

Commission des Finances

Termes de référence de la journée d'études sur « La gestion des risques systémiques à l'ANSTS »

29 septembre 2026

Axil Hôtel, Ave Macky Sall ex Faidherbe, Dakar

I. Introduction

Comme stipulé dans l'Article 29 du manuel des procédures de l'ANSTS en vigueur, la Commission des Finances (COFI) a en charge le contrôle interne. Elle doit effectuer deux contrôles par année budgétaire et faire rapport à l'AG. Elle est aussi chargée de i) assurer le suivi des recommandations des auditeurs externes ; ii) mettre en œuvre la politique de gestion des risques ; iii) contribuer à l'amélioration des textes, notamment le manuel des procédures ; contribuer à la mise en œuvre de la politique de mobilisation des ressources ; et, procéder à un audit interne semestriel.

La COFI a eu une activité régulière dont elle a fait les comptes-rendus au Bureau. Elle a également soumis les rapports en vue des AGOs et AGEs. L'audit interne semestriel permet aux membres désignés de la COFI de passer en revue l'exécution des recommandations faites chaque année et de procéder aux vérifications nécessaires et relatives notamment aux cotisations et au respect des procédures édictées par le manuel de procédures.

Depuis l'AGO de décembre 2022, une politique de gestion des risques de l'ANSTS est mise en œuvre sur la base des études et propositions de la COFI qui sont soumises au Comité de Gestion des Risques institué par ladite politique et qui rend compte au Bureau et aux AGs.

II. Contexte et justification

Les premières matrices ont été examinées par le Comité de gestion des risques, le Bureau et les Assemblées générales en 2023 et 2024. En décembre 2024, l'Assemblée générale a demandé que cette démarche aille plus loin : les risques devaient être étudiés dans leurs relations réciproques, et non plus seulement comme une suite de problèmes séparés. La première Journée d'étude sur les risques, organisée en septembre 2025, puis l'AGO de février 2026 ont confirmé cette orientation et demandé une participation plus active des sections.

La feuille de route arrêtée en mai 2026 a organisé la suite du travail : relecture de la matrice antérieure, examen des risques par les sections avec l'appui des responsables de risque, synthèse des contributions et préparation de la Journée d'étude de septembre 2026. Ce processus a abouti au projet intitulé Analyse révisée des risques systémiques 2026. Ce document, et en particulier sa matrice des 24 risques, constitue le support principal de la JER du 29 septembre 2026.

ANSTS – Le chemin vers la JER 2026

De la politique initiale à l'adoption de la matrice des risques 2026



COFI • CGR • Sections • Responsables de risque • Bureau • AGO

III. Mise en œuvre de la politique de gestion des risques de l'ANSTS

La politique de gestion des risques s'applique à l'Assemblée générale, au Bureau, au personnel et aux principaux acteurs externes de l'A.N.S.T.S., à savoir les partenaires, les ministères, les établissements de recherche et de formation, l'écosystème des Sciences, Techniques et Innovations (STI), les organismes de réglementation.

Les résultats attendus de la gestion des risques sont i) une stratégie et des mécanismes d'identification et de mesure des risques internes et externes sont à la disposition des organes de l'Académie, ii) les responsabilités de la mise en œuvre et de la vérification de l'efficacité des politiques, procédures et contrôles sont clairement définis et attribués pour atténuer les risques encourus par l'Académie dans l'exercice de son mandat, son fonctionnement et ses relations avec son environnement. Une matrice des risques est préparée à la fin de chaque année pour guider les décisions et mesures de l'Académie l'année suivante.

Depuis 2023, la COFI a soumis une liste des risques et deux matrices des risques qui ont été amendées et adoptées par le Comité de Gestion des Risques (CGR) puis le Bureau et ensuite présentées en AGO (2023 et 2024). La synthèse des risques et l'évaluation des scores puis leur consolidation en matrices des risques était complétée par des mesures de mitigation pour chaque risque.

Lors de l'AGO de décembre 2024, il a été recommandé une appropriation collective, active et lucide de la politique de gestion des risques de l'Académie. Aussi, en plus de l'énumération des menaces potentielles et des mesures à prendre, il a été demandé d'ajuster la politique de gestion des risques en cours grâce à une lecture systémique, dynamique et interconnectée des risques majeurs encourus afin de renforcer leur gestion, atténuation ou élimination grâce à une conscience partagée des vulnérabilités structurelles, relationnelles, symboliques et opérationnelles de l'institution.

A cet effet et en juillet 2025, une note stratégique¹ sur les risques systémiques a été soumise au Comité de gestion des risques et à la COFI pour faire suite aux recommandations de l'AGO 2024 et à l'exploitation des enseignements issus de la « Retraite prospective stratégique de l'ANSTS » de juin 2025. Une grille de lecture systémique et prospective a été ainsi soumise au CGR pour que la gestion des risques intègre une logique d'intelligence collective et d'appropriation partagée d'une part, et d'autre part, que la politique de gestion des risques de l'ANSTS ne soit pas un outil figé, mais plutôt un levier vivant d'ancrage stratégique et de résilience institutionnelle.

La COFI a exploitée ladite note en vue d'une politique de gestion des risques de l'Académie plus robuste et adossée sur une grille systémique et prospective. En outre, il a été préconisé que les nouvelles matrices de risques soient conçues en recourant plus à un code visuel en couleurs pour simplifier l'évaluation quantitative des risques.

¹ Note stratégique à l'attention du Comité de gestion des risques

Étant donné les convergences et complémentarités entre l'approche initiale de 2022 et celle systémique 2025, le CGR a recommandé que les deux approches soient intégrées pour doter l'Académie d'une gouvernance des risques plus solide, résiliente et anticipative, à travers i) une lecture opérationnelle et réglementaire claire, enrichie par une analyse systémique des dynamiques invisibles et interdépendantes. Cette double lecture est essentielle pour garantir la poursuite de la mise en œuvre du PS4, faire jouer pleinement à l'Académie son rôle et ainsi éviter la réalisation d'un effondrement silencieux ou d'une perte de légitimité de l'ANSTS dans le système national de gouvernance de la science, de la technologie et de l'innovation.

A cet effet, la COFI a maintenu dans son PTBA 2025 l'organisation d'une journée d'études sur « La gestion des risques à l'ANSTS » (JER) tenue en septembre 2025. Les évolutions de l'approche ont été présentées et validées par l'AGO de 2025 tenue en février 2026. Il a été programmé une deuxième journée sur la GR dans le PTBA 2026 en vue de recommandations aux organes de l'Académie lors de la prochaine AGO 2026. La présente deuxième journée sur la GR est convoquée pour discuter et valider le projet de matrice des risques systémiques 2.0 de l'ANSTS en vue de sa présentation et de son adoption lors de l'AGO 2026.

