



GUIDE MODÈLE DE L'AAAG SUR
**LA GESTION INTÉGRÉE
DES RISQUES À L'ÉCHELLE
DU GOUVERNEMENT**

Janvier 2026

GUIDE MODÈLE DE L'AAAG SUR LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES À L'ÉCHELLE DU GOUVERNEMENT

Janvier 2026

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

COSO	Comité des organisations parrainant la Commission Treadway
DRR	Réduction des risques de catastrophe
FSR	Rapport sur la stabilité financière
PIB	PIB
GFSM	Manuel des statistiques des finances publiques
GW-IRM	Gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement
TIC	Technologies de l'information et de la communication
IFAC	Fédération internationale des experts-comptables
FMI	Fonds monétaire international
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
ISO	Organisation internationale de normalisation
IRGC	Conseil international de gouvernance des risques
S&E	Suivi et évaluation
BC/FT	Blanchiment d'argent et financement du terrorisme
MOU	Protocole d'accord
NDMU	Unité nationale de gestion des catastrophes
ONG	Organisations non gouvernementales
NRA	Évaluation nationale des risques
CNRC	Conseil national de coordination des risques
NRP	Profil national des risques
NSS	Stratégie de sécurité nationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
GFP	Gestion des finances publiques
ODD	Objectifs de développement durable
Royaume-Uni	Royaume-Uni
ONU	Nations Unies
CEE-ONU	Commission économique des Nations Unies pour l'Europe
UNDRR ROA	Bureau régional pour l'Afrique de l'Office des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe
UNISDR	Stratégie internationale des Nations Unies pour la prévention des catastrophes
VUCA	Vulnérabilités, incertitudes, complexité et ambiguïté

DÉFINITIONS ET TERMINOLOGIE

Renforcement des capacités - Efforts visant à développer les compétences humaines ou les infrastructures institutionnelles, financières et politiques au sein d'une communauté ou d'une organisation, nécessaires pour réduire le niveau de risque critique national.

Changement climatique - Le climat d'un lieu ou d'une région est considéré comme ayant changé si, sur une période prolongée (généralement plusieurs décennies ou plus), on observe un changement statistiquement significatif dans les mesures de l'état moyen ou de la variabilité du climat de ce lieu ou de cette région.

Effets en cascade - Mécanismes de rétroaction multiples et auto-renforçants par lesquels un choc sur un système déclenche des conséquences dans divers sous-systèmes connectés.

Crise - Situation dans laquelle les conséquences négatives d'un risque critique national deviennent si graves et généralisées que le fonctionnement du système est menacé.

Catastrophe - Perturbation grave du fonctionnement d'une communauté ou d'une société entraînant des pertes humaines, matérielles, économiques ou environnementales à grande échelle qui dépassent la capacité de la communauté ou de la société touchée à y faire face avec ses propres ressources.

Alerte précoce - La fourniture d'informations opportunes et efficaces, par l'intermédiaire d'institutions désignées, permettant aux personnes exposées à un danger de prendre des mesures pour éviter ou réduire leur risque et se préparer à une intervention efficace.

Risques émergents – Nouveaux risques ou risques connus qui apparaissent dans un nouveau contexte et de nouvelles conditions.

Risques spécifiques à une entité – Risques pouvant être gérés entièrement dans le cadre des activités d'une seule entité et pouvant généralement être bien compris et gérés efficacement par le biais de processus simples de gestion des risques propres à l'entité.

Prévision – Déclaration définitive ou estimation statistique de la survenue d'un événement futur.

Gouvernance – Désigne les actions, les processus, les traditions et les institutions par lesquels l'autorité est exercée et les décisions collectives sont prises et mises en œuvre.

Gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement (GW-IRM) – Processus continu, proactif et systématique visant à coordonner la gouvernance des risques critiques nationaux.

Aléa - Événement physique, phénomène ou activité humaine potentiellement dommageable susceptible d'entraîner des pertes en vies humaines ou des blessures, des

dommages matériels, des perturbations sociales et économiques ou une dégradation de l'environnement.

Atténuation - Mesures structurelles et non structurelles mises en œuvre pour limiter les effets néfastes de divers aléas.

Suivi – Examen et supervision continus ou périodiques, par les parties prenantes, de la mise en œuvre d'une activité, afin de s'assurer que les apports, les calendriers de travail et les résultats visés se déroulent conformément au plan.

Risques critiques nationaux – Risques stratégiquement importants en raison de leurs trajectoires imprévisibles entraînant des impacts négatifs d'importance nationale.

Risque idiosyncratique – Risque qui n'est pas corrélé au risque global du marché – il s'agit du risque de variation de prix causé par les circonstances propres à un titre particulier, ou du risque spécifique à un secteur ou à une entreprise.

Évaluation des risques nationaux – Processus consistant à collecter des informations et à attribuer une valeur aux risques critiques nationaux à un niveau stratégique et national, dans le but de définir les priorités, d'élaborer ou de comparer des lignes d'action et d'éclairer la prise de décision.

Profil **de risque national** – Ensemble de descriptions des risques critiques concernant l'ensemble du pays ou une partie de celui-ci.

Registre national des risques – Répertoire de tous les risques critiques identifiés dans un pays.

Préparation – Activités et mesures prises à l'avance pour garantir une réponse efficace aux conséquences des aléas.

Relèvement – Décisions et actions prises après une catastrophe en vue de rétablir ou d'améliorer les conditions de vie de la communauté sinistrée telles qu'elles étaient avant la catastrophe, tout en encourageant et en facilitant les ajustements nécessaires pour réduire les risques de catastrophe.

Réponse - Fourniture d'une aide ou d'une intervention stratégique pendant ou immédiatement après une catastrophe afin d'améliorer les opportunités et de réduire les menaces.

Résilience/résilient – Capacité d'un système, d'une communauté ou d'une société potentiellement exposée à des aléas à s'adapter, en résistant ou en évoluant, afin d'atteindre et de maintenir un niveau acceptable de fonctionnement et de structure.

Risque – Dans le contexte du présent guide, le risque est défini comme la probabilité de conséquences néfastes ou de pertes attendues (décès, blessures, dommages matériels, perte de moyens de subsistance, perturbation de l'activité économique ou dégradation de l'environnement) résultant des interactions entre des aléas naturels ou d'origine humaine et des conditions de vulnérabilité.

Évaluation des risques – Méthodologie visant à déterminer la nature et l’ampleur des risques en analysant les aléas potentiels et en évaluant les conditions de vulnérabilité existantes susceptibles de constituer une menace ou un préjudice potentiel pour les personnes, les biens, les moyens de subsistance et l’environnement dont elles dépendent.

Gouvernance **des risques** - L'ensemble des acteurs, règles, conventions, processus et mécanismes concernés par la manière dont les informations pertinentes sur les risques sont collectées, analysées et communiquées.

Gestion **des risques** – Conception et mise en œuvre des mesures et des solutions nécessaires pour éviter, réduire, transférer ou assumer les risques.

Processus **de gestion des risques** - Application systématique des politiques, procédures et pratiques de gestion aux activités de communication, de consultation, de définition du contexte, ainsi que d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de suivi et de révision des risques.

Choc – Changement dans le monde qui peut être positif ou négatif et qui peut se produire progressivement ou soudainement.

Partie prenante - personne ou entité susceptible d'influencer, d'être influencée par, ou de se percevoir comme influencée par une décision ou une activité.

Développement durable - Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre ceux des générations futures.

Risque systématique - Ce risque englobe tous les événements imprévisibles qui surviennent dans la vie quotidienne et échappent donc au contrôle des investisseurs. Le risque systématique affecte l'ensemble d'un secteur plutôt qu'une seule entreprise ou un titre.

Risque systémique - Désigne un événement susceptible de provoquer un effondrement majeur dans un secteur spécifique ou dans l'économie au sens large.

Incertitude - Absence de connaissance précise des valeurs d'entrée, due à une erreur de mesure ou à un manque de connaissance des étapes requises, ainsi que des liens entre le danger et le risque, lors de l'élaboration du scénario évalué. Il s'agit de l'état de ne pas savoir comment ni si des événements potentiels peuvent se produire.

Vulnérabilité : conditions déterminées par des facteurs ou des processus physiques, sociaux, économiques et environnementaux, qui augmentent la sensibilité d'une communauté à l'impact des aléas.

Approche pangouvernementale (« WGA ») – Les activités conjointes menées par divers ministères, administrations publiques et organismes publics afin d’apporter une solution commune à un ensemble particulier de problèmes ou d’enjeux.

Approche impliquant l'ensemble de la société – La participation de toutes les parties prenantes, des particuliers aux entités gouvernementales, en passant par les entreprises et les organisations non gouvernementales.

AVANT-PROPOS

Le gouvernement a toujours joué un rôle essentiel dans la protection de ses citoyens. Cependant, la gestion des risques critiques nationaux est devenue, ces dernières années, un élément central de l'action gouvernementale.

Nous vivons une époque imprévisible et troublée. Dans un tel contexte d'incertitude, le pays est confronté à plusieurs risques critiques nationaux susceptibles de compromettre et de nuire à ses intérêts, ainsi qu'à ceux des citoyens et des entreprises. Face à ces incertitudes, on ne saurait trop insister sur la nécessité d'un guide de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement.

Dans cette optique, l'Association africaine des comptables généraux propose ce modèle élargi de guide de gestion des risques gouvernementaux. Ce guide se veut un outil destiné aux pays d'Afrique pour la mise en place d'un cadre de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement (GW-IRM) utilisant une approche holistique afin de renforcer la capacité de gestion des risques du gouvernement. L'Association estime que ce guide, s'il est correctement adopté et adapté, améliorera la capacité de l'Afrique et de ses pays membres à anticiper, à se préparer et à gérer un large éventail de crises et de chocs mondiaux potentiels.

Le processus d'élaboration de ce modèle a nécessité la réalisation d'analyses de situation. Ces analyses ont révélé des lacunes dans les interventions africaines en matière de gestion des risques, notamment un faible niveau d'appropriation des risques au sein des gouvernements à travers le continent, ainsi qu'un manque de mécanismes de coordination nationale des efforts de gestion des risques critiques dans les pays membres de l'Afrique.

Le modèle part du principe que les pays peuvent disposer de mécanismes existants permettant de répondre aux risques critiques nationaux et aux catastrophes dans les pays membres de l'Afrique. Il vise donc à présenter une approche alternative pour guider le processus d'élaboration de nouveaux cadres et renforcer les cadres déjà existants afin d'améliorer les capacités de gestion des risques dans le secteur public en Afrique.

Ce guide définit des objectifs spécifiques, notamment la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel et la coordination des activités de gestion des risques à l'échelle nationale afin de renforcer la résilience et la capacité de réaction des pays face aux risques critiques. Ce cadre prévoit la création, dans chaque pays membre d'Afrique, d'un Conseil national de coordination des risques, dont le rôle principal sera de coordonner les activités nationales de gestion des risques critiques au sein des différents pays d'Afrique.

Enfin, ce cadre est présenté comme un guide de référence qui servira de référence aux agences du secteur public à travers l'Afrique en matière de gestion des risques, de manière à préparer l'Afrique à répondre aux risques critiques nationaux auxquels chaque pays est confronté. Cela permettra aux pays d'Afrique d'être plus résilients face aux risques critiques dès qu'ils se présenteront.

Dr Shamseldeen Babatunde Ogunjimi (PhD)
Président de l'Association et comptable général de la Fédération du Nigeria

PRÉFACE

La survenue de risques dans le secteur public, et plus particulièrement en Afrique, est imminente ; la gestion des risques doit donc constituer une intervention stratégique prioritaire pour les gouvernements de tout le continent, afin d'assurer la sécurité de leurs populations, la protection de l'environnement et le bien-être général des économies nationales africaines.

D'une manière ou d'une autre, l'Afrique a tous été témoins de l'impact des risques critiques nationaux dans ses pays membres. Le dernier en date est la pandémie de Covid-19 qui a pris le monde en otage, ravageant et dévastant des vies et des économies, non seulement en Afrique mais partout dans le monde.

On peut affirmer avec une certaine certitude que la plupart des pays africains ne disposent pas d'approches solides et coordonnées pour la gestion des risques critiques nationaux ; c'est pourquoi l'Association a pour objectif de présenter ce cadre modèle afin d'aider à orienter et à diriger les efforts de gestion des risques à travers le continent africain. Ce guide permettra aux pays membres de l'Afrique de parer aux risques critiques nationaux ou de les surmonter avec un minimum de dommages, au lieu d'en sortir avec des pertes considérables.

Le présent guide a pour objectif d'orienter les processus de conception, de mise en œuvre, d'exécution et d'amélioration continue d'un cadre de gestion intégrée des risques à l'échelle de l'administration publique, qui permettra d'harmoniser la gestion des risques critiques nationaux dans l'ensemble des pays membres d'Afrique. Ce guide type est structuré en cinq chapitres traitant respectivement du contexte, de l'analyse de la situation relative au processus de gestion des risques, des orientations stratégiques, des cadres de mise en œuvre, ainsi que du suivi et de l'évaluation. L'adoption, l'adaptation et la mise en œuvre réussies de ce guide permettront d'ancrer une approche pangouvernementale de la gestion des risques critiques nationaux à l'échelle du continent.

