** : les décideurs ne reçoivent pas d'informations en temps utile sur les risques ou leurs coûts.
- iv. **Culture réactive** : dans la plupart des cas, les gouvernements gèrent les crises après coup au lieu de les prévenir.

Il est évident que ces lacunes amplifient le coût des risques : les projets sont bloqués, les budgets explosent, les citoyens perdent confiance et les conséquences (financières et politiques) sont énormes.

4. Mesures politiques

Afin de mettre en évidence et de réduire le coût réel des actifs publics, nous proposons quatre changements stratégiques :

a) Faire de la gestion stratégique des risques une fonction essentielle du gouvernement

Les gouvernements ne devraient plus traiter le risque comme une question secondaire ou mineure. Les ministères des Finances, les bureaux du comptable général et les principales agences d'exécution doivent :

- Mettre en place des unités ou des groupes de travail chargés de la gestion des risques.
- Adopter des cadres reconnus à l'échelle internationale, tels que les normes [ISO 31000](#) ou [COSO Enterprise Risk Management \(ERM\)](#), afin d'identifier, d'analyser, de traiter et de répondre aux risques.
- Intégrer la planification des risques dans les processus décisionnels, depuis la conception du projet jusqu'à la passation des marchés, la budgétisation et la mise en œuvre.

b) Quantifier le coût du risque.

Les gouvernements doivent tout mettre en œuvre pour :

- Estimer l'impact des risques sur les coûts d'emprunt, les primes d'approvisionnement et les délais d'exécution des projets (susceptibles d'entraîner des retards).
- Inclure les passifs éventuels et les estimations ajustées au risque dans le budget.
- Utiliser des outils tels que les registres et les tableaux de bord des risques pour suivre l'exposition au risque et rechercher des solutions éclairées.

c) Aligner les budgets et les achats sur l'analyse des risques

Intégrer la réflexion sur les risques dans les décisions financières dès la phase de planification peut permettre de renforcer la résilience.

Ainsi, les gouvernements peuvent :

- Affecter des fonds à l'atténuation des risques dans les domaines à haut risque (par exemple, assurance, diligence raisonnable, surveillance).
- Récompenser les fournisseurs qui font preuve de plans de gestion des risques solides.
- Inclure des indicateurs de performance basés sur les risques dans les contrats.

d) Instaurer une culture qui considère le risque comme une opportunité et non comme une simple menace.

Il est important d'entreprendre un changement global dans la façon dont les gouvernements et les personnes au sein des institutions gouvernementales perçoivent le risque : en veillant à ce que chacun soit en mesure de reconnaître que la gestion du risque est une responsabilité partagée, on s'assure qu'ils contribuent à le gérer efficacement.

Par conséquent, les dirigeants doivent :

- Former les professionnels de la finance et de l'audit aux approches et stratégies pratiques de gestion des risques.
- Encourager la collaboration active, le partage des connaissances et l'apprentissage entre pairs entre les ministères, les agences et les institutions.
- Organiser régulièrement des ateliers pour identifier les risques et élaborer ensemble des solutions.

5. Collaboration pour la gestion des risques

Nous tirons tous profit d'une bonne gestion des risques par les gouvernements. Mais chaque partie prenante a un rôle unique à jouer :

- **Les comptables généraux** peuvent promouvoir la visibilité des risques dans les rapports financiers.
- **Les ministères des Finances** peuvent intégrer les informations sur les risques dans la planification macro-budgétaire.
- **Les vérificateurs généraux** peuvent valider la divulgation des risques et aider à combler les lacunes.
- **Les équipes chargées des marchés publics** peuvent passer d'une évaluation basée uniquement sur le prix à une évaluation basée sur la valeur et le risque.
- **Les citoyens** gagnent en confiance lorsque les gouvernements respectent les délais, le budget et évitent les scandales.

6. Leçons tirées de l'expérience de l'Ouganda

Autorité pétrolière ougandaise : un modèle conscient des risques

Le secteur extractif ougandais offre un modèle précieux en matière de réduction des coûts liés aux risques. Le gouvernement ougandais était confronté au défi de gérer des milliards d'investissements dans le pétrole et le gaz, qui offraient un énorme potentiel de transformation de l'économie du pays, mais comportaient également des risques considérables. À cette fin, le pays a cherché à atténuer les risques par une série de mesures :

- **Séparation des rôles tout en assurant une coordination et une collaboration étroite** : les questions politiques ont été confiées au ministère de l'Énergie, tandis que l'Autorité pétrolière ougandaise assure la réglementation et que la Compagnie pétrolière nationale gère les intérêts commerciaux. Cela a permis de réduire les chevauchements et les ingérences politiques (ainsi que les risques pouvant découler d'un flou dans la répartition des responsabilités).
- Le gouvernement ougandais a utilisé **des accords de partage de production (PSA)** à des conditions stabilisées afin de réduire l'imprévisibilité fiscale.
- Le gouvernement a demandé et exigé des évaluations des risques environnementaux et sociaux en amont, et non après coup.

Ces mesures ont abouti à un regain de confiance des investisseurs, à une diminution des litiges juridiques et à une utilisation plus transparente des ressources publiques.

7. Conclusion et recommandations

L'avenir de l'Afrique dépend d'investissements publics audacieux et bien gérés. Mais l'ambition sans stratégie est coûteuse et risquée. Les pays doivent institutionnaliser la gestion stratégique des risques afin de mettre en place des projets plus solides, des budgets plus intelligents et des systèmes de gouvernance plus fiables.

Pour gérer les risques, les pays doivent :

1. **Lancer et piloter un processus d'évaluation des risques** dans le cadre d'un grand projet d'infrastructure.
2. **Ajouter une section « Coût du risque »** dans les budgets annuels ou les évaluations de projets.
3. **Offrir** chaque année **une formation sur mesure et stratégique à au moins 100 professionnels de la GFP** dans tous les secteurs sur les pratiques de gestion des risques stratégiques.
4. **En collaboration avec l'AAAG, organiser un forum de haut niveau** pour les ministères des Finances et les bureaux des comptables généraux afin qu'ils s'engagent à adopter une gouvernance et une prise de décision fondées sur les risques.

L'ASSOCIATION AFRICAINE DES COMPTABLES GÉNÉRAUX (AAAG)

Parcelle 4888a, Lake Road I Kabulonga – Lusaka, Zambie I +260

958120115info@aaag.org.zm | www.aaag.org.zm

Follow us on Social Media



www.aaag.org.zm

AFRICAN ASSOCIATION OF
ACCOUNTANTS GENERAL