IV. Objectifs et Résultats attendus de la JER

La JER du 29 septembre 2026 a pour objet d'examiner, d'amender et de consolider le projet de matrice des risques systémiques 2026 afin de préparer sa soumission au Comité de gestion des risques, au Bureau, puis à l'Assemblée générale ordinaire de 2026. Ce faisant, la JER permettra de faciliter l'appropriation et la valorisation des améliorations de la politique de gestion des risques à l'ANSTS par ses membres, ses organes et ses partenaires afin que ladite politique ne soit pas ou ne devienne pas une routine ennuyante ou un écueil bureaucratique.

Les objectifs

Il s'agira de :

- i) vérifier que la liste et la formulation des risques systémiques 2026 rendent compte de la situation de l'ANSTS en septembre 2026 et des conditions de poursuite du PS4 ;
- ii) examiner la classification des risques ainsi que les cotations proposées pour leur probabilité, leur impact et leur criticité ;
- iii) discuter les interdépendances, les chaînes de propagation, les nœuds les plus centraux et la formulation du méta-risque SYS1 ;
- iv) hiérarchiser les mesures d'atténuation, préciser les responsabilités et retenir des modalités simples de suivi et d'évaluation ;
- v) arrêter les corrections et recommandations nécessaires avant la présentation du document à l'AGO 2026.

Les risques à considérer et à valider sont les risques observables, proposés par les responsables de risque à la suite des discussions organisées autour du thème dans les sections, à suivre et à traiter. Un risque systémique global doit être déduit de l'exercice comme expression de la vulnérabilité globale qui peut résulter de l'accumulation et des interactions entre les risques systémiques retenus. Ce risque global ne doit pas être compté comme un risque ordinaire supplémentaire. L'indice de vulnérabilité systémique globale sert, quant à lui, à suivre l'évolution de cette vulnérabilité dans le temps.

Pour la présente JER, la présentation de la politique de GR restera volontairement brève. L'essentiel de la journée sera consacré à l'examen concret de la matrice 2026, aux mesures d'atténuation et aux conditions de leur suivi.

Les résultats attendus

Le principal résultat attendu est une version améliorée et suffisamment consolidée du document Analyse révisée des risques systémiques 2026. La matrice qui y figure devra pouvoir être soumise aux organes compétents de l'Académie, puis à l'AGO 2026, avec une présentation claire des points validés et des éventuelles questions restant à arbitrer.

- i) la liste et le libellé des risques 2026 sont revus ;
- ii) les propositions de cotation et de classement sont corrigées ou confirmées ;
- iii) les principales interdépendances et chaînes de propagation sont comprises et amendées ;

- iv) les mesures d'atténuation prioritaires sont précisées, avec les responsabilités de mise en œuvre et de suivi ;
- v) les acteurs sont mieux informés sur les risques encourus par l'Académie et sur la nouvelle politique de gestion des risques systémiques de l'Académie qui est ainsi vulgarisée au sein de l'Académie et partagée avec la Société des Amis, l'Académie des Jeunes et la Fondation de l'ANSTS ; et,
- vi) les recommandations destinées au CGR, au Bureau et à l'AGO 2026 sont faites pour mettre en cohérence la politique de gestion des risques de l'Académie, la prospective stratégique de l'Académie et l'analyse de ses risques systémiques ;
- vii) les acteurs sont dotés des outils pour poursuivre la mise en œuvre de la nouvelle politique de gestion des risques systémiques 2.0 suivant une approche systémique des leviers d'intervention et des mesures d'atténuation à adopter ;

Un rapport de la journée rendra compte des échanges, des accords obtenus et des points à approfondir.

Un projet de matrice des risques 2026 est préparé pour être soumis et amendée par les organes de l'Académie et son adoption par l'AGO 2026

JER du 29 septembre 2026 – Résultats attendus



Le programme de la JER est prévu pour une durée d'une journée organisée en sessions plénières comme indiquée dans l'annexe 1.

V. L'organisation des travaux

La journée alternera de courtes présentations et des discussions guidées par la matrice 2026. (Annexe 1). Après un rappel du processus engagé depuis 2022 et des principes de la lecture systémique (Annexe 2), les participants examineront successivement les risques retenus, leur criticité, leurs interdépendances et les mesures proposées (Annexes 3 et 4). Les amendements seront consignés au fur et à mesure. Les points qui ne pourront pas être tranchés pendant la journée seront clairement signalés pour examen par le CGR et le Bureau.

La facilitation sera assurée par un membre de l'Académie ayant une expérience en matière de prospective.

Les participants prévus sont les membres du bureau, les présidents de section et de commission, les responsables des risques de chaque section, les académiciens intéressés, des représentants de la Fondation, de la Société des Amis de l'Académie et l'Académie des jeunes ainsi que des membres du personnel (DC, administrateur, comptable, etc.) et un spécialiste en communication pour l'enregistrement des travaux et leur exploitation au sein de l'Académie soit au minimum 50 personnes. Une équipe de deux rapporteurs issus de l'Académie des jeunes participera à la JER pour en faire les synthèses partielles et le rapport sous la coordination d'un rapporteur général membre de l'Académie.

VI. Les documents de travail

Les documents suivants sont mis à la disposition des participants :

- i) les présents termes de référence et le programme de la JER en annexe 1 ;
- ii) La gestion des risques à l'ANSTS - De la matrice 1.0 à l'approche systémique 2.0 - Note de restitution de la présentation faite à l'Assemblée générale ordinaire, 16 février 2026 (Annexe 2)
- iii) Le projet de matrice des risques 2026 : listing et caractéristiques, cotations, interdépendances, indices de vulnérabilité (Annexe 3)
- iv) Le projet de matrice des risques systémiques 2026 et les mesures d'atténuation (Annexe 4)
- v) La politique de gestion des risques de l'ANSTS - 2023 (pm version 1.0 - sur demande faite au secrétariat de l'Académie)
- vi) Compte-rendu, notes d'exploitation et fiches de capitalisation de la Journée d'études sur « La gestion des risques à l'ANSTS » 26 septembre 2025 (pm - sur demande faite au secrétariat de l'Académie)

Les annexes 3 et 4 seront mises à la disposition des participants confirmés avant la journée.

VII. Suite du processus

Après la JER, le rapporteur général et la COFI intégreront les amendements retenus dans le document et dans la matrice 2026. La version consolidée sera transmise au Comité de gestion des risques, puis au Bureau. Elle sera ensuite présentée à l'Assemblée générale ordinaire de 2026 pour examen et adoption.