En adoptant ce guide et en intégrant ses principes dans les pratiques professionnelles du secteur public, les pays membres sont collectivement en mesure de renforcer la résilience, de favoriser une croissance économique durable et de préserver le bien-être de leurs citoyens. L'AAAG souligne l'importance d'un suivi, d'une évaluation et d'un perfectionnement continu du cadre de gestion des risques afin de garantir que les risques identifiés soient efficacement atténués et que les objectifs du guide soient pleinement atteints. Grâce à un engagement soutenu, à l'apprentissage entre pairs et à la responsabilité institutionnelle, les gouvernements de tout le continent peuvent renforcer leur capacité à anticiper et à gérer les risques nationaux critiques, favorisant ainsi une stabilité économique, politique et sociale durable.

FREDRICK RIAGA - FCPA

Directeur Général

RÉSUMÉ

L'Association africaine des comptables généraux (AAAG) présente ce **Guide type de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement (GW-IRM)** comme un cadre de référence stratégique destiné à aider les pays membres à renforcer leurs capacités nationales d'anticiper, d'évaluer, de gérer et de répondre aux risques critiques susceptibles de menacer le développement économique, le bien-être public, la stabilité budgétaire, la prestation de services et la résilience nationale.

Ce guide répond à la réalité croissante selon laquelle les gouvernements opèrent dans un environnement marqué par la vulnérabilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté. À travers l'Afrique, les institutions publiques sont confrontées à des risques interdépendants découlant du changement climatique, des urgences de santé publique, des chocs financiers et économiques, des cybermenaces, de l'instabilité géopolitique, des perturbations des infrastructures, du terrorisme, des accidents majeurs et d'autres pressions systémiques. Ces risques transcendent souvent les mandats institutionnels et les secteurs, rendant les approches de gestion des risques fragmentées ou spécifiques à une entité insuffisantes face à l'ampleur et à la complexité des défis nationaux.

L'objectif du Guide est donc de fournir aux pays membres une approche cohérente, coordonnée et systématique pour intégrer la gestion des risques à l'ensemble de l'administration. Il promeut une **approche pangouvernementale et pansociétale**, garantissant que les risques critiques nationaux soient identifiés, évalués, hiérarchisés, traités, suivis et communiqués de manière intégrée. Le Guide souligne en outre l'importance d'intégrer les considérations relatives aux risques dans la planification nationale, la budgétisation, l'élaboration des politiques, les décisions d'investissement public, la gestion de la performance, le contrôle interne et les systèmes de responsabilité.

Aux fins du présent guide, **les risques critiques nationaux** sont considérés comme des risques stratégiquement importants susceptibles d'avoir des répercussions négatives sur les intérêts nationaux, les performances économiques, la viabilité budgétaire, le bien-être public, la sécurité et le bien-être de la société. Le Guide regroupe ces risques en neuf grands domaines thématiques : les catastrophes naturelles ; les menaces pour la santé publique et l'environnement ; les accidents majeurs ; les perturbations des infrastructures critiques ; les cybermenaces ; la subversion, l'extrémisme et le terrorisme ; les menaces géopolitiques ; les menaces financières et économiques ; et les incertitudes liées au climat. Ces catégories fournissent une base structurée pour l'identification, l'évaluation, la coordination et la réponse aux risques nationaux.

Le Guide reconnaît que de nombreux pays africains disposent déjà de politiques sectorielles, de mécanismes d'intervention en cas de catastrophe, de pratiques de reporting des risques budgétaires et de dispositifs institutionnels pour gérer des risques spécifiques. Cependant, ces mécanismes sont souvent dispersés entre différentes institutions et peuvent ne pas fournir une vision nationale consolidée de l'exposition aux risques. L'approche GW-IRM vise donc à compléter, renforcer et intégrer les cadres existants en établissant un langage commun en matière de risques, des

méthodologies partagées, des dispositions claires en matière de responsabilité et des structures nationales coordonnées de gouvernance des risques.

Le Guide est structuré en six chapitres.

Le chapitre 1 présente le contexte, la justification, les objectifs, les principes directeurs, le champ d'application et les catégories thématiques des risques critiques nationaux. Il justifie la nécessité d'une approche pangouvernementale en démontrant que les risques nationaux sont de plus en plus interconnectés, intersectoriels et susceptibles de générer des effets en cascade sur les finances publiques, les infrastructures, la prestation de services, l'activité économique et la stabilité sociale.

Le chapitre 2 présente l'analyse de la situation. Il passe en revue l'environnement de risque actuel dans les pays africains et met en évidence les principaux défis, notamment la fragmentation de la responsabilité des risques, les capacités institutionnelles inégales, la faible coordination, l'intégration limitée des risques dans la planification et la budgétisation, et la consolidation insuffisante des informations nationales sur les risques. Ce chapitre fournit la base analytique nécessaire à la mise en place d'une approche de gestion des risques plus systématique et coordonnée.

Le chapitre trois expose les déclarations de politique générale et les engagements stratégiques nécessaires pour mettre en œuvre une gestion intégrée des risques à l'échelle de l'administration. Ceux-ci comprennent l'élaboration de cadres juridiques, politiques et institutionnels propices ; le renforcement de la coordination des activités nationales de gestion des risques ; la promotion d'une prise de décision éclairée par les risques ; la mise en place de dispositifs de gestion de crise ; l'investissement dans des programmes de renforcement des capacités et de sensibilisation ; et la mobilisation de ressources adéquates pour la mise en œuvre.

Le chapitre quatre décrit le processus national de gestion des risques critiques. Il propose une approche structurée pour définir le contexte, identifier les risques, analyser leurs causes et leurs conséquences, les évaluer au regard de critères convenus et de l'appétit pour le risque, sélectionner les mesures de traitement appropriées, et surveiller et examiner les résultats en matière de risques. Ce chapitre traduit l'intention politique en un cycle pratique de gestion des risques pouvant être appliqué à l'ensemble de l'administration.

Le chapitre cinq présente le cadre de mise en œuvre. Il détaille les dispositions en matière de gouvernance, de coordination, d'administration, de droit et d'institutions nécessaires à la mise en œuvre du Guide. Il souligne la nécessité de définir clairement les rôles et les responsabilités, notamment ceux du pouvoir exécutif central, d'un mécanisme ou d'une unité centrale de coordination des risques, des ministères, des départements, des agences, des entreprises publiques, des institutions financières, des organismes d'audit et de contrôle, ainsi que d'autres parties prenantes concernées. Ce chapitre souligne également l'importance d'intégrer la gestion intégrée des risques liés à l'eau (GW-IRM) dans les systèmes du secteur public et de mettre en œuvre des réponses coordonnées lorsque des événements à risque national se produisent.

Le chapitre six présente le cadre de suivi et d'évaluation. Il jette les bases permettant de suivre les progrès de la mise en œuvre, d'évaluer l'efficacité, de favoriser la responsabilisation et d'orienter l'amélioration continue. Ce chapitre reconnaît que les cadres de gestion des risques doivent rester

adaptables à l'évolution des conditions nationales, régionales et mondiales, et qu'ils doivent être réexaminés périodiquement afin de rester pertinents au regard des contextes propres à chaque pays.

À travers ce guide modèle, l'AAAG cherche à aider les pays membres à renforcer la gouvernance du secteur public, à accroître la résilience budgétaire, à améliorer la responsabilité financière et à bâtir des États capables d'anticiper et de gérer des risques complexes et interconnectés. Le guide est conçu pour s'adapter au contexte constitutionnel, juridique, institutionnel et administratif de chaque pays, tout en promouvant des principes et des pratiques communs qui favorisent le développement durable, la stabilité politique, la résilience économique et le bien-être social à travers l'Afrique.

Table des matières

<i>ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES</i>	<i>i</i>
<i>DÉFINITIONS ET TERMINOLOGIE</i>	<i>i</i>
<i>AVANT-PROPOS</i>	<i>v</i>
<i>Table des matières</i>	<i>x</i>
<i>CHAPITRE UN : INTRODUCTION</i>	1
Contexte	1
Justification, s et objectif de la politique	2
Justification.....	2
Objectif stratégique	2
Avantages de la mise en œuvre de l' GW-IRM	3
Objectifs de la politique	4
des valeurs et principes directeurs de la gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement .	5
Caractéristiques des risques critiques nationaux	6
Champ d'application	8
<i>CHAPITRE DEUX : ANALYSE DE LA SITUATION</i>	9
Situation actuelle	9
Acteurs clés.....	10
Examen des politiques, des cadres juridiques et réglementaires existants.....	11
Défis	13
Analyse SWOT.....	15
<i>CHAPITRE QUATRE : PROCESSUS NATIONAL DE GESTION DES RISQUES CRITIQUES</i>	20
4.1 Introduction au processus de gestion des risques	20
4.2 Portée, contexte et critères	20
4.3 Objectifs de la gestion nationale des risques	20
4.4 Introduction au processus de gestion des risques	21

4.5 Aperçu du processus.....	21
4.6 Identification des risques.....	22
4.7 Analyse des risques	22
4.8 Évaluation des risques	23
4.9 Traitement des risques et mise en œuvre	23
4.10 Planification et suivi de la gestion des risques	24
4.11 Suivi, rapports et apprentissage continu	26
CHAPITRE CINQ : CADRE DE MISE EN ŒUVRE.....	27
5.1 Introduction	27
5.2 Cadres juridiques et dispositions institutionnelles	27
5.3 Rôles, responsabilités et obligation de rendre compte.....	28
5.4 Intégration aux systèmes du secteur public	30
5.5 Mise en œuvre des dispositifs de gestion des risques à l'échelle du gouvernement	31
5.6 Coordination et collaboration entre les parties prenantes	31
CHAPITRE SIX : SUIVI ET ÉVALUATION	32
6.1 Objectif	32
6.2 Suivi	32
6.3 Évaluation	32
6.4 Flexibilité et adaptation au contexte national.....	33
Annexe 1 – MODÈLE AAAG DE GW-IRM – MATRICE RACI.....	34
Annexe 2 – FICHE D' SUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION.....	38

CHAPITRE UN : INTRODUCTION

Ce chapitre présente le contexte du guide de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement et met en évidence sa justification, ses objectifs, ses principes directeurs et les thèmes liés aux risques.

Contexte

Partout dans le monde, les pays ont été confrontés à des risques naturels et d'origine humaine provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de leurs frontières. Ces risques surviennent rapidement et de manière imprévisible, créant des vulnérabilités qui ont des répercussions sur les finances publiques et, par conséquent, perturbent le bien-être de la société. Parmi les événements mondiaux qui ont bouleversé l'économie mondiale, on peut citer : la Première Guerre mondiale (1914-1918), la Seconde Guerre mondiale (1939-1945), la Troisième Guerre mondiale, le fossé Nord-Sud (années 1980), le bug de l'an 2000 (1999-2000) et des crises économiques telles que la Grande Dépression de 1932 ; la crise de Suez de 1956 ; la crise de la dette internationale de 1982 ; la crise économique en Asie de l'Est de 1997-2001 ; la crise économique russe de 1992-1997, la crise de la dette latino-américaine au Mexique, au Brésil et en Argentine de 1994 à 2002, et la récession économique mondiale de 2007 à 2009.

Les crises financières mondiales, l'instabilité politique, le terrorisme, les migrations, les guerres, les fluctuations des prix des matières premières, l'extrême pauvreté, les conditions météorologiques défavorables telles que les sécheresses et les inondations, les tremblements de terre, les conflits communautaires, les maladies et, plus récemment, la pandémie de COVID-19 ont provoqué des chocs financiers et économiques qui ont perturbé l'économie mondiale et entraîné une instabilité sociale. Ce phénomène est amplifié par les aspects négatifs de la mondialisation, notamment les perturbations potentielles des systèmes de communication, de commerce, de transport et financiers. Les effets de ces chocs persistent pendant des années, et les efforts de relance et de reconstruction sont entravés par des ressources limitées et la lenteur des interventions d'urgence.

Les gouvernements doivent saisir les opportunités et investir dans des domaines qui stimulent le développement économique et social afin de renforcer l'avantage concurrentiel national de leur pays. Ne pas saisir ces opportunités conduit à l'échec des objectifs de développement et rend les pays moins résilients face aux chocs négatifs.

Ces dernières années, le continent a été confronté à plusieurs risques majeurs qui ont menacé sa sécurité, sa stabilité économique ainsi que ses intérêts en matière de sûreté et de sécurité. Parmi les risques et défis nationaux rencontrés par le passé, on peut citer le terrorisme, les agressions extérieures (conflits interétatiques), la dette publique, la pression sur les dépenses publiques, la grande criminalité, les conflits ethniques, l'extrême pauvreté, l'insuffisance des infrastructures, la faiblesse des systèmes de responsabilité et les pratiques de corruption, l'insécurité alimentaire, les fluctuations des prix des matières premières et les technologies

disruptives. Cela exige du gouvernement qu'il renforce ses capacités de gestion des risques afin de prendre des décisions éclairées sur l'environnement futur.