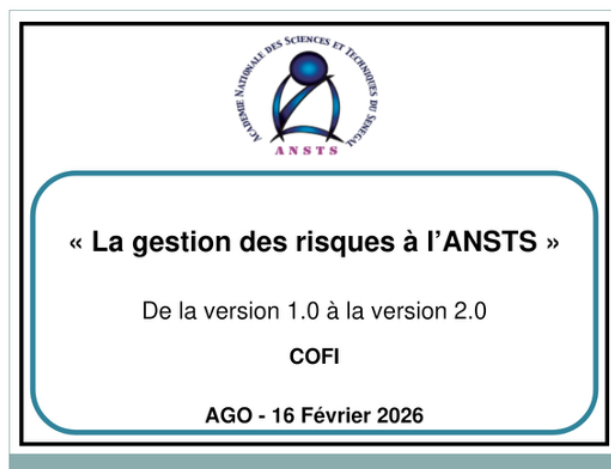
Annexe 1. Programme provisoire de la JER

DATE		LIEU	Coordination
Mardi 29 septembre 2026		Hôtel Axil, Ave Macky SALL ex Faidherbe, Dakar	Comité des Finances (COFI)
MARDI 29 SEPTEMBRE 2026		Validation du Projet de Matrice des Risques Systémiques 2026 et Préparation de l'AGO	
HORAIRE	SÉQUENCE	CONTENU ET RÉSULTATS ATTENDUS	CONDUITE
09h00–09h30	Accueil et installation	Accueil, enregistrement et remise des documents de travail.	Secrétariat ANSTS
09h30–09h45	Ouverture de la JER	• Allocutions d'ouverture du Président de la COFI et du Président de l'ANSTS.	COFI : Dr Ababacar Sadikh Ndoye– Présidence ANSTS : Dr Moctar Touré
09h45–10h00	Cadrage de la journée	• Présentation et adoption des termes de référence et du programme.	COFI : Prof. Cheikh LY
10h00–10h30	Session 1 - Processus et principes de gestion et de prospective	• Rappel du processus 2022–2026 et des principes de la politique de gestion des risques systémiques et de la prospective au sein de l'ANSTS. • Résultat attendu : compréhension commune de la démarche et des choix méthodologiques.	Facilitateur : Prof. Abdoullah Cissé Discussion
10h30–11h00	Session 2 - Évolutions de la matrice 2026	• Présentation du projet de matrice et de ses principales évolutions. • Résultat attendu : points de discussion identifiés et méthode d'examen validée.	COFI : Prof. Cheikh Ly Discussion
11h00–11h30	Pause-santé	Pause et échanges informels.	
11h30–13h30	Session 3 - Examen de la matrice des risques	• Risques : liste, formulation, classification, probabilité, impact et criticité. • Effets systémiques : interdépendances, chaînes de propagation et nœuds centraux. • Indicateurs : méta-risque SYS-2026, IVr et IVR systémique global. • Résultat attendu : matrice amendée et orientations de consolidation arrêtées.	Facilitateur : Prof. Abdoullah Cissé COFI : Dr Ababacar Sadikh Ndoye, Prc Cheikh Ly Participants
13h30–14h30	Déjeuner	Pause déjeuner.	
14h30–15h45	Session 4 - Atténuation et suivi	• Priorités pour la fin de 2026 et la poursuite du PS4. • Responsabilités des porteurs de risques, sections et commissions. • Suivi : indicateurs, calendrier et modalités de revue. • Résultat attendu : mesures prioritaires et responsabilités clarifiées.	COFI : Prof. Cheikh Ly Facilitateur : Prof. Abdoullah Cissé Participants
15h45–16h30	Synthèse et recommandations	• Synthèse des amendements , conclusions et recommandations. • Étapes de consolidation avant l'AGO 2026.	Rapporteur général : Prof Ablaye TRAORE, ANJSS Président de la COFI : Dr Ababacar Sadikh Ndoye
16h30–17h00	Clôture de la JER	• Clôture par le Secrétaire perpétuel et le Président de l'ANSTS.	SP de l'ANSTS : Prof. Oumar Sock Président de l'ANSTS : Dr Moctar Tou

COORDINATION ET CONTACTS

Secrétariat ANSTS : Mme NDIAYE Hajja Aissatou et Mme YADE Aissatou Thiam • **Coordination de la JER** : Président de la COFI, Dr Ababacar Sadikh Ndoye avec l'appui de la COFI, du Comité de Gestion des Risques et du Facilitateur

Annexe 2. La gestion des risques à l'ANSTS - De la matrice 1.0 à l'approche systémique 2.0 - Note de restitution de la présentation faite à l'Assemblée générale ordinaire du 16 février 2026



Objet

Cette note rappelle l'argumentation développée dans la présentation consacrée à la gestion des risques à l'ANSTS. La communication part du dispositif existant, présenté comme la version 1.0, puis montre pourquoi l'Académie doit compléter l'analyse classique par une lecture systémique des vulnérabilités, des interdépendances et des effets de cascade. Elle débouche sur une matrice 2.0 et sur des propositions de gouvernance plus anticipatives.

Le fil directeur était le suivant : la matrice de 2024 a fourni une base utile pour classer et hiérarchiser les risques. Les travaux ultérieurs, notamment la Journée d'études de septembre 2025, ont cependant montré que la criticité d'un risque ne suffit pas à apprécier sa portée. Un risque devient plus préoccupant lorsqu'il agit sur plusieurs autres risques, renforce des vulnérabilités déjà présentes ou alimente une boucle de rétroaction. La version 2.0 vise précisément à intégrer cette dimension.

1 Le cadre initial de la politique des risques

La politique des risques de l'ANSTS doit être bien placée dans son histoire institutionnelle. La version 1.0 reposait sur des références reconnues, sur des responsabilités réparties entre la Commission des finances, le Comité de gestion des risques, le Bureau et l'Assemblée générale, ainsi que sur trois angles complémentaires : stratégique, opérationnel et réglementaire.

Le cadre international retenu est la norme ISO 31000. Sa première édition, publiée en 2009, a posé des principes et des lignes directrices applicables au management du risque. La version 2018, confirmée en 2023, a actualisé cette approche en l'inscrivant davantage dans la gouvernance et les pratiques contemporaines de pilotage.

La définition du risque

Selon ISO 31000 :2018, le risque correspond à l'effet de l'incertitude sur les objectifs. L'effet désigne un écart par rapport à ce qui est attendu, favorable ou défavorable. L'incertitude provient du manque d'information ou de la difficulté à prévoir l'avenir. Le risque associe donc un événement incertain à des conséquences possibles.

Deux exemples ont servi à rendre cette définition concrète. Pour un agriculteur, l'incertitude sur la pluie peut entraîner des pertes de récoltes. Pour une académie des sciences, l'incertitude sur la perception publique peut affecter la crédibilité, l'influence ou l'accès au financement. L'exemple académique annonce déjà l'un des enseignements majeurs de la communication : les risques symboliques et réputationnels peuvent produire des effets très matériels.