Il est démontré que les entités publiques et les entreprises se sont concentrées sur la gestion des risques spécifiques à leur entité qui pourraient entraver la réalisation de leurs objectifs. Les particuliers et les ménages se concentrent sur la gestion des risques idiosyncratiques qui affectent leur bien-être. Certains risques sont systémiques et sont causés par des facteurs économiques, politiques, géopolitiques et sociaux qui échappent au contrôle du gouvernement, des entreprises et des ménages. Ces risques ne peuvent être gérés qu'au niveau national ou international.

Justification, s et objectif de la politique

Justification

Du point de vue de l'Association des comptables généraux africains (AAAG), la responsabilité fondamentale du gouvernement va au-delà de la réponse aux crises pour s'étendre à la préservation durable de la résilience nationale face à des risques en constante évolution et interconnectés. À travers le continent, les gouvernements et les économies opèrent de plus en plus dans des environnements caractérisés par la vulnérabilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VUCA). Ces conditions amplifient les risques budgétaires, opérationnels et systémiques, exerçant une pression croissante sur les institutions publiques pour qu'elles fournissent des services, protègent les ressources publiques et maintiennent la confiance du public.

L'AAAG constate que, dans de nombreuses juridictions, les pratiques de gestion des risques restent fragmentées, spécifiques à chaque secteur et insuffisamment intégrées dans les processus fondamentaux de gestion des finances publiques, de planification et de prise de décision. Ce manque de coordination limite la capacité des gouvernements à acquérir une compréhension globale des risques critiques nationaux et affaiblit leur capacité à anticiper et à gérer les chocs ayant des implications budgétaires, économiques et sociales importantes. Pour relever ces défis, il faut une approche holistique, structurée et prospective qui aligne la gouvernance des risques sur les priorités nationales de développement et renforce la responsabilité dans l'ensemble du secteur public en Afrique.

Objectif stratégique

L'objectif du présent guide est d'aider les pays membres à établir et à mettre en œuvre un **cadre de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement (GW-IRM)**, fondé sur une approche pangouvernementale et pansociétale. Cette politique vise à renforcer les capacités nationales de gestion des risques en améliorant la capacité des gouvernements à identifier, évaluer, hiérarchiser et gérer de manière systématique les risques critiques nationaux, y compris ceux découlant de chocs mondiaux et de tendances structurelles à long terme.

Du point de vue de l'AAAG, un cadre GW-IRM efficace nécessite la mise en place de politiques cohérentes, de dispositifs de gouvernance solides, de processus clairement définis, de ressources adéquates et de systèmes d'information facilitateurs qui favorisent la coordination entre les principales parties prenantes des secteurs public et privé. Un tel cadre soutient la production et l'utilisation d'informations fiables sur les risques nationaux afin d'éclairer les choix politiques, la planification budgétaire et les décisions d'investissement, renforçant ainsi la résilience des pays tout en optimisant l'utilisation des ressources publiques.

En intégrant la gestion intégrée des risques dans la gouvernance des finances publiques, le cadre de gestion intégrée des risques liés à l'eau (GW-IRM) permet aux gouvernements de relever des défis politiques complexes et à long terme — tels que l'urbanisation, le développement des infrastructures, les transitions démographiques et les risques liés au climat — d'une manière fiscalement viable. En fin de compte, la politique vise à aider les pays membres à atteindre une croissance économique durable, la stabilité sociale et la résilience institutionnelle à un coût fiscal et sociétal global moindre.

Avantages de la mise en œuvre de l' GW-IRM

La gestion des risques fait partie intégrante de la gouvernance ; elle permet une approche proactive pour identifier, évaluer et gérer les risques critiques nationaux, et étayer la prise de décision fondée sur les risques, ce qui favorise l'amélioration, l'efficacité et l'efficacité des activités gouvernementales. Elle permet également la mise en place de systèmes de responsabilité adaptés qui favorisent le respect des lois et des réglementations.

L'approche GW-IRM prend en compte les risques critiques nationaux de manière cohérente en utilisant des critères communs. Elle combine des outils et des méthodes de réduction des risques de manière à compléter les pratiques existantes en matière de gestion des risques.

Une approche GW-IRM constituera une avancée majeure vers la gestion de la complexité inhérente aux nombreux risques critiques auxquels le pays est confronté, grâce à un processus intégré, transparent, continu et multipartite qui coordonne les efforts d'évaluation et de réduction des risques. Elle renforcera ainsi l'intégration systématique des facteurs de risque dans un grand nombre de décisions quotidiennes et stratégiques et contribuera à allouer plus efficacement les ressources limitées en matière de réduction des risques, ainsi qu'à suivre les progrès réalisés sur plusieurs fronts.

Les avantages spécifiques de la GW-IRM comprennent, entre autres :

- a. Une responsabilisation accrue et une meilleure gouvernance.
- b. Identification et hiérarchisation cohérentes des risques critiques nationaux auxquels le pays est confronté.
- c. Une meilleure compréhension des interdépendances entre les risques afin d'améliorer la gouvernance des risques critiques nationaux.

- d. Soutenir la prise de décision éclairée par les risques en examinant de manière exhaustive les options dans un contexte plus large et en tenant compte de multiples risques.
- e. Renforcement de la communication et de la coordination, notamment grâce à un langage commun en matière de risques, ainsi qu'à des processus et des systèmes communs au sein du gouvernement et parmi ses parties prenantes.
- f. Fournir aux décideurs un tableau de bord complet de l'exposition aux risques et des solutions possibles, intégrant les informations sur les risques critiques nationaux afin de favoriser une prise de décision efficace.
- g. Positionner le pays comme l'un des plus actifs au monde en matière de gestion des risques critiques nationaux, ce qui peut à son tour constituer un signal fort pour les investisseurs étrangers.
- h. Une meilleure prise de conscience des risques critiques nationaux auxquels le pays est confronté et de la capacité à y répondre efficacement.

Objectifs de la politique

L'objectif général de la politique de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement est de garantir la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques efficace, conforme à la réalisation du plan d'action de l'Union africaine « Agenda 2063 », aux objectifs de développement durable, au plan de développement national et au plan économique national.

Les objectifs spécifiques de la politique de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement sont les suivants :

- a. Élaborer un cadre politique, juridique et institutionnel pour soutenir la gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement.
- b. Coordonner efficacement les activités de gestion des risques à l'échelle du gouvernement et renforcer la résilience nationale ainsi que la capacité de réaction face aux risques critiques nationaux.
- c. Promouvoir des décisions éclairées par les risques à l'échelle de l'ensemble du gouvernement grâce à des analyses prospectives et des évaluations des risques.
- d. Élaborer une stratégie de gestion de crise afin d'améliorer les interventions d'urgence.
- e. Mettre en place des programmes de renforcement des capacités afin d'améliorer les compétences en matière de gestion des risques au sein du secteur public et chez les autres parties prenantes.
- f. Élaborer et mettre en œuvre des programmes de sensibilisation et de prise de conscience afin d'ancrer une culture de gestion des risques dans le pays.

- g. Mobiliser des ressources, notamment en plaidant pour la création de fonds spécifiques destinés aux stratégies et programmes nationaux de gestion des risques critiques.

des valeurs et principes directeurs de la gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement

La politique sera guidée par les principes suivants :

a. Intégration des approches de gestion des risques

La gestion des risques fera partie intégrante des activités gouvernementales, y compris les processus de gouvernance, de planification et de gestion de la performance, tant au niveau stratégique qu'opérationnel.

b. Transparence et responsabilité

Des informations adéquates seront diffusées sur la mise en œuvre de la présente politique afin que le gouvernement et tous les acteurs clés puissent s'acquitter efficacement de leurs responsabilités.

Toutes les ressources utilisées pour la gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement feront l'objet d'un compte rendu et les résultats seront diffusés sous des formats facilement accessibles aux parties prenantes concernées.

c. Inclusivité

Une implication appropriée et opportune des parties prenantes permet de prendre en compte leurs connaissances, leurs points de vue et leurs perceptions. Il en résulte une meilleure prise de conscience et des décisions éclairées en matière de gestion des risques. Toutes les parties prenantes concernées collaboreront afin de garantir que la gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement soit mise en œuvre dans l'intérêt des populations africaines.

d. Culture du risque

L'impact du comportement humain et des facteurs culturels sur tous les aspects de la gestion des risques sera pris en compte, car ils peuvent faciliter ou entraver la réalisation des objectifs de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement.

e. Capacité d'adaptation

La gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement est conçue pour répondre aux priorités du gouvernement, à la culture du risque, aux capacités de gestion des risques et aux intérêts des parties prenantes.

f. Durabilité

Les processus de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement permettront de surveiller l'utilisation des ressources afin de fournir une assurance raisonnable que les

besoins du présent n'ont pas compromis la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

g. Approche holistique

La mise en œuvre de la politique de gestion des risques à l'échelle du gouvernement adopte une approche holistique de la gestion des risques critiques nationaux.

h. Participation des parties prenantes

L'approche de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement impliquera la participation et la communication avec les parties prenantes afin d'améliorer leur sensibilisation aux risques et de renforcer leur rôle dans l'atténuation des risques.

Caractéristiques des risques critiques nationaux

La liste des risques susceptibles d'affecter un pays est pratiquement infinie et des critères sont nécessaires pour leur identification et leur divulgation. Les menaces et les risques auxquels la société est confrontée, qui feront l'objet de la présente politique, peuvent être résumés en huit thèmes :

- a. **Catastrophes naturelles** : les phénomènes météorologiques extrêmes, qui sont dans une large mesure attribués au changement climatique (par exemple, sécheresses, inondations, coups de foudre), les feux de forêt et les tremblements de terre peuvent avoir de graves conséquences pour la société.
- b. **Menaces pour la santé publique et l'environnement** : en raison de leur impact déstabilisateur potentiel, le profil de risque national (PRN) mettra l'accent sur les risques d'épidémie à grande échelle d'une maladie infectieuse, telle que la pandémie de Covid-19, et sur les crises liées aux maladies animales. De même, l'impact potentiel d'une crise alimentaire et d'une catastrophe environnementale est estimé comme étant élevé.
- c. **Accidents majeurs** : ce thème couvre tous les accidents susceptibles d'entraîner une déstabilisation sociale, tels que les accidents liés aux transports. La probabilité que de tels accidents se produisent est estimée comme étant élevée et, s'ils se produisent, leur impact peut être significatif.
- d. **Perturbation des infrastructures critiques** : l'accent est mis sur les vulnérabilités potentielles des infrastructures critiques et sur l'impact potentiel d'une défaillance. Ce thème se concentre sur les conséquences d'une perturbation des infrastructures (par exemple, l'électricité, les TIC, les réseaux de transport, la qualité de l'eau), quelles que soient les circonstances et la cause de la défaillance. C'est la défaillance de plusieurs processus critiques (résultant d'effets en cascade) qui a l'impact le plus important.
- e. **Menaces cybernétiques** : Ce thème porte sur la perturbation des systèmes numériques et d'Internet, ainsi que sur le cyberespionnage et la cybercriminalité. Les menaces cybernétiques peuvent causer des dommages tant directs qu'indirects en raison de fuites de données importantes ou de la corruption de systèmes clés.

- f. **Subversion, extrémisme et terrorisme** : ce thème couvre divers types de menaces sociales. L'accent est mis sur les troubles à grande échelle, les pratiques subversives qui menacent, entre autres, notre société ouverte, et les conséquences (éventuelles) de l'extrémisme et du terrorisme. Des processus insidieux jouent un rôle à cet égard, qui se manifestent parfois, et souvent de manière inattendue, par des incidents tels que des troubles ou une attaque.
- g. **Menaces géopolitiques** : Les menaces géopolitiques découlent de l'interaction entre la géographie, le pouvoir et les intérêts politiques aux niveaux régional et mondial. Elles comprennent la concurrence pour les territoires, les domaines maritimes et aériens, les ressources naturelles et les infrastructures stratégiques, ainsi que les différends concernant les frontières et les sphères d'influence. Dans le contexte actuel de risques mondiaux, ces menaces s'étendent également aux rivalités stratégiques entre États, aux conflits régionaux, aux sanctions, aux perturbations du commerce et des chaînes d'approvisionnement, ainsi qu'à l'instrumentalisation des domaines de l'énergie, de l'alimentation, de la finance, du cyberspace et de l'espace. Ensemble, ces dynamiques font peser des risques importants sur la souveraineté nationale, la stabilité économique, les finances publiques et le bien-être général de la société.
- h. **Menaces financières et économiques** : Les menaces financières et économiques sont des chocs ou des crises systémiques qui perturbent la stabilité et l'intégrité du système financier et économique d'un pays au-delà des fluctuations économiques normales. Elles comprennent l'instabilité du secteur financier, les pressions sur la dette et la monnaie, l'inflation, les activités financières illicites et les chocs externes qui compromettent la viabilité budgétaire, la confiance économique et la croissance inclusive.
- i. **Incertitudes liées au climat** : la priorité doit être accordée à la gestion des menaces environnementales et climatiques à long terme susceptibles de perturber la stabilité nationale, d'affaiblir les performances économiques, d'accroître les pressions budgétaires et de compromettre le bien-être social. Les risques liés au climat sont de nature systémique, touchent tous les secteurs et toutes les institutions, et agissent souvent comme des multiplicateurs de risques en intensifiant la fréquence, la gravité et l'interdépendance d'autres risques nationaux critiques, notamment les catastrophes naturelles, l'insécurité alimentaire, les urgences sanitaires, les défaillances des infrastructures, les déplacements de population et les chocs économiques. Cette politique reconnaît donc la durabilité climatique comme un enjeu stratégique de gouvernance des risques nécessitant une identification précoce, une évaluation continue, des mesures d'atténuation, d'adaptation et de renforcement de la résilience à tous les niveaux de l'administration. Elle préconise l'intégration des considérations relatives aux risques liés au climat dans la planification nationale, la budgétisation, le développement des infrastructures, les décisions d'investissement public et les cadres de préparation aux catastrophes, afin de réduire la vulnérabilité, de renforcer la résilience nationale et de préserver la viabilité budgétaire et le développement à long terme.