2 De l'analyse classique à la lecture systémique

La politique initiale classique distinguait cinq familles : les risques stratégiques, opérationnels, de conformité, financiers et réputationnels. Leur mesure combinait la probabilité de survenance, la proximité temporelle et l'impact potentiel sur les objectifs institutionnels. Le croisement de ces dimensions permettait de caractériser chaque risque et de le positionner dans une matrice.

Cette démarche demeure nécessaire. Elle facilite la communication, rend les niveaux de risque comparables et aide à choisir les priorités. Les risques peuvent être gérés suivant deux attitudes possibles qui sont opposées. La première consiste à attendre que la situation évolue favorablement ou défavorablement, selon les expressions wolof *Grawul* et *Yalla baxna*. La seconde consiste à analyser, gérer et suivre les risques, tout en reliant la gestion courante, le suivi-évaluation, la gestion stratégique à la prospective. La politique proposée s'inscrit clairement dans cette seconde attitude.

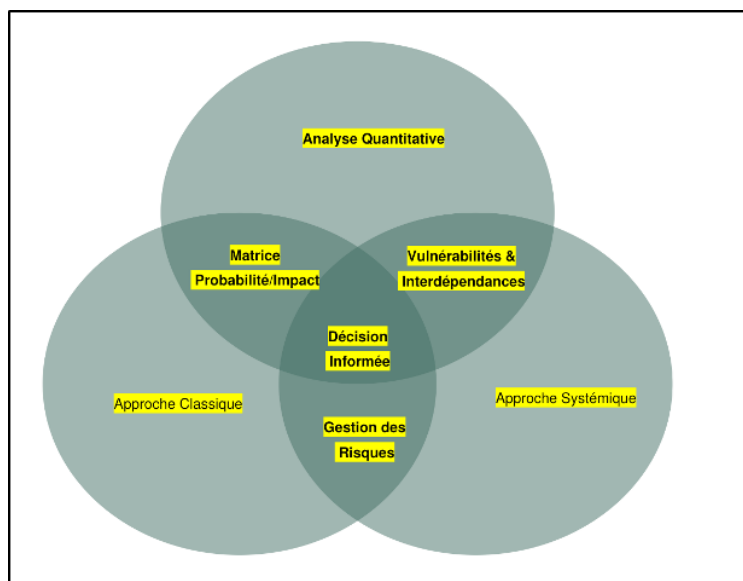


Figure 1 Articulation entre l'approche classique, l'approche systémique et la décision informée

Il faut souligner que l'approche classique et l'approche systémique ne s'excluent pas. La première apporte la matrice probabilité-impact et l'analyse quantitative. La seconde ajoute les vulnérabilités et les interdépendances. Leur combinaison doit conduire à une gestion des risques mieux informée et à des décisions plus solides. Leur combinaison permet de passer d'une gestion classique des risques dite 1.0 à une gestion systémique dite 2.0

3 Le cheminement de 2024 à 2026

Le processus a connu une progression en trois temps. L'Assemblée générale ordinaire de 2024 a établi la situation de référence à travers la première matrice. La Journée d'études sur la gestion des risques, tenue le 30 septembre 2025 à Dakar, a approfondi l'analyse systémique des vulnérabilités en s'appuyant sur les enjeux de la prospective au sein de l'Académie. Les notes d'exploitation et fiches de capitalisation préparées à la suite de cette journée ont contribué à la maturation de la démarche. L'Assemblée générale de 2025 tenue en février 2026 a ensuite validé la transition et ouvert la voie à la nouvelle matrice systémique 2.0.

La question posée n'était donc plus seulement de savoir d'où venait l'Académie, mais aussi où elle voulait aller et par quel processus. La capitalisation, l'appropriation par les membres et la mise en place d'une nomenclature commune devaient permettre de transformer un exercice de classement en un véritable instrument de gouvernance.

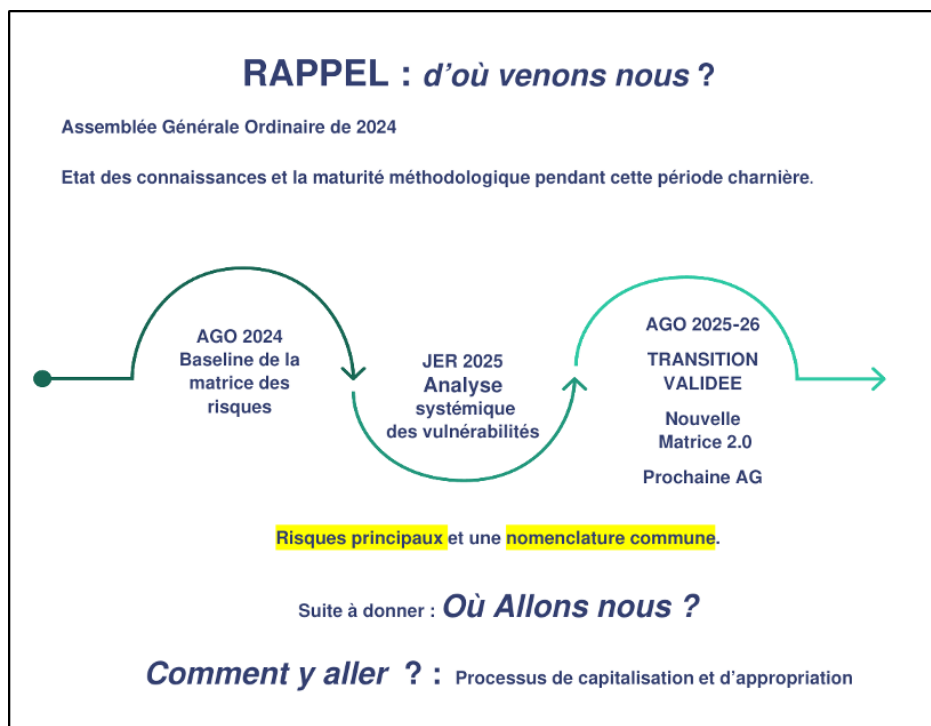


Figure 2 Processus de maturation de la politique des risques entre l'AGO 2024 et l'AGO 2026

4 Les enseignements de la matrice de 2024

La matrice présentée à l'AGO 2024 faisait apparaître plusieurs niveaux de criticité. Les scores ci-dessous rappellent les principales évolutions entre juin 2023 et octobre 2024.