Si ces neuf catégories de risques thématiques sont présentées séparément à des fins de clarté et d'analyse, elles sont en réalité étroitement interconnectées et se renforcent souvent mutuellement. Un choc dans un domaine de risque peut rapidement se répercuter sur d'autres : les catastrophes naturelles peuvent perturber les infrastructures critiques et l'activité économique ; les crises de santé publique peuvent déclencher une instabilité sociale et des tensions budgétaires ; les menaces cybernétiques et géopolitiques peuvent compromettre les systèmes financiers et les services essentiels. Cette interdépendance souligne la nécessité d'une approche intégrée et prospective de la gestion des risques qui reconnaisse les liens systémiques, anticipe les effets en cascade et favorise des réponses coordonnées entre les institutions et les secteurs. Il ne suffit donc pas de traiter les risques critiques nationaux de manière isolée ; la résilience s'obtient au mieux grâce à un cadre holistique qui permet aux gouvernements de gérer la complexité, de réduire les vulnérabilités et de préserver la stabilité économique, sociale et politique à long terme.

Champ d'application

La présente politique type peut s'appliquer à l'ensemble du secteur public et couvre toutes les institutions, entités et organismes publics impliqués dans la formulation, le financement, la prestation et la supervision des fonctions et services publics. Elle peut également s'étendre, le cas échéant, aux acteurs non étatiques dont les activités ont un impact direct ou indirect sur l'intérêt public, la résilience nationale ou la continuité des services essentiels. Dans de tels cas, l'application de la politique doit s'appuyer sur les dispositions juridiques, réglementaires et de gouvernance applicables afin de garantir la cohérence, la responsabilité et une gestion efficace des risques au-delà des frontières institutionnelles.

CHAPITRE DEUX : ANALYSE DE LA SITUATION

La présente analyse de la situation examine l’environnement de risques nationaux et transfrontaliers qui prévaut dans les pays africains, dans le but d’identifier les lacunes dans la gestion des risques critiques nationaux. Elle fournit la base analytique nécessaire à la mise en place d’une approche systématique, coordonnée et pangouvernementale de la gestion des risques, qui soutienne le développement durable, la résilience et l’efficacité du secteur public.

Situation actuelle

Sur l’ensemble du continent africain, les pays sont de plus en plus exposés à un éventail complexe et évolutif de risques critiques nationaux qui posent des défis importants à la croissance économique, à la stabilité sociale et au bien-être public. Ces risques comprennent les catastrophes naturelles, les menaces pour la santé publique et l’environnement, les accidents majeurs, la perturbation des infrastructures critiques, les cybermenaces, la subversion, l’extrémisme et le terrorisme, les tensions géopolitiques, ainsi que les chocs financiers et économiques.

Le changement climatique a intensifié la fréquence et la gravité des catastrophes naturelles telles que les sécheresses, les inondations, les tempêtes, les feux de forêt et les glissements de terrain, avec des répercussions disproportionnées sur les populations vulnérables, la sécurité alimentaire, les infrastructures et les finances publiques. Les menaces pour la santé publique, notamment les pandémies et les épidémies animales, continuent de mettre en évidence les effets déstabilisants des crises sanitaires systémiques, qui aggravent souvent les vulnérabilités sociales et économiques existantes. La dégradation de l’environnement et la pollution exacerbent encore ces risques, compromettant les moyens de subsistance et les perspectives de développement à long terme.

De nombreux pays africains sont confrontés à des accidents majeurs récurrents, en particulier dans les secteurs des transports, des mines et de l’industrie, souvent liés à des déficits en infrastructures, à une urbanisation rapide et à une application insuffisante de la réglementation. Les perturbations des infrastructures critiques — telles que l’électricité, l’approvisionnement en eau, les réseaux de transport et la connectivité numérique — restent un risque important, avec des effets en cascade sur de multiples secteurs de l’économie et la prestation des services publics.

Les cybermenaces se multiplient rapidement sur l’ensemble du continent, sous l’effet de la numérisation croissante, de l’élargissement de l’accès à Internet et de l’utilisation de plateformes numériques pour les activités gouvernementales, financières et sociales. Ces menaces comprennent la cybercriminalité, les violations de données, la fraude en ligne, la désinformation et l’utilisation de plateformes numériques à des fins de recrutement et de coordination extrémistes, ce qui nécessite des réponses coordonnées et proactives.

Les risques sociaux liés à la subversion, à l'extrémisme et au terrorisme persistent dans diverses régions, souvent alimentés par des facteurs sous-jacents tels que le chômage des jeunes, les inégalités, les déficits de gouvernance et l'instabilité transfrontalière. La radicalisation touche de plus en plus divers groupes démographiques et se propage par des canaux tant physiques que numériques, ce qui fait peser des risques à long terme sur la cohésion sociale et la sécurité nationale.

Les risques géopolitiques affectant les pays africains comprennent les conflits régionaux, l'insécurité transfrontalière, les rivalités entre puissances mondiales, les régimes de sanctions, les perturbations commerciales et les chocs liés à la politique économique extérieure. Ces risques peuvent peser sur les finances publiques, perturber les chaînes d'approvisionnement et limiter la marge de manœuvre politique en matière de développement. Les menaces financières et économiques — telles que le surendettement, les pressions inflationnistes, la volatilité des devises, les flux financiers illicites et l'exposition aux fluctuations mondiales des prix des matières premières — aggravent encore ces défis et compromettent la viabilité budgétaire.

Si de nombreux gouvernements ont mis en place des politiques sectorielles, des obligations de divulgation des risques budgétaires et des dispositifs institutionnels pour gérer les risques, les pratiques de gestion des risques dans l'ensemble du secteur public restent inégales. Certaines institutions publiques de nombreux pays africains ont établi des cadres formels de gestion des risques, tandis que d'autres fonctionnent avec des capacités et une maturité limitées. Les informations sur les risques sont souvent dispersées entre de multiples rapports sectoriels et institutions, ce qui limite la capacité des gouvernements à développer une vision consolidée et stratégique des risques critiques nationaux.

Dans l'ensemble, la gestion des risques dans le secteur public de nombreux pays africains reste fragmentée, avec une intégration limitée dans la planification nationale, la conception et la formulation des politiques, la budgétisation, la prise de décision et les systèmes de gestion de la performance. L'absence d'un cadre de gestion des risques intégré à l'échelle du gouvernement limite la capacité des gouvernements à anticiper les chocs, à gérer les risques en cascade et à répondre efficacement à des crises complexes.

Acteurs clés

La gestion des risques critiques nationaux nécessite la participation coordonnée d'un large éventail d'acteurs au sein du gouvernement et de la société. Les principaux acteurs comprennent généralement :

- a. Les autorités exécutives centrales et les bureaux de coordination.
- b. Les ministères de tutelle et les autorités sectorielles
- c. Les collectivités territoriales et locales.
- d. Les départements d'État, les agences et les organismes publics.
- e. Les entreprises publiques et les sociétés publiques.
- f. Institutions de régulation et de contrôle.

- g. Instituts de recherche et organismes d'experts.
- h. Entités du secteur privé, en particulier les opérateurs de services essentiels.
- i. Partenaires de développement et organisations régionales.
- j. Organisations de la société civile et acteurs non gouvernementaux.
- k. Communautés et organisations communautaires

Une gestion efficace des risques repose sur des rôles clairement définis, des mécanismes de coordination et des dispositifs de partage d'informations entre ces acteurs, tels que décrits dans le cadre de mise en œuvre.

Examen des politiques, des cadres juridiques et réglementaires existants

Partout en Afrique, les gouvernements ont entrepris diverses réformes visant à renforcer la gouvernance, la responsabilité et la gestion des finances publiques. De nombreux pays disposent de dispositions juridiques et réglementaires qui traitent directement ou indirectement de certains aspects de la gestion des risques, de la responsabilité budgétaire, des contrôles internes et de la surveillance.

Les cadres de gestion des finances publiques de plusieurs juridictions exigent l'identification et la divulgation des risques budgétaires, y compris les passifs éventuels, l'exposition à la dette publique et les incertitudes macroéconomiques, dans le cadre du processus budgétaire. Les cadres comptables et de contrôle confient souvent aux dirigeants du secteur public et aux comptables la responsabilité d'une utilisation efficace, efficiente et transparente des ressources publiques, y compris la gestion de la fraude, des pertes et des risques opérationnels.

Malgré ces dispositions, les mandats liés aux risques sont souvent dispersés entre de multiples lois, politiques et institutions, ce qui entraîne des chevauchements, des lacunes et une consolidation limitée des informations sur les risques. Les organes de contrôle, tels que les institutions supérieures de contrôle et les assemblées législatives, jouent un rôle essentiel en fournissant une assurance sur la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes ; cependant, leur efficacité est souvent limitée par la fragmentation des rapports sur les risques et l'intégration restreinte des considérations de risque dans la prise de décision stratégique.

La présente politique type reconnaît les mandats juridiques et institutionnels existants en matière de gestion de catégories spécifiques de risques et vise à les compléter en fournissant un cadre unificateur à l'échelle de l'administration. L'objectif n'est pas de remplacer les responsabilités sectorielles, mais de renforcer la coordination, la cohérence et l'intégration des pratiques de gestion des risques au sein d'une architecture nationale globale de gouvernance des risques.

2.3.2 Tendances mondiales en matière de gouvernance des risques pays

Plusieurs organismes internationaux ont établi des normes visant à standardiser et à évaluer les pratiques de gestion des risques. Parmi les principaux, on peut citer l'ONU, la CE, l'OCDE, Bâle, l'ISO, le COSO et l'IRGC. Ces normes comprennent :

- (i) Organisation de coopération et de développement économiques (**OCDE**), **Recommandation de l'OCDE sur la gouvernance des risques critiques**. Cette norme promeut une approche intégrée, pangouvernementale, tous risques et transfrontalière de la gouvernance des risques pays.
- (ii) Le Conseil international de gouvernance des risques (**IRGC**), **Cadre de gouvernance des risques de l'IRGC**. L'IRGC recommande d'adopter une approche intégrée de la gouvernance des risques. L'IRGC est une organisation indépendante à but non lucratif qui fournit aux responsables politiques, aux régulateurs, aux gestionnaires de risques et à d'autres décideurs clés des recommandations fondées sur des données factuelles concernant la gouvernance des risques.
- (iii) Stratégie internationale des Nations Unies pour la prévention des catastrophes, Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe (**UNISDR**), **Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030**. Ce cadre vise à orienter la gestion multirisques des risques de catastrophe dans le développement à tous les niveaux ainsi qu'au sein de tous les secteurs et entre eux, et est obligatoire pour les États membres de l'ONU.
- (iv) Organisation internationale de normalisation, **ISO 31000:2018 Gestion des risques — Lignes directrices**, propose une approche commune de la gestion de tout type de risque et n'est pas spécifique à une industrie ou à un secteur.
- (v) Le Comité des organisations parrainant la Commission Treadway (**COSO**), dans son document « **COSO Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance** », propose un cadre destiné aux conseils d'administration et aux directions d'entités de toutes tailles.
- (vi) Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (**CEE-ONU**), **La gestion des risques dans le cadre réglementaire : vers une meilleure gestion des risques**.

En outre, les normes suivantes en matière de budgétisation et d'information financière exigent la divulgation d'informations sur les risques afin d'éclairer la prise de décision.

- (a) Cadre de l'International Federation of Accountants (IFAC) : Bonne gouvernance dans le secteur public.
- (b) Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), qui exigent la divulgation obligatoire, dans les notes annexes aux états financiers, des passifs éventuels contractuels.
- (c) Le Manuel des statistiques des finances publiques du FMI (GFSM 2014), qui impose la divulgation obligatoire des principaux passifs éventuels en tant que poste pour mémoire du bilan.

(d) Le Code de transparence budgétaire du FMI exige des gouvernements qu'ils divulguent, analysent et gèrent les risques pesant sur les finances publiques et qu'ils assurent une coordination efficace de la prise de décision budgétaire dans l'ensemble du secteur public.