Tableau 1. Risques, scores, évolution et orientation de l'atténuation

Code	Risque	Juin 2023	Oct 2024	Évolution	Orientation d'atténuation
S1	Évolution défavorable du contexte	15	10	Amélioration	Anticipation sur le personnel et la trésorerie
S2	Faible visibilité dans l'écosystème scientifique technique et d'innovation	15	20	Dégradation	Mise en œuvre du plan stratégique et mobilisation des académiciens
O1	Commissions peu opérationnelles ou inefficaces	12	12	Stable	Diagnostic, mobilisation et valorisation du travail des commissions
O2	Sections peu dynamiques et démobilisées	12	16	Dégradation	Participation effective et meilleure articulation avec les activités du Bureau
O3	Contrats non exécutés	15	15	Stable	Suivi des contrats, évaluation des performances et audits
O4	Perte du siège de l'Académie	6	9	Dégradation	Suivi du dossier et sensibilisation des autorités
O5	Défaillances ou piratages informatiques	12	12	Stable	Appui et plan de cybersécurité

NB : Le tableau ci-dessus est un extrait de la matrice

La version 1.0 présentait quatre forces : une classification claire, une évaluation structurée par la probabilité et l'impact, une représentation graphique facile à lire et une base commune pour la communication institutionnelle. Elle révélait cependant ses limites dès que plusieurs risques se renforçaient ou s'influençaient mutuellement. La matrice restait segmentée, ne décrivait pas les effets de cascade, intégrait peu la prospective et utilisait des indicateurs statiques qui rendaient mal compte de l'évolution dans le temps.

5 Les onze risques systémiques majeurs

L'analyse systémique a reformulé la situation autour de onze risques majeurs. Chacun possède un point d'entrée particulier, mais aucun ne doit être isolé des autres.

Tableau 2. Matrice des risques systémique - 2025

Code	Risque majeur	Effet institutionnel rappelé dans la présentation
R1	Évolution défavorable du contexte	Risque stratégique pouvant provoquer un désalignement et une perte de crédibilité
R2	Faible visibilité de l'ANSTS	Risque symbolique qui réduit l'influence et l'attractivité
R3	Commissions peu opérationnelles	Risque fonctionnel qui affaiblit la production et favorise le désengagement
R4	Désalignement stratégique interne	Risque structurel qui crée des incohérences et une perte de sens
R5	Perte de confiance entre les membres	Risque relationnel susceptible d'entraîner retrait et isolement
R6	Recouvrement de compétences	Risque de positionnement pouvant conduire à la marginalisation de l'Académie
R7	Faible dynamique des sections	Risque organisationnel associé à la démobilisation
R8	Vulnérabilité du siège	Risque infrastructurel et symbolique qui fragilise l'institution
R9	Risques psychosociaux	Risque humain lié à l'usure, au retrait, à la démotivation, à la maladie et au vieillissement
R10	Défaillance contractuelle	Risque juridique et logistique exposant l'Académie aux retards et aux litiges
R11	Incertitude financière	Risque budgétaire pouvant réduire les ressources et ralentir l'ensemble des activités

Ces risques recouvrent plusieurs catégories. R1, R4 et R6 relèvent principalement de la stratégie et du positionnement. R3, R7, R8 et R10 touchent au fonctionnement et aux opérations. R2, R5 et R9 ont une forte dimension relationnelle, éthique ou symbolique. R11 concentre la vulnérabilité financière. Certains risques, notamment R8 et R10, comportent aussi une dimension implicite de conformité réglementaire.

6 Le risque systémique global

Un risque systémique global, noté SYS1 a ensuite été calculé afin de tenir compte de la possibilité d'un blocage, d'une paralysie ou d'un effondrement institutionnel de l'Académie. Ce scénario ne résulterait pas nécessairement d'un événement unique. Il pourrait naître de l'accumulation de tensions stratégiques, humaines, financières, fonctionnelles et externes, puis du cumul et de l'interconnexion des vulnérabilités, jusqu'à une perte de légitimité.

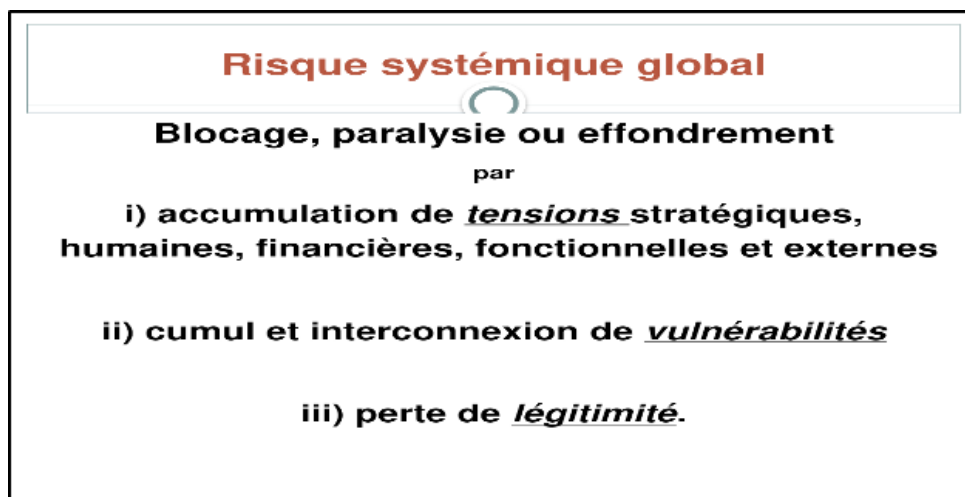


Figure 3 Formation du risque systémique global par accumulation et interconnexion des vulnérabilités

Interdépendances et indice de vulnérabilité

La version 2.0 ajoute une mesure des interdépendances. Le réseau des risques montre que certains d'entre eux occupent une position centrale et peuvent transmettre leurs effets à plusieurs composantes de l'Académie. La vulnérabilité relative d'un risque est calculée par la formule suivante : $IVr = \text{criticité} \times (1 + \text{nombre d'interdépendances})$. Ainsi, deux risques de criticité comparable peuvent recevoir des priorités différentes si l'un d'eux est beaucoup plus connecté au reste du système.