Une enquête menée en 2016 a révélé que 34 des 39 membres de l'OCDE avaient adhéré à la recommandation sur la gouvernance des risques critiques. Parmi les autres pays ayant mis en œuvre cette recommandation figurent le Costa Rica, la Colombie et le Maroc.

Le Royaume-Uni et les Pays-Bas en sont des exemples phares. La stratégie de sécurité nationale des Pays-Bas indique : « Au cœur de cette stratégie (stratégie de sécurité nationale) se trouve une approche intégrée, pangouvernementale et tous risques de la sécurité nationale néerlandaise » (2016) ; et au Royaume-Uni, le registre national des risques liés aux urgences civiles (2020) prend en compte les risques liés aux catastrophes naturelles, aux accidents majeurs, aux attaques terroristes et autres attaques malveillantes.

Défis

Un certain nombre de défis entravent la gestion des risques critiques à l'échelle du gouvernement, notamment :

- a. **Absence d'un cadre global de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement** : bien qu'il existe des mécanismes de coordination pour traiter des types de risques spécifiques tels que les risques budgétaires, les risques de catastrophe et les risques de sécurité, il n'existe pas de cadre ni de stratégie de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement qui identifie et établisse des priorités, élabore des normes et des objectifs, et clarifie les rôles et les responsabilités pour la gestion de tous les risques critiques nationaux.
- b. **Préparation insuffisante face aux risques** : la rapidité des changements technologiques, culturels, en matière d'innovation, climatiques et environnementaux a accru l'exposition et la vulnérabilité aux risques émergents, et l'insuffisance des capacités techniques pour anticiper les résultats conduit à une approche réactive de la gestion des risques. La préparation aux risques s'intensifie après une catastrophe, mais peut s'estomper avec le temps, réduisant ainsi la résilience face aux risques pour répondre et se remettre des crises suivantes.
- c. **Capacités de gestion des risques insuffisantes** : bien que la gestion des risques relève de la responsabilité de la direction, dans la plupart des entités publiques, ce rôle a été confié aux auditeurs internes. Cela pose un problème d'indépendance, car les auditeurs internes sont censés fournir une assurance sur la manière dont l'entité gère les risques, ce qui contribue à affaiblir l'appropriation des risques et la responsabilité.

En outre, l'absence de méthodes comparables et la diversité des approches et des protocoles utilisés pour évaluer et gérer les mêmes risques au sein du gouvernement, des entités publiques et des groupes sociaux rendent difficile la hiérarchisation des risques.

- d. **Capacité insuffisante en matière de gestion de crise** : La capacité de gestion de crise est insuffisante pour coordonner les ressources afin de se préparer à des risques nationaux imprévus et émergents, caractérisés par un haut degré d'incertitude et d'impact, et pour soutenir la planification d'urgence.
- e. **Communication insuffisante sur les risques et participation insuffisante des parties prenantes** : la sensibilisation aux risques et la compréhension de ceux-ci sont faibles, ce qui conduit à une prise en compte insuffisante et à l'indécision parmi les parties prenantes. L'insuffisance des mécanismes de suivi et de reporting des indicateurs de risque clés rend difficile la mesure de la performance des décideurs et leur responsabilisation quant à leurs choix en matière de gestion des risques.
- f. **Culture du risque défavorable** : La culture existante ne favorise pas une gestion efficace des risques dans certains domaines, comme l'absence d'une approche efficace pour intégrer les implications des risques critiques nationaux dans la planification stratégique et la gestion de la performance.
- g. **Données insuffisantes sur les risques**. Une mauvaise gouvernance des données et des données insuffisantes entravent la mise en œuvre réussie de la gestion des risques. Une collecte et une analyse des données insuffisantes font obstacle à la mise en œuvre d'une approche de gestion des risques à l'échelle du gouvernement.

Analyse SWOT

Cette sous-section analyse les facteurs, qu'ils soient sous notre contrôle ou non, qui permettront de définir des stratégies visant à améliorer la mise en œuvre de la politique GW-IRM.

Points forts

- (i) Cadre juridique favorable qui impose la mise en place et la mise en œuvre d'une gestion des risques au niveau des entités.
- (ii) Capacités existantes en matière de gestion des risques dans certains secteurs clés et sensibilisation des fonctionnaires.
- (iii) Existence de réseaux internationaux et locaux
- (iv) Existence de systèmes de financement des risques.

Faiblesses

- (i) Faible appropriation des risques au sein du gouvernement et perception de la gestion des risques comme une fonction d'audit interne.
- (ii) Absence d'organisme chargé de coordonner la gestion des risques au sein du gouvernement.
- (iii) Connaissances et compétences techniques limitées en matière de gestion des risques.
- (iv) Allocation insuffisante de ressources à la mise en œuvre de la gestion des risques.
- (v) Intégration insuffisante de la gestion des risques dans la gestion de la performance et la prise de décision au sein des entités gouvernementales. Les indicateurs de gestion des risques ne sont pas inclus dans les contrats de performance annuels des MDA.
- (vi) Insuffisance des lois, des textes législatifs, des règlements, des politiques et des procédures pour soutenir la gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement.
- (vii) Capacité nationale insuffisante en matière d'anticipation des risques critiques.

Opportunités

- (i) Renforcement de la collaboration avec le secteur privé, notamment par le biais d'initiatives de partenariats public-privé.
- (ii) Étalonnage avec le secteur de l'environnement dans la gestion des risques des pays membres.
- (iii) Existence d'organismes professionnels soutenant le renforcement des capacités en matière de gestion des risques.

- (iv) Cadres et lignes directrices internationaux existants en matière de gestion des risques qui soutiennent la gestion des risques liés à l'eau (GW-IRM).
- (v) Comparaison avec des pays internationaux ayant atteint un niveau élevé de maturité dans la gestion des risques critiques, tels que le Maroc et les pays de l'OCDE, notamment le Royaume-Uni et les Pays-Bas.
- (vi) Capacité à mettre en œuvre une infrastructure logicielle et matérielle moderne ainsi qu'une base de données adaptée à la gestion des risques.
- (vii) Application de solutions technologiques modernes intégrant l'intelligence artificielle dans la cartographie, l'analyse, l'évaluation et le suivi des risques.

Menaces

- (i) Absence d'une culture du risque propice à la mise en œuvre de la gestion des risques. Faible adhésion aux valeurs et principes nationaux.
- (ii) Absence d'architecture de gestion des risques, notamment de gestionnaires de risques, de normes, de méthodologies, d'outils et de systèmes.
- (iii) Appréciation insuffisante de l'importance cruciale de la gestion des risques en raison de la situation politico-économique.
- (iv) Manque de conformité avec les cadres juridiques existants.
- (v) Disparités sociales et économiques au sein des pays membres.
- (vi) Risques nouveaux difficiles à anticiper.

CHAPITRE TROIS : DÉCLARATION DE POLITIQUE GÉNÉRALE

Ce chapitre présente en détail les stratégies que le gouvernement mettra en œuvre pour établir et appliquer une approche intégrée de gestion des risques à l'échelle de l'administration.

3.1. Élaborer un cadre politique, juridique et institutionnel afin de soutenir la gestion intégrée des risques à l'échelle de l'administration.

Le gouvernement s'engage à établir un cadre juridique par le biais d'une loi du Parlement afin de soutenir la mise en place d'un cadre global de gestion intégrée des risques à l'échelle de l'administration, qui servira de fondement au renforcement de la résilience et de la réactivité nationales. Cette politique fournira des recommandations sur les structures et les systèmes de gouvernance des risques appropriés pour gérer les risques critiques du pays.

3.2 Coordonner efficacement les activités de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement et renforcer la résilience et la réactivité nationales face aux risques critiques nationaux.

Afin de coordonner la gestion des risques critiques nationaux, de soutenir la mise en œuvre des politiques, de relier les programmes politiques et d'harmoniser les priorités concurrentes, le gouvernement mettra en place un mécanisme national de coordination des risques. Il est proposé que ce mécanisme travaille en étroite collaboration avec d'autres institutions chargées de la gestion de risques spécifiques. Promouvoir des décisions éclairées par les risques à l'échelle de l'ensemble du gouvernement grâce à l'analyse prospective et aux évaluations des risques.

Du point de vue de l'Association des comptables généraux africains (AAAG), la promotion d'une prise de décision éclairée par les risques à l'échelle du gouvernement est fondamentale pour renforcer la gouvernance des finances publiques, la résilience et le développement durable. Les gouvernements sont encouragés à institutionnaliser l'analyse prospective et l'évaluation continue des risques en tant qu'éléments centraux de la formulation des politiques, de la planification, de la budgétisation et de l'allocation des ressources. Grâce à des processus nationaux structurés d'évaluation des risques critiques — s'appuyant sur des méthodologies harmonisées, des données partagées et des arrangements institutionnels coordonnés —, les gouvernements peuvent mieux anticiper les risques émergents, évolutifs et systémiques, y compris les événements à faible probabilité mais à fort impact.

L'AAAG souligne l'importance de tirer parti des capacités d'analyse existantes au sein des institutions publiques, du monde universitaire et des agences spécialisées pour générer des informations crédibles et prospectives sur les risques, qui éclairent les choix stratégiques et les priorités budgétaires. En intégrant ces pratiques dans un cadre de gouvernance des risques à l'échelle de l'administration, les décideurs sont mieux armés pour mobiliser les ressources de

manière proactive, gérer l'incertitude et répondre efficacement aux expositions aux risques complexes et interdépendants dans l'ensemble du secteur public.

3.3. Élaborer une stratégie de gestion de crise pour améliorer les interventions d'urgence.

Conformément à son mandat visant à promouvoir une bonne gouvernance des finances publiques, la résilience institutionnelle et une gestion efficace des ressources publiques, l'Association des comptables généraux africains (AAAG) plaide en faveur du renforcement des capacités de gestion adaptative des crises au sein des gouvernements. À cet égard, les gouvernements sont encouragés à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies globales de gestion des crises qui permettent une planification, une communication et une mobilisation coordonnées des ressources entre les institutions publiques et les réseaux d'intervention plus larges. Ancrées dans les cadres juridiques et institutionnels existants, ces stratégies devraient favoriser un partage efficace de l'information, le recours à l'expertise technique et un renforcement du leadership en situation de crise, tout en soutenant la préparation de l'ensemble du gouvernement à la reprise et à la reconstruction. Grâce à des mécanismes de coordination solides, les gouvernements peuvent améliorer leur capacité à gérer les impacts des crises, à rétablir les services essentiels et à renforcer la résilience nationale à long terme. Élaborer des programmes de renforcement des capacités afin d'améliorer les capacités de gestion des risques dans le secteur public et chez les autres parties prenantes.

D'un point de vue consultatif, l'Association des comptables généraux africains (AAAG) souligne que la mise en œuvre durable de cadres de gestion des risques à l'échelle de l'administration publique dépend d'investissements délibérés et soutenus dans les capacités institutionnelles et humaines à travers le secteur public. Les gouvernements sont encouragés à renforcer les capacités de gestion des risques par le biais de programmes de formation structurés, de parcours de certification professionnelle et de la mise en place de cadres spécialisés en gestion des risques au sein des institutions publiques. Ces initiatives devraient être complétées par des plateformes de partage des connaissances et d'apprentissage entre pairs entre les pays afin de promouvoir la cohérence et la maturité des pratiques. L'AAAG conseille en outre aux gouvernements de favoriser une culture d'innovation et d'amélioration continue, en tirant parti des données, des outils numériques et des méthodes d'analyse prospectives pour renforcer la flexibilité et l'adaptabilité face aux risques émergents et complexes. En professionnalisant la gestion des risques et en encourageant l'innovation, les gouvernements peuvent améliorer la coordination, renforcer la prise de décision et bâtir des institutions publiques résilientes, capables de gérer l'incertitude dans un environnement mondial en rapide évolution. Élaborer et mettre en œuvre des programmes de sensibilisation et de prise de conscience afin d'ancrer la culture de la gestion des risques dans le pays.

3.4 Mobiliser des ressources, notamment en plaidant pour la création d'un fonds destiné aux stratégies et programmes nationaux de gestion des risques critiques.

La mise en œuvre efficace de cadres de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement nécessite la mobilisation et l'allocation durable de ressources adéquates, notamment des capacités financières, humaines, technologiques et institutionnelles. Les gouvernements sont encouragés à mettre en place des mécanismes de financement adaptés qui soutiennent le déploiement rapide et flexible de ressources pour la prévention, l'atténuation et la réponse aux risques critiques nationaux. Cela peut inclure des mécanismes de financement dédiés à la gestion des risques, intégrés aux systèmes existants de gestion des finances publiques, ainsi que l'intégration des activités de gestion des risques dans les budgets des institutions publiques à tous les niveaux. En garantissant un financement prévisible, un personnel qualifié ainsi que des systèmes et des infrastructures de gestion des risques appropriés, les gouvernements peuvent renforcer la préparation, améliorer la coordination et accroître l'efficacité des interventions de gestion des risques dans l'ensemble du secteur public.