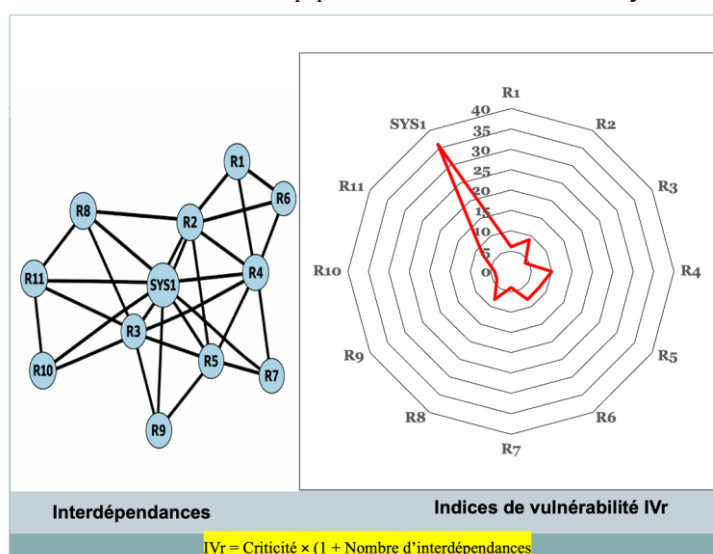


Figure 4 Réseau d'interdépendances et représentation des indices de vulnérabilité

L'indice ne remplace pas le jugement. Il fournit un repère pour identifier les risques qui peuvent amplifier les autres et pour orienter la discussion collective. Dans la matrice proposée, SYS1 atteint un IVr de 36, ce qui traduit sa connexion à l'ensemble du système. Parmi les risques individuels, R4 présente l'indice le plus élevé avec 10, suivi de R2 avec 9. R5, R6, R8 et R11 atteignent 8.

7 La matrice des risques 2.0 proposée

La matrice de transition associe à chaque risque son type, ses principales interdépendances, son niveau de criticité, les leviers proposés et son indice de vulnérabilité. Le tableau 3 suivant en restitue l'essentiel.

Tableau 3. Risques et leviers proposés

Code	Objet	Criticité	IVr	Leviers proposés
R1	Contexte stratégique	Élevé	6	Veille stratégique et alignement national
R2	Réputation et visibilité	Critique	9	Communication proactive et valorisation de la production
R3	Fonctionnement des commissions	Modéré	4	Coaching et réactivation ciblée
R4	Alignement décisionnel interne	Élevé	10	Alignement stratégique partagé
R5	Confiance et identité collective	Élevé	8	Médiation et charte éthique
R6	Positionnement institutionnel	Élevé	8	Protocole interinstitutionnel et clarification stratégique
R7	Dynamique des sections	Modéré	4	Binômes d'animation et feuilles de route des sections
R8	Siège et infrastructure	Élevé	8	Sécurisation foncière, entretien et plaidoyer
R9	Santé et risques psychosociaux	Modéré	4	Veille santé, valorisation non matérielle et médiation
R10	Contrats et logistique	Modéré	4	Suivi contractuel et vigilance juridique
R11	Financement	Élevé	8	Fonds de roulement, diversification et dialogue budgétaire
SYS1	Risque systémique total	Critique	36	Cellule d'intelligence, indice de vulnérabilité systémique et revues croisées

8 Une gouvernance proactive et anticipative

La transition vers la version 2.0 repose sur quatre évolutions. Premièrement, l'approche systémique intègre les interdépendances et les boucles de rétroaction. Deuxièmement, des indicateurs dynamiques suivent les vulnérabilités relatives et globales ainsi que les phénomènes d'amplification. Troisièmement, la détection des signaux faibles doit aider l'Académie à repérer plus tôt les menaces émergentes et les tendances imprévues. Enfin, les leviers d'action doivent soutenir une réponse collective et une gouvernance plus proactive.

L'orientation proposée suppose une appropriation active de la politique des risques par les membres. Elle appelle aussi une analyse régulière de la matrice, l'identification des vulnérabilités structurelles, relationnelles, symboliques et opérationnelles, ainsi que la prise en compte des signaux faibles et des boucles de rétroaction. Cette démarche doit relier la maîtrise des risques à la transformation et à la résilience collective de l'Académie.

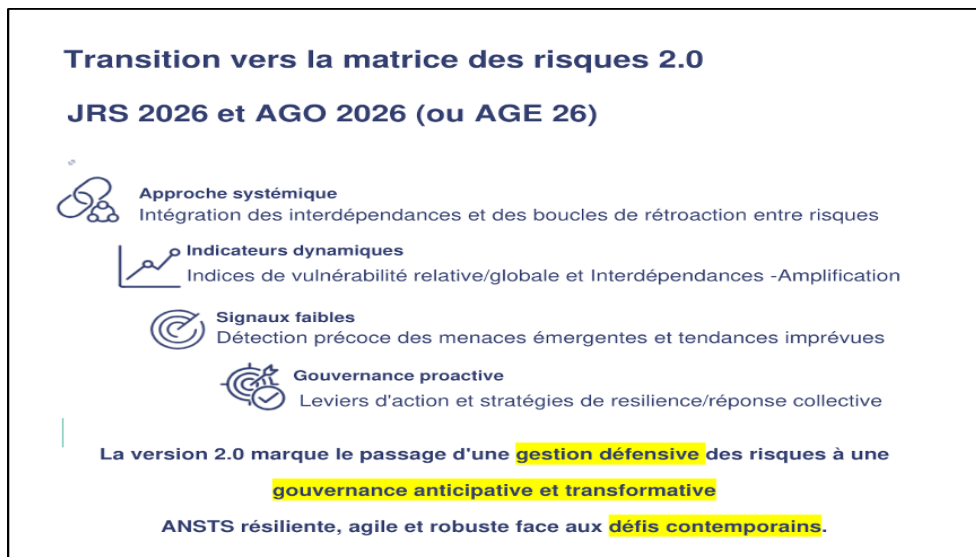


Figure 5 Les quatre composantes de la transition vers la matrice 2.0

9 Les propositions opérationnelles

Quatre propositions sont avancées pour donner une traduction institutionnelle à la matrice des risques systémiques 2.0.

- i. Une cellule d'intelligence collective et de veille systémique, articulée avec le Comité de gestion des risques, assurerait l'observation continue du système de risques.
- ii. Un indice de vulnérabilité systémique compléterait les mesures de criticité et permettrait de suivre la capacité d'amplification des risques.
- iii. Des revues stratégiques croisées réuniraient les responsables concernés afin de dépasser les réponses sectorielles et d'examiner les effets indirects des décisions.
- iv. Une cartographie dynamique des risques, reliée à la prospective systémique, ferait évoluer la politique de risques au rythme des changements internes et externes.

Le message final est que la version 2.0 doit faire évoluer l'ANSTS d'une gestion principalement défensive vers une capacité d'anticipation, d'apprentissage et d'action collective. La matrice devient alors plus qu'un registre de risques : elle sert au pilotage stratégique, à la veille, à la prospective et à la consolidation de la légitimité de l'Académie.

Conclusion générale

Les acquis de la matrice 1.0 sont explicites et ils montrent la nécessité de franchir une nouvelle étape. La matrice 1.0 a permis de nommer, classer et mesurer les risques. La matrice 2.0 proposée cherche à comprendre comment ces risques interagissent, comment leurs effets se propagent et quels leviers peuvent interrompre les dynamiques d'amplification. La priorité qui se dégage concerne moins l'ajout de nouvelles catégories que l'installation d'un processus vivant : une veille régulière, des revues croisées, des indicateurs actualisés, une responsabilité clairement portée par des responsables du risques qui vont animer et coordonner la politique de gestion des risques à la base et faciliter de manière participative une appropriation collective, surtout au niveau des sections et des commissions. C'est à cette condition que la gestion des risques 2.0 pourra contribuer directement à la résilience, à l'influence et à la continuité d'action de l'ANSTS.

RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

**ACADÉMIE NATIONALE DES SCIENCES ET TECHNIQUES
DU SÉNÉGAL (ANSTS)**

Commission des Finances

Comité de Gestion des Risques

Les risques systémiques 2026

**Contexte, classification, criticité, vulnérabilités,
leviers de mitigation et mesures d'atténuation**

**Extraits
de la version provisoire
du document de travail
sur les risques systémiques
pour la JER 2026**

Septembre 2026

Avant-propos

Ce document rassemble des extraits de la version provisoire du document de travail intitulé « Les risques systémiques 2026 ». Il est proposé comme base de discussion aux participants présents à la deuxième Journée d'études sur les risques, organisée par la Commission des finances et le Comité de gestion des risques de l'Académie nationale des sciences et techniques du Sénégal (ANSTS).

Les risques recensés, leur cotation, l'interprétation des résultats et les mesures d'atténuation proposées restent ouverts à la discussion. Cette Journée d'études permettra de corriger et de compléter ces éléments avant la finalisation de la matrice des risques systémiques 2026, qui sera présentée à l'Assemblée générale ordinaire de 2026.

Nous remercions par avance les participants pour leurs observations et leurs propositions.

Table des matières du document de travail

Avant-propos

Table des matières

1. Introduction

2. Éléments de contexte retenus pour la réévaluation

3. Caractérisation des risques systémiques

3.1. Classification des risques

3.2. Criticité et interdépendances des risques

3.3. Interdépendances, relations et chaînes de propagation des risques

4. Liste indicative des risques 2026

5. Cotation des risques 2026

6. Interdépendances entre les risques 2026

6.1. Nombre de liens

6.2. Indices de vulnérabilité

6.3. Vulnérabilités découlant des risques

7. Risques systémiques et risque systémique global

7.1. Caractérisation du risque systémique global SYS-2026

7.2. Cartographie des risques systémiques et de SYS-2026

8. Analyse du risque systémique global 2026

8.1. Le focus sur les risques systémiques à traiter en urgence

8.2. Le financement comme risque pivot de court terme

8.3. Mobilisation des académiciens et fonctionnement interne

8.4. Effets de la création de la Section Arts-Lettres-Culture

8.5. Prises de position entre prudence et responsabilité

9. Risques à gérer en priorité

10. Conclusion

ANNEXES

Annexe 1. Criticité d'un risque

Annexe 2. Liste initiale de 13 risques en 2023 et 2024

Annexe 3. Liste de travail soumise aux sections

Annexe 4. Liste des risques 2026 proposés par les sections SSA, SSH et SSS

Annexe 5. Contrôlabilité et vélocité d'un risque

Annexe 6. Analyse des vulnérabilités

Les risques systémiques 2026

Contexte, classification, criticité, vulnérabilités, leviers de mitigation et mesures d'atténuation

Extraits du document de travail provisoire

Éléments de contexte retenus pour la réévaluation

La réévaluation repose sur plusieurs éléments de contexte dont les effets doivent être appréciés ensemble :

- **la Rentrée solennelle 2026** consacrée à la souveraineté alimentaire a accru la visibilité de l'ANSTS et conforté son rôle de conseil scientifique auprès des autorités publiques. Cette reconnaissance réduit le risque de marginalisation, mais elle crée une attente plus forte d'avis utiles et produits dans des délais raisonnables ;
- les contraintes liées à **la dette publique** limitent les marges budgétaires de l'État. Elles augmentent le risque de retard dans le versement de la subvention et appellent une surveillance étroite de la trésorerie de l'Académie au dernier trimestre 2026 ;
- l'accord technique entre **le Sénégal et le FMI** peut améliorer la situation à moyen terme, sans produire nécessairement un effet immédiat sur la trésorerie de l'État ou celle de l'Académie ;
- la **participation des académiciens** progresse, alors que l'Académie cherche à mieux préciser les rôles et les responsabilités de chacun. Cette évolution réduit le risque de démobilisation, mais ne le supprime pas ;
- le **programme scientifique et partenarial de 2026** est plus dense et plus diversifié que celui de 2025. Il améliore la visibilité de l'Académie, l'utilisation du siège et les relations avec les partenaires. Il demande aussi davantage de coordination et renforce les besoins de cybersécurité et de continuité ;
- la création de la **Section Arts-Lettres-Culture** élargit le champ de l'Académie et favorise les travaux transversaux. Elle exige toutefois d'adapter la gouvernance, la représentation, le recrutement et le travail entre les sections.

Niveau de criticité d'un risque

Criticité	Valeur	Couleur	Signification visuelle
Modérée	1	 Vert	Risque modéré, moyen à faible, à surveiller
Élevée	2	 Orange	Risque élevé, important, nécessite des mesures de prévention
Critique	3	 Rouge	Risque critique, très élevé, à traiter en priorité absolue