CHAPITRE QUATRE : PROCESSUS NATIONAL DE GESTION DES RISQUES CRITIQUES

4.1 Introduction au processus de gestion des risques

La gestion des risques critiques nationaux doit s'inscrire dans un processus structuré, continu et à l'échelle de l'ensemble du gouvernement, conçu pour identifier, analyser, évaluer, traiter et surveiller de manière systématique les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs nationaux. Ce processus fournit un cadre cohérent permettant de traduire la prise de conscience des risques en une prise de décision éclairée et en une action coordonnée à tous les niveaux de gouvernement. Il doit être intégré dans les systèmes nationaux de planification, de gestion des finances publiques et de gouvernance afin de garantir que les considérations relatives aux risques soient prises en compte dans la conception des politiques, l'allocation des ressources et la performance institutionnelle. Grâce à cette approche structurée, le gouvernement est en mesure de gérer de manière proactive l'incertitude, de renforcer la résilience nationale et de préserver la stabilité économique à long terme et le développement durable.

4.2 Portée, contexte et critères

La définition de la portée, du contexte et des critères doit constituer le fondement de la gestion des risques critiques nationaux. Au niveau des politiques nationales, ce processus doit définir les paramètres dans lesquels les risques sont identifiés, analysés, évalués et gérés, en veillant à l'alignement sur les priorités nationales, la stratégie budgétaire et les objectifs de développement.

Le gouvernement doit évaluer à la fois l'environnement interne — y compris les capacités institutionnelles, les structures de gouvernance, les cadres politiques et la résilience des finances publiques — et l'environnement externe, notamment les tendances économiques mondiales, la dynamique géopolitique, le changement climatique, les bouleversements technologiques et d'autres risques transfrontaliers. Cela garantit que la gestion des risques repose sur une compréhension réaliste et prospective de l'exposition nationale aux chocs systémiques.

Le champ d'application doit définir l'étendue et la profondeur des risques à prendre en compte, y compris les risques intersectoriels et en cascade affectant la stabilité économique, les infrastructures, la prestation de services et le bien-être de la société. Les critères de risque doivent établir la base de l'évaluation des risques, en intégrant des considérations économiques, budgétaires, juridiques, environnementales et sociales, ainsi que l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance nationaux. Ensemble, ces éléments fournissent une base cohérente et alignée sur les politiques pour la gestion des risques critiques nationaux.

4.3 Objectifs de la gestion nationale des risques

Les objectifs de la gestion nationale des risques doivent soutenir la réalisation effective des priorités gouvernementales et peuvent être classés comme suit :

- a. **Objectifs stratégiques** – Objectifs nationaux de haut niveau alignés sur la vision de développement et les priorités politiques du pays.
- b. **Objectifs opérationnels** – Prestation efficace, efficiente et éthique des services publics, y compris la protection des ressources publiques.
- c. **Objectifs de reporting** – Fiabilité, transparence et responsabilité dans les rapports financiers et non financiers.
- d. **Objectifs de conformité** – Respect des lois, réglementations et politiques gouvernementales applicables.

Ces objectifs doivent guider l'identification, l'évaluation et la gestion des risques à tous les niveaux de l'administration.

4.4 Introduction au processus de gestion des risques

La gestion des risques critiques nationaux doit s'appuyer sur un processus structuré, continu et à l'échelle de l'ensemble de l'administration, conçu pour identifier, analyser, évaluer, traiter et surveiller de manière systématique les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs nationaux. Ce processus fournit un cadre cohérent permettant de traduire la prise de conscience des risques en une prise de décision éclairée et en une action coordonnée à l'échelle de l'administration.

Intégré aux systèmes nationaux de planification, de budgétisation et de gouvernance, ce processus doit permettre une gestion proactive de l'incertitude, renforcer la résilience et soutenir les résultats en matière de développement durable.

4.5 Aperçu du processus

Le processus national de gestion des risques doit suivre une approche logique et séquentielle qui doit se concentrer sur :

- la définition des objectifs nationaux et du contexte ;
- l'identification des risques découlant des environnements nationaux et mondiaux ;
- l'analyse des risques afin d'en comprendre les causes, la probabilité et l'impact ;
- l'évaluation des risques au regard des critères établis et de l'appétit pour le risque national ;
- Déterminer et mettre en œuvre des stratégies appropriées de traitement des risques ; et
- Suivre, examiner et rendre compte des résultats de la gestion des risques

Ce processus doit s'appuyer sur une communication, une coordination et un apprentissage institutionnel continus afin de garantir une réactivité face aux risques émergents et à l'évolution des priorités nationales.

4.6 Identification des risques

L'identification des risques constitue le point de départ du processus national de gestion des risques et doit être menée dans le cadre du contexte et des objectifs nationaux établis. L'autorité de coordination désignée doit diriger un processus structuré et prospectif visant à identifier les événements, les tendances et les conditions susceptibles d'affecter les résultats nationaux.

Ce processus doit s'étendre au-delà des frontières institutionnelles pour englober les conditions macroéconomiques, les développements géopolitiques, les facteurs climatiques et environnementaux, les changements technologiques et les dynamiques socio-économiques. Il doit reconnaître que les risques peuvent provenir de sources tant nationales qu'externes et peuvent interagir de manière complexe et en cascade.

Les événements identifiés peuvent avoir des impacts négatifs, positifs ou mixtes. Les événements négatifs représentent des risques susceptibles de compromettre la stabilité économique, la prestation de services et la confiance du public. Les événements positifs peuvent offrir des opportunités stratégiques pour renforcer la résilience, accélérer la croissance et améliorer la compétitivité nationale. Une identification efficace des risques doit donc soutenir à la fois l'atténuation des risques et la concrétisation des opportunités.

Tous les risques identifiés doivent être formellement consignés dans un registre national des risques, avec une responsabilité clairement établie, des causes et des implications définies, les contrôles existants, ainsi que les niveaux de risque inhérent et résiduel évalués, afin de faciliter l'analyse et la prise de décision ultérieures.

4.7 Analyse des risques

L'analyse des risques doit approfondir la compréhension des risques identifiés en examinant leurs causes, leurs interdépendances et leurs impacts potentiels à l'échelle du système national. Elle doit adopter une perspective prospective, en reconnaissant que les risques sont de plus en plus interconnectés, transfrontaliers et influencés par la dynamique mondiale.

L'analyse doit évaluer à la fois la probabilité de survenue et la gravité de l'impact, y compris les effets directs et indirects sur la stabilité économique, les finances publiques, les infrastructures, la prestation de services et la cohésion sociale. Les risques doivent être évalués à l'aide d'un cadre national normalisé de notation des risques et classés comme suit :

- **Extrême** – Impacts catastrophiques ou systémiques nécessitant une intervention immédiate au plus haut niveau
- **Élevé** – Perturbation importante nécessitant une attention urgente de la part des responsables
- **Moyen** – Impacts modérés nécessitant des mesures d'atténuation et un suivi ciblés
- **Faible** – Impacts limités pouvant être gérés par le biais des procédures habituelles

L'analyse doit distinguer **le risque inhérent** (avant mise en place des contrôles) **du risque résiduel** (après mise en place des contrôles), ce qui permet d'évaluer l'efficacité des politiques et des interventions existantes et d'identifier les domaines nécessitant des mesures supplémentaires.

4.8 Évaluation des risques

L'évaluation des risques doit déterminer l'importance des risques et éclairer les décisions en matière de hiérarchisation et de traitement. Elle doit consister à comparer les risques analysés aux critères nationaux en matière de risques et à l'appétit pour le risque, en tenant compte des considérations économiques, budgétaires, juridiques, environnementales et sociales, ainsi que des attentes des parties prenantes.

Le processus d'évaluation doit guider les décisions concernant :

- L'urgence et la hiérarchisation des interventions
- La nature et l'ampleur des réponses politiques et opérationnelles requises
- Les exigences en matière de gouvernance, de surveillance et de reporting
- Les mécanismes de suivi et de révision

Les risques dépassant les seuils de tolérance nationaux doivent être traités en priorité afin de déclencher une action immédiate et soutenue, avec une escalade et une allocation de ressources appropriées.

4.9 Traitement des risques et mise en œuvre

Le traitement des risques implique la sélection et la mise en œuvre de mesures appropriées pour gérer les risques conformément aux priorités et aux capacités nationales. Il s'agit d'une fonction stratégique par laquelle le gouvernement détermine la meilleure façon de prévenir, réduire, transférer ou accepter les risques. En fonction de la nature, de l'ampleur et de la voie de transmission du risque, le gouvernement peut adopter une ou plusieurs des approches de traitement suivantes :

- a. **L'évitement** consiste à interrompre, reporter ou repenser une politique, une activité, un programme ou une exposition qui engendre un niveau inacceptable de risque national, y compris en optant pour une alternative plus résiliente ou moins vulnérable.
- b. **La réduction** consiste à mettre en œuvre des mesures visant à réduire soit la probabilité de survenue, soit la gravité de l'impact, par le biais de réformes réglementaires, de contrôles renforcés, d'infrastructures résilientes, d'une meilleure préparation, du renforcement des capacités institutionnelles, de systèmes d'alerte précoce ou de plans d'urgence.
- c. **Le partage ou le transfert** consiste à répartir une partie de la charge du risque entre d'autres parties par le biais de mécanismes tels que l'assurance, les partenariats public-privé, les accords de coopération régionale, les obligations contractuelles ou d'autres

cadres de partage des charges, à condition que la partie bénéficiaire ait la capacité et un accord clair pour assumer cette responsabilité.

- d. **L'acceptation** implique une décision délibérée et éclairée selon laquelle le risque se situe dans les limites des niveaux de tolérance nationaux établis, ou qu'un traitement supplémentaire serait disproportionné par rapport au bénéfice escompté. Dans de tels cas, le risque résiduel doit rester soumis à une surveillance et à un réexamen continus et, si nécessaire, à une escalade.

Au niveau national, les options de traitement des risques ne s'excluent pas nécessairement mutuellement et doivent souvent être combinées au sein d'une stratégie de réponse intégrée. Le choix du traitement doit donc s'appuyer sur une consultation intergouvernementale et une collaboration avec les parties prenantes concernées, notamment les ministères chefs de file, les régulateurs, les agences techniques, les autorités infranationales et, le cas échéant, le secteur privé et les partenaires internationaux. Cela garantit que les mesures de traitement sont réalistes, coordonnées et alignées sur les capacités et les responsabilités nationales.

En fin de compte, une gestion efficace des risques renforce la capacité du gouvernement à passer de la prise de conscience des risques à une action décisive. Elle garantit que les risques critiques nationaux sont gérés par des interventions opportunes, proportionnées et stratégiquement cohérentes qui non seulement réduisent l'exposition aux dommages, mais renforcent également la résilience, protègent les acquis en matière de développement et améliorent la capacité de l'État à répondre à un environnement de risques mondiaux de plus en plus incertain et interconnecté.

Les stratégies de gestion doivent être proportionnées aux niveaux de risque, les risques extrêmes et élevés bénéficiant d'une attention prioritaire. Les décisions doivent mettre en balance les coûts et les avantages tout en tenant compte des implications socio-économiques, environnementales et de gouvernance plus larges.

4.10 Planification et suivi de la gestion des risques

L'élaboration des plans de traitement des risques doit être formalisée en tant que processus coordonné à l'échelle de l'ensemble du gouvernement, qui traduit les décisions politiques en interventions concrètes. Chaque plan doit :

- Définir la stratégie de gestion retenue
- Décrire les mesures politiques, réglementaires et opérationnelles requises
- Attribuer clairement les responsabilités et les obligations de rendre compte
- établir des calendriers, des étapes clés et des indicateurs de performance

Afin de garantir la cohérence, la responsabilité et l'alignement stratégique à l'échelle du gouvernement, l'élaboration des plans nationaux de gestion des risques doit s'appuyer sur l'approche structurée suivante :

- a. **Étape 1 : Sélection de la stratégie de traitement** – L'autorité responsable doit définir l'approche de traitement la plus appropriée pour chaque risque critique national, notamment l'évitement, la réduction, le partage/transfert ou l'acceptation. Cette décision doit tenir compte des priorités nationales, de la capacité budgétaire, de l'état de préparation des institutions et des implications socio-économiques et environnementales plus larges du risque.
- b. **Étape 2 : Cadre politique et de mise en œuvre** - Un plan formel de gestion des risques doit être élaboré, décrivant clairement les mesures politiques, les actions réglementaires, les interventions opérationnelles et les besoins d'investissement nécessaires pour gérer le risque. Ce cadre doit préciser comment la stratégie de gestion choisie sera mise en œuvre dans les secteurs et institutions concernés, en garantissant la cohérence avec les plans de développement nationaux et les cadres budgétaires.
- c. **Étape 3 : Responsabilité et gouvernance** – Une responsabilité claire doit être attribuée au niveau approprié de l'administration – qu'il s'agisse du niveau ministériel, des agences ou du niveau interinstitutionnel – afin de garantir une coordination, une mise en œuvre et un contrôle efficaces. Pour les risques critiques nationaux, les dispositions de gouvernance peuvent inclure la saisine du Conseil des ministres, la création de groupes de travail dédiés ou la désignation d'institutions chefs de file chargées de piloter la mise en œuvre et le reporting.
- d. **Étape 4 : Calendriers et étapes clés** – Chaque plan de traitement doit inclure des calendriers, des étapes clés et des indicateurs de performance clairement définis afin de suivre les progrès et de garantir la résolution ou l'atténuation du risque en temps opportun. Pour les risques à fort impact, des calendriers accélérés et des mécanismes de suivi continu doivent être mis en place afin de permettre une réponse rapide et une gestion adaptative.

Cette approche structurée doit garantir que la gestion des risques critiques nationaux ne soit pas considérée comme une simple tâche administrative isolée, mais comme un instrument stratégique intégré aux systèmes nationaux de planification, de budgétisation et de gouvernance. Elle doit permettre aux gouvernements de passer de l'identification et de l'analyse des risques à une action décisive et coordonnée, en veillant à ce que les risques critiques nationaux soient systématiquement traités de manière à renforcer la résilience, à préserver les ressources publiques et à favoriser des résultats en matière de développement durable et inclusif. La mise en œuvre doit s'appuyer sur des dispositifs de gouvernance appropriés, notamment des mécanismes de coordination interinstitutionnelle et d'escalade pour les risques à fort impact. Un suivi, un reporting et un examen continu doivent garantir que les mesures de gestion restent efficaces et adaptées à l'évolution des conditions.

4.11 Suivi, rapports et apprentissage continu

La gestion des risques critiques nationaux doit être un processus continu et adaptatif, soutenu par un suivi continu, des rapports réguliers et un apprentissage institutionnel. Cela garantira que les risques émergents soient identifiés à un stade précoce, que les risques existants soient gérés efficacement et que les enseignements tirés soient intégrés dans la prise de décision future.

Une communication et une coordination efficaces au sein du gouvernement doivent sous-tendre ce processus, garantissant la transparence, la responsabilité et l'amélioration continue de la gouvernance nationale des risques.

CHAPITRE CINQ : CADRE DE MISE EN ŒUVRE

5.1 Introduction

Le présent chapitre définit le cadre de mise en œuvre qui guidera l'application de la politique au niveau national. Il définit les modalités de coordination, de gouvernance et d'administration nécessaires pour traduire les engagements politiques en actions efficaces. Il décrit les rôles et responsabilités institutionnels, ainsi que les réformes juridiques, réglementaires et procédurales nécessaires pour soutenir une mise en œuvre cohérente et homogène. En établissant des mécanismes clairs de coordination, de responsabilité et de contrôle, ce cadre vise à garantir que la Politique soit efficacement intégrée dans les systèmes existants du secteur public et contribue à renforcer la gouvernance des risques et la résilience nationale.

5.2 Cadres juridiques et dispositions institutionnelles

Dans une perspective continentale, l'Association des comptables généraux africains (AAAG) souligne l'importance d'un cadre politique, juridique et institutionnel cohérent pour renforcer la gouvernance des risques à l'échelle de l'administration publique dans l'ensemble des secteurs publics africains. Conformément au mandat de l'AAAG visant à promouvoir une gestion saine des finances publiques, la responsabilité et une gestion efficace des ressources publiques, ce cadre est présenté comme un modèle de référence destiné à guider les États membres dans la mise en place de dispositifs coordonnés, intégrés et durables pour la gestion des risques critiques nationaux.

L'AAAG reconnaît que, si les contextes institutionnels, juridiques et administratifs diffèrent d'un pays à l'autre, les principes qui sous-tendent une gouvernance efficace des risques sont universels. Ceux-ci comprennent une responsabilité claire, une coordination stratégique, l'intégration de la gestion des risques au sein des systèmes de gestion des finances publiques et l'alignement sur des normes internationalement reconnues telles que l'INTOSAI, le COSO ERM et la norme ISO 31000. En conséquence, le cadre aide les gouvernements à dépasser les approches fragmentées et axées sur la conformité pour s'orienter vers des pratiques de gestion des risques qui éclairent la prise de décision, renforcent la résilience budgétaire et préservent les résultats en matière de développement.

Les sections qui suivent décrivent un cadre politique, juridique et institutionnel générique et adaptable, conçu pour clarifier les rôles et les responsabilités, renforcer les mécanismes de coordination, intégrer la gestion des risques au sein des systèmes fondamentaux du secteur public et promouvoir l'amélioration continue par la supervision et l'apprentissage. Bien qu'il ne soit pas normatif, ce cadre fournit des orientations pratiques aux États membres pour concevoir et mettre en œuvre des dispositifs proportionnés à leurs profils de risque, leurs capacités et leurs structures de gouvernance. Au cœur de cette approche se trouve la mise en place d'un environnement juridique et réglementaire solide et propice qui définit clairement les mandats, les pouvoirs, les obligations de reporting et les modalités de financement des structures de coordination des risques, appuyé si nécessaire par des règlements, des directives et des lignes

directrices techniques afin d'assurer une mise en œuvre cohérente et rigoureuse dans l'ensemble du secteur public.

5.3 Rôles, responsabilités et obligation de rendre compte

L'Association des comptables généraux africains (AAAG) souligne que l'efficacité de la gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement (GW-IRM) dépend fondamentalement de la définition claire et de l'application cohérente des rôles et des responsabilités à l'ensemble de l'administration. Une gouvernance des risques solide exige que les instances de direction stratégique assurent l'orientation, la cohérence des politiques et la supervision, tandis que la direction au niveau institutionnel assume la responsabilité d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques dans le cadre de ses mandats respectifs. Les comptables ou les agents habilités et la haute direction sont chargés d'intégrer la gestion des risques dans la planification, la budgétisation, la gestion de la performance et les systèmes de contrôle interne. Parallèlement, les fonctions d'audit interne fournissent une assurance indépendante quant à l'adéquation et à l'efficacité de la gestion des risques et des contrôles, tandis que les institutions de supervision externes exercent leurs fonctions d'assurance et de responsabilité conformément à leurs mandats constitutionnels et statutaires.

Partant de ce principe, la présente section définit les rôles et responsabilités des principales institutions et parties prenantes impliquées dans la gouvernance, la gestion, la supervision et l'assurance des risques dans le cadre du modèle de gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement (GW-IRM) de l'AAAG. Guidé par la matrice des responsabilités contenue dans la présente politique, ce cadre précise qui est responsable, redevable, consulté et informé à chaque étape du cycle de vie de la gestion des risques. Cette délimitation structurée vise à réduire la fragmentation, à renforcer la coordination et à garantir que la prise en charge des risques soit ancrée aux niveaux appropriés de l'administration. Les rôles sont conçus pour mettre en œuvre le cadre GW-IRM d'une manière compatible avec le modèle des trois lignes de l'INTOSAI, tout en restant adaptables aux divers contextes constitutionnels et administratifs des États membres. Les rôles et responsabilités des organes clés sont les suivants :

5.3.1 Direction exécutive centrale

La direction exécutive centrale — telle que le Cabinet ou le Conseil des ministres — fournit l'autorité stratégique et la gouvernance politique nécessaires à la mise en œuvre efficace du cadre GW-IRM du modèle AAAG. Dans ce rôle de pilotage, la direction exécutive centrale donne le ton en matière de gouvernance des risques en approuvant le cadre politique et l'appétit pour le risque national, garantissant ainsi la cohérence entre la gestion des risques, les priorités nationales de développement et les objectifs budgétaires. Elle supervise l'exposition au risque à l'échelle du système, facilite l'alignement intergouvernemental et autorise la mise en œuvre de réponses coordonnées aux risques systémiques et à fort impact. Par le biais de décisions d'allocation des ressources et de mécanismes de responsabilisation, la direction exécutive

centrale renforce l'intégration d'une prise de décision fondée sur les risques à l'échelle du gouvernement et témoigne d'un engagement durable en faveur de la résilience, de la stabilité et d'une bonne gouvernance des finances publiques.

5.3.2 Le mécanisme/l'unité central(e) de coordination des risques

Le mécanisme central de coordination des risques sert de pivot opérationnel et technique pour la mise en œuvre du cadre modèle GW-IRM de l'AAAG. Il est chargé de traduire l'intention politique en une pratique cohérente à l'échelle du système en établissant des normes, des méthodologies et des outils communs pour la gestion des risques à l'échelle du gouvernement. À ce titre, le mécanisme coordonne les évaluations nationales des risques, consolide et analyse les informations sur les risques provenant de l'ensemble du secteur public, et tient à jour un profil national intégré des risques afin de soutenir une prise de décision éclairée. Il facilite la collaboration interinstitutionnelle, soutient le renforcement des capacités, suit les progrès de la mise en œuvre et fournit en temps opportun des informations sur les risques à la direction exécutive centrale. En agissant comme plaque tournante de la gouvernance des risques, le Mécanisme/Unité central de coordination des risques renforce la cohérence, réduit la fragmentation et améliore la capacité du gouvernement à anticiper, gérer et répondre aux risques critiques nationaux.

5.3.3 Ministères, services, agences et entreprises publiques

Les ministères, départements, agences et entreprises publiques constituent les principaux responsables des risques au sein du cadre GW-IRM du modèle AAAG et sont chargés de l'identification, de l'évaluation et de la gestion quotidiennes des risques relevant de leurs mandats respectifs. À ce titre, les MDA et les EN sont tenus de mettre en place et de maintenir des structures de gestion des risques au niveau de l'entité, d'intégrer les considérations relatives aux risques dans les processus de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance, et de mettre en œuvre des mesures appropriées de traitement et de contrôle des risques. Cette politique-cadre prévoit également qu'ils soient chargés de signaler les risques significatifs et émergents, y compris ceux susceptibles d'avoir un impact national, par le biais de mécanismes de coordination établis. En intégrant la gestion des risques dans les processus opérationnels et décisionnels, les MDA et les SOE jouent un rôle central dans la mise en œuvre concrète des principes de gouvernance des risques à l'échelle du gouvernement et dans le renforcement de la résilience, de la responsabilité et de la performance du secteur public.

5.3.4 Rôle des fonctions de surveillance et d'assurance des risques

Les fonctions de surveillance et d'assurance des risques jouent un rôle essentiel dans la préservation de l'intégrité et de l'efficacité du cadre modèle GW-IRM de l'AAAG. Les prestataires d'assurance interne — tels que l'audit interne et d'autres fonctions de surveillance désignées —

fournissent des évaluations indépendantes et objectives de l'adéquation et de l'efficacité de la gestion des risques, des contrôles internes et des processus de gouvernance au sein des institutions publiques. Ils garantissent à la direction et aux responsables que les risques sont identifiés et gérés conformément aux politiques et normes approuvées, et que des mesures correctives sont mises en œuvre lorsque des lacunes sont identifiées.

Les prestataires d'assurance externes, notamment les institutions supérieures de contrôle et d'autres organes de surveillance mandatés par la Constitution, procèdent à un examen indépendant des dispositifs de gouvernance des risques à l'échelle du gouvernement et de la gestion des ressources publiques. Par le biais d'audits, d'évaluations et de rapports adressés aux législatures et au public, les fonctions d'assurance externes renforcent la transparence, la responsabilité et la confiance du public. Ensemble, les prestataires d'assurance internes et externes renforcent le système global de gouvernance des risques en favorisant la discipline, l'apprentissage et l'amélioration continue, conformément au modèle des trois lignes de l'INTOSAI et aux bonnes pratiques internationales.

5.3.5 Rôle des parties prenantes externes

Les parties prenantes externes — notamment le secteur privé, les établissements universitaires et de recherche, les organisations de la société civile, les partenaires de développement et d'autres acteurs non étatiques — jouent un rôle complémentaire important dans la mise en œuvre du cadre GW-IRM du modèle AAAG. En fournissant des données, des recherches, une expertise technique, des innovations et des perspectives indépendantes, ces parties prenantes contribuent à une identification, une analyse et une anticipation des risques plus complètes. Elles favorisent également la sensibilisation du public, la résilience au niveau communautaire et la responsabilisation, en particulier dans les domaines où les risques sont complexes, transfrontaliers ou étroitement liés aux systèmes sociaux et économiques. En collaborant de manière constructive avec les pouvoirs publics par le biais de partenariats structurés et de mécanismes de partage d'informations, les parties prenantes externes améliorent la qualité de la gouvernance des risques et contribuent à renforcer la capacité collective à anticiper, gérer et répondre aux risques critiques nationaux.

5.4 Intégration aux systèmes du secteur public

Ce modèle présuppose que la gestion des risques soit intégrée aux systèmes existants du secteur public, notamment la planification du développement national, la conception et la formulation des politiques, la budgétisation, la gestion de la performance, la gestion des risques budgétaires et les cadres de gestion de l'actif et du passif. Les informations sur les risques doivent être systématiquement intégrées aux processus décisionnels afin de faciliter la hiérarchisation des ressources et la réalisation des objectifs stratégiques. Des mécanismes de partage d'informations et de reporting doivent être mis en place pour garantir que les données sur les risques soient actualisées, fiables et accessibles aux décideurs et aux organes de contrôle.

5.5 Mise en œuvre des dispositifs de gestion des risques à l'échelle du gouvernement

L'Association des comptables généraux africains (AAAG) affirme que la crédibilité et l'efficacité des cadres de gestion des risques à l'échelle du gouvernement se démontrent en fin de compte par leur activation en temps opportun face aux risques et crises émergents. L'AAAG souligne donc la nécessité pour les gouvernements d'élaborer, d'institutionnaliser et de mettre à jour régulièrement des plans intégrés de gestion des risques et d'intervention en cas de crise qui permettent une action coordonnée dans l'ensemble du secteur public. Ces plans doivent clairement définir les seuils de décision, les seuils d'escalade, les rôles et les mécanismes de coordination afin de garantir que les risques à fort impact soient identifiés rapidement et traités de manière décisive. Lorsqu'ils sont activés efficacement, ces dispositifs garantissent la continuité des services publics essentiels, favorisent une utilisation prudente des ressources publiques en situation de crise et permettent des efforts cohérents de relance et de reconstruction qui renforcent la résilience nationale à long terme.

5.6 Coordination et collaboration entre les parties prenantes

L'Association des comptables généraux africains (AAAG) souligne qu'une gouvernance nationale efficace des risques est intrinsèquement collaborative et ne peut être mise en œuvre par un gouvernement agissant de manière isolée. Compte tenu de la nature de plus en plus interconnectée et transfrontalière des risques auxquels sont confrontés les pays africains, l'AAAG préconise un engagement structuré et soutenu entre les institutions publiques, les acteurs du secteur privé, les organisations de la société civile, les institutions de recherche et universitaires, ainsi que les communautés locales.

Conformément à ce modèle, l'AAAG encourage les gouvernements africains à mettre en place des mécanismes formels permettant une participation inclusive des parties prenantes, un partage d'informations en temps opportun et l'accès à une expertise spécialisée, y compris pour les risques qui dépassent les frontières nationales. De tels accords de collaboration renforcent la connaissance collective de la situation, améliorent la qualité des évaluations des risques et favorisent des réponses coordonnées, consolidant ainsi la confiance du public, la solidarité régionale et des résultats de développement résilients à travers le continent.

CHAPITRE SIX : SUIVI ET ÉVALUATION

6.1 Objectif

Cette fiche d'évaluation sert d'instrument d'examen par les pairs de l'Association des comptables généraux africains (AAAG) pour aider les États membres à évaluer et à renforcer la maturité, l'efficacité et l'impact de la gestion intégrée des risques à l'échelle du gouvernement (GW-IRM). Elle fournit un cadre structuré, comparable et fondé sur des données factuelles pour une réflexion collective sur la manière dont la gouvernance des risques est intégrée dans les systèmes du secteur public, éclaire l'élaboration des politiques et la prise de décisions budgétaires, et contribue à la résilience nationale. Grâce à l'examen par les pairs et à l'apprentissage partagé, la fiche d'évaluation permet aux États membres d'identifier les lacunes systémiques, de comparer leurs progrès aux bonnes pratiques régionales et internationales, et de hiérarchiser les réformes qui renforceront la responsabilité, la viabilité budgétaire et les résultats en matière de développement à travers le continent.

Il est prévu que chaque pays veille à ce que les objectifs stratégiques fassent l'objet d'un suivi, d'un contrôle et d'une évaluation. L'AAAG propose que cela soit réalisé par l'élaboration et la mise en œuvre d'outils de suivi et d'évaluation ainsi que d'indicateurs de performance intégrés dans les plans annuels et les processus de planification du développement de l'ensemble des pays membres chargés de la mise en œuvre.

6.2 Suivi

Il est prévu que l'unité nationale de coordination des risques au sein du pays collecte systématiquement des données qualitatives et quantitatives sur les progrès de la mise en œuvre par rapport aux objectifs politiques. Ces données fourniront au pays et aux autres parties prenantes un retour d'information sur l'ampleur des progrès réalisés dans la réalisation des objectifs nationaux fixés en matière de gouvernance des risques.

Le processus s'articulera autour des éléments suivants : identification des indicateurs ; données relatives aux indicateurs ; fréquence de la collecte des données ; responsabilité de la collecte des données ; analyse et utilisation des données ; rapports et diffusion.

Le suivi se concentrera sur l'évaluation des effets des différentes interventions par rapport aux objectifs fixés. Le suivi des politiques consistera à recueillir des données factuelles sur la politique pendant sa mise en œuvre et à utiliser les résultats pour orienter les actions futures.

6.3 Évaluation

Une évaluation sera menée pour répondre à des questions spécifiques concernant les performances de la mise en œuvre de cette politique. Les évaluations porteront principalement sur la question de savoir si les résultats sont atteints ou non. Cela peut être réalisé soit en interne par l'unité nationale de coordination de la gouvernance des risques, soit par des évaluateurs externes, avec la participation des parties prenantes à toutes les phases, y compris

la planification, la collecte de données, l'analyse, l'établissement de rapports, le retour d'information, la diffusion et les mesures de suivi prises.

La politique propose la matrice de suivi et d'évaluation ci-jointe, que les pays choisissant de mettre en œuvre la GW-IRM pourront adopter et adapter. Les grandes lignes du suivi et de l'évaluation sont présentées dans l'annexe 2 ci-jointe.

6.4 Flexibilité et adaptation au contexte national

Ce cadre est conçu pour s'adapter à différents contextes constitutionnels, juridiques et administratifs. Les gouvernements peuvent adapter les dispositions institutionnelles et les approches de mise en œuvre afin de refléter les circonstances, les capacités et les profils de risque nationaux, tout en respectant les principes et les objectifs énoncés dans la présente politique.

Annexe 1 – MODÈLE AAAG DE GW-IRM – MATRICE RACI

Rôles institutionnels clés (génériques)

CEL – Direction exécutive centrale (par exemple, Cabinet / Conseil des ministres)

CRCM – Mécanisme central de coordination des risques

MDA – Ministères, départements et agences (y compris les entreprises publiques)

SNG – Gouvernements infranationaux (le cas échéant)

IA – Audit interne / Fonctions de surveillance des risques

ISC – Institution supérieure de contrôle / Surveillance externe

STK – Parties prenantes externes (secteur privé, milieu universitaire, OSC, partenaires)

1. Gouvernance et politique en matière de risques

Activité	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Approuver la politique GW-IRM et l'appétit pour le risque	A	C	I	I	C	I	I
Élaborer un cadre et des lignes directrices pour le GW-IRM	I	R/A	C	C	C	I	C
Aligner les politiques sectorielles sur la gestion des risques liés au changement climatique	I	C	R/A	R	C	I	I

2. Identification et évaluation des risques

Activité	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Réaliser une évaluation nationale des risques	I	R/A	R	R	C	I	C
Maintenir le profil de risque national	I	R/A	C	C	C	I	I
Identifier les risques au niveau de l'entité	I	C	R/A	R/A	C	I	C
Analyser les risques systémiques et en cascade	I	R	C	C	C	I	C

3. Planification, budgétisation et prise de décision

Activité	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Intégrer les risques dans les plans nationaux	A	C	R	R	C	I	I
Intégrer les risques dans les budgets	A	C	R	R	C	I	I
Tenez compte des informations sur les risques dans vos décisions clés	A	C	R	R	C	I	I

4. Gestion des risques et préparation

Activité	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Élaborer des stratégies de traitement des risques	I	C	R/A	R/A	C	I	C
Mettre en place des plans d'urgence et de continuité	I	C	R/A	R/A	C	I	C
Réaliser des simulations et des tests de résistance	I	R	R	R	C	I	C

5. Réponse aux crises, relèvement et reconstruction

Activité	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Activer les mécanismes de réponse aux crises	A	R	R	R	I	I	I
Coordonner la réponse interinstitutionnelle	I	R/A	R	R	I	I	C
Récupération et reconstruction	A	R	R	R	I	I	C

6. Renforcement des capacités et des systèmes

Activité	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Renforcer les capacités en matière de gestion des risques	I	R/A	R	R	C	I	C
Mettre en place des systèmes et des outils de gestion des risques	I	C	R/A	R	C	I	C
Promouvoir l'apprentissage entre pairs et l'innovation	I	R	R	R	C	I	C

7. Suivi, rapports et examen

Activité	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Suivre la mise en œuvre du GW-IRM	I	R/A	R	R	C	I	I
Préparer les rapports GW-IRM	I	R/A	C	C	C	I	I
Révision et mise à jour du cadre GW-IRM	A	R	C	C	C	I	I

8. Assurance et responsabilité

Activité	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Audit interne de la gestion des risques	I	I	C	C	R/A	I	I
Audit externe et contrôle législatif	I	I	I	I	C	R/A	I
Mettre en œuvre les recommandations d'audit	I	C	R/A	R/A	C	I	I

Légende

R – Responsable : exécute l'activité

A – Responsable : En dernier ressort, il est responsable (un par activité)

C – Consulté : apporte sa contribution et son expertise

I – Informé : Tenu au courant des progrès ou des résultats

Annexe 2 – FICHE D’ SUR LE SUIVI ET L’ÉVALUATION

Objectif

Fournir un aperçu global et cohérent de la maturité, de l'efficacité et de l'impact de la gestion des risques à l'échelle du gouvernement à des fins de supervision stratégique, de responsabilité et d'amélioration continue.

A. Gouvernance et leadership

Indicateur	Statut (R/A/G)	Éléments clés
Politique/cadre GW-IRM approuvé	■	Instrument juridique / politique
Mécanisme central de coordination des risques opérationnel	■	Réunions, mandats, dotation en personnel
Responsabilité claire en matière de risques dans l'ensemble du secteur public	■	Responsables des risques désignés
Engagement de la direction face aux risques nationaux	■	Réunions d'information, décisions prises

B. Identification et évaluation des risques

Indicateur	Statut (R/A/G)	Éléments clés
Profil de risque national élaboré et mis à jour	■	Dernière évaluation
Méthodologie harmonisée d'évaluation des risques en vigueur	■	Lignes directrices / outils
Risques émergents et systémiques identifiés	■	Résultats de l'analyse prospective
Interdépendances et risques en cascade	■	Analyse intersectorielle

analysés		
-----------------	--	--

C. Intégration à la planification et à la budgétisation

Indicateur	Statut (R/A/G)	Éléments clés
Risques intégrés dans les plans nationaux / sectoriels	■	Documents de planification
Provisions budgétaires pour l'atténuation des risques	■	Lignes budgétaires
Les informations sur les risques éclairent les décisions clés	■	Archives du Cabinet / du Trésor
Alignement sur la gestion des risques budgétaires	■	Déclarations de risques budgétaires

D. Traitement des risques et préparation

Indicateur	Statut (R/A/G)	Éléments clés
Les risques hautement prioritaires font l'objet de plans de traitement	■	Registres des risques
Plans de crise / d'urgence à l'échelle du gouvernement	■	Plans approuvés
Simulations de crise / tests de résistance réalisés	■	Rapports d'exercices
Continuité des services essentiels	■	Performance des services

E. Capacités et systèmes

Indicateur	Statut (R/A/G)	Éléments clés
Personnel formé à la gestion des risques	■	Dossiers de formation
Postes / cadres spécialisés dans la gestion des risques	■	Structures RH
Systèmes et outils de gestion des risques en place	■	Plateformes / tableaux de bord
Partage des connaissances et apprentissage entre pairs	■	Ateliers, forums

F. Engagement et coordination des parties prenantes

Indicateur	Statut (R/A/G)	Éléments clés
Mécanismes de gestion des risques impliquant plusieurs parties prenantes	■	Protocoles d'accord, forums
Recours à l'expertise et à la recherche externes	■	Études, avis consultatifs
Coordination transfrontalière / régionale en matière de risques	■	Initiatives régionales
Mobilisation communautaire en matière de sensibilisation aux risques	■	Activités de sensibilisation

G. Suivi, rapports et assurance

Indicateur	Statut (R/A/G)	Éléments clés
Rapports de suivi réguliers du GW-IRM produits	■	Rapports trimestriels / annuels

Tableaux de bord / fiches d'évaluation des risques utilisés	■	Outils de gestion
Couverture de la gestion des risques par l'audit interne	■	Plans d'audit / rapports
Missions d'audit externe et de surveillance	■	Examens de l'ISC / des textes législatifs

H. Apprentissage et amélioration continue

Indicateur	Statut (R/A/G)	Éléments clés
Politique / cadre révisé périodiquement	■	Rapports de révision
Enseignements tirés des crises intégrés	■	Procédures mises à jour
Amélioration de la maturité en matière de risques au fil du temps	■	Évaluations de la maturité
Réduction des risques non gérés récurrents	■	Analyse des tendances

L'ASSOCIATION AFRICAINE DES COMPTABLES GÉNÉRAUX (AAAG)

Plot 488a, Lake Road | Kabulonga – Lusaka, Zambie | +260 958120115

info@aaag.africa | www.aaag.africa

Follow us on Social Media



AFRICAN ASSOCIATION OF
ACCOUNTANTS GENERAL

WWW.AAAG.AFRICA