Tableau 3. Risques systémiques 2026

R	Risque résumé	P	I	Score	Criticité	Justification	Sens
R1	Contexte national défavorable	4	4	16	☐ Critique	Les contraintes budgétaires et l'incertitude macroéconomique échappent largement à l'ANSTS. Elles peuvent affecter en quelques mois la subvention, le programme scientifique et les partenariats. Le risque reste critique.	↑
R2	Concurrence de mandats STI	2	4	8	☐ Élevé	La reconnaissance du rôle de l'ANSTS réduit ce risque sans lui donner la maîtrise des mandats confiés aux autres institutions. L'Académie dispose toutefois du temps nécessaire pour clarifier les complémentarités.	↓
R3	Commissions insuffisamment opérationnelles	3	4	12	☐ Élevé	Des feuilles de route, des livrables et un suivi régulier peuvent améliorer le fonctionnement des commissions. Une production durablement insuffisante affaiblirait néanmoins la capacité de conseil et l'influence de l'Académie.	↓
R4	Faible dynamisme des sections	3	4	12	☐ Élevé	L'ANSTS peut améliorer l'animation des sections et préciser les responsabilités. La participation dépend aussi de la disponibilité de chaque académicien. Une baisse prolongée d'activité se répercuterait sur de nombreux autres risques.	↓
R5	Utilisation inefficace du siège	2	3	6	☐ Modéré	La programmation des activités et la valorisation des espaces permettent d'agir directement sur l'utilisation du siège. Les effets d'une sous-utilisation apparaissent lentement et peuvent être corrigés avant de peser durablement sur les coûts.	↓
R6	Santé des académiciens et du personnel	3	3	9	☐ Élevé	Les problèmes de santé restent peu maîtrisables par l'institution. L'indisponibilité d'une personne peut rapidement perturber une fonction ou un dossier ; les binômes, la suppléance et la participation à distance sont donc nécessaires. Les indisponibilités pour raisons de santé même avec une assurance peut toutefois perturber rapidement une fonction ou un dossier ; les binômes, la suppléance et la participation à distance sont donc essentiels à la continuité.	→
R7	Sécurité physique du siège	2	4	8	☐ Élevé	Le gardiennage, le contrôle des accès, la protection incendie et les procédures d'urgence réduisent l'exposition. Une intrusion, un vol ou un accident peut toutefois produire des effets immédiats.	→
R8	Cyberdéfaillances/piratage	4	4	16	☐ Critique	Les sauvegardes, l'authentification et la gestion des accès réduisent l'exposition sans supprimer les menaces externes. Une attaque ou une perte de données peut interrompre les activités et nuire à la conformité et à la réputation. Le risque reste critique.	↑
R9	Responsabilité pénale ou juridique	2	5	10	☐ Élevé	Le contrôle juridique préalable et la traçabilité des décisions permettent une maîtrise partielle. Dès qu'une contestation ou une procédure est engagée, l'ANSTS n'en contrôle plus entièrement les conséquences.	→
R10	Subvention et trésorerie	5	5	25	☐ Critique	Le calendrier et le montant de la subvention dépendent de l'État. Les tensions de trésorerie peuvent gagner rapidement de nombreuses activités. R10 constitue donc la principale priorité critique.	↑↑
R11	Désintérêt de l'État pour les livrables	2	5	10	☐ Élevé	L'ANSTS peut améliorer la pertinence, la forme et la restitution de ses avis, mais l'État décide de leur utilisation. Le maintien d'un dialogue régulier doit prévenir une baisse progressive des saisines et des retours.	↓↓
R12	Accompagnement insuffisant par le MESRI/STI	2	4	8	☐ Élevé	L'accompagnement du MESRI dépend surtout d'arbitrages extérieurs. L'ANSTS peut agir par le dialogue et le suivi des engagements. L'accumulation des retards fragiliserait toutefois la coordination, le financement et le positionnement institutionnel.	↓
R13	Désintérêt partenaires/public/privé	3	4	12	☐ Élevé	Une stratégie partenariale et une diffusion ciblée permettent d'agir sur ce risque, sans maîtriser les priorités des partenaires. La diversification des relations peut prévenir une perte durable d'appui.	↓

R	Risque résumé	P	I	Score	Criticité	Justification	Sens
R14	Prises de position controversées/ déficientes	3	4	12	□ Élevé	La revue par les pairs et une procédure de validation réduisent le risque. L'ANSTS ne maîtrise cependant pas toutes les réactions publiques, et une controverse peut se diffuser rapidement.	↔
R15	Défaut de prise de position	3	5	15	□ Critique	La veille, la saisine rapide et les groupes d'expertise donnent à l'ANSTS une réelle capacité d'action. Le silence répété réduit néanmoins son influence et sa légitimité de conseil ; le risque reste critique.	↑
R16	Non-conformité des références juridiques ou réglementaires	2	3	6	□ Modéré	Un référentiel juridique à jour et une vérification avant signature permettent de maîtriser ce risque. Une erreur dans un acte peut toutefois entraîner rapidement une contestation et une perte de crédibilité.	→
R17	Fragilités des procédures, validations financières et signatures	3	4	12	□ Élevé	La suppléance, les délégations et le remplacement des responsables relèvent de l'organisation interne. Une vacance ou une signature contestable peut bloquer rapidement les validations et l'exécution financière.	↑
R18	Divergences sur les procédures de recrutement	3	4	12	□ Élevé	Une procédure écrite et une interprétation commune des textes permettent de maîtriser ce risque. Les divergences doivent être réglées avant le prochain cycle de recrutement.	↑
R19	Divergences sur les critères d'évaluation	3	4	12	□ Élevé	Une grille commune, des pondérations explicites et la traçabilité des évaluations permettent de maîtriser ce risque. L'harmonisation doit précéder l'examen des prochaines candidatures.	↑
R20	Défaut d'avis de la SSA	3	5	15	□ Critique	La SSA peut agir par un programme scientifique, une veille sectorielle et des groupes de travail. L'absence d'avis devient visible en quelques mois dans le débat sur la souveraineté alimentaire ; des livrables doivent donc être planifiés et suivis.	↑
R21	Défaut d'avis de la Commission sur l'enseignement des sciences	3	5	15	□ Critique	La Commission et les comités ad hoc peuvent organiser une veille et produire des avis. Des contributions régulières sont nécessaires pour maintenir la présence de l'ANSTS dans les réformes de l'enseignement scientifique.	↑
R22	Faible prise en compte du pilier « Techniques »	3	3	9	□ Élevé	L'ANSTS peut mieux intégrer les techniques dans ses programmes, ses partenariats et ses recrutements. Le déséquilibre évolue lentement, ce qui permet une correction progressive et mesurable.	↓
R23	Surreprésentation du pôle universitaire	3	4	12	□ Élevé	La diversification des viviers et la reconnaissance de parcours non universitaires relèvent des choix de l'ANSTS. Les effets se cumulent au fil des recrutements ; les règles doivent être ajustées avant qu'un nouveau déséquilibre ne s'installe.	↓
R24	Critères de recrutement trop académiques	3	4	12	□ Élevé	La révision des critères et l'adoption d'une grille multidimensionnelle relèvent des organes de l'ANSTS. Sans correction, les recrutements peuvent durablement écarter des compétences scientifiques, techniques et institutionnelles utiles.	↓

Cotation des risques 2026

Parmi les 24 risques, 6 sont critiques (25 %), 16 élevés (67 %) et 2 modérés (8 %).

Interdépendances entre les risques 2026

1. Nombre de liens

La matrice recense 79 relations directes, chacune comptée une seule fois. Les risques les plus centraux sont R4 et R13, avec 12 liens chacun, puis R10 avec 11 liens, R3 avec 10 liens, R11 et R15 avec 9 liens, et R9 avec 7 liens. R4 relie le fonctionnement des sections à celui des commissions, à la production d'avis, à la participation des académiciens et aux questions de recrutement. R10 conditionne matériellement une grande partie des activités. R13 dépend à la fois de la production scientifique, de la réputation, de la communication et de la capacité d'action de l'Académie. Ces risques doivent donc faire l'objet d'une attention particulière.

2. Indices de vulnérabilité

Le nombre de liens ne mesure pas, à lui seul, la gravité d'un risque. L'indice de vulnérabilité par risque (IV_r) combine le score de criticité codifié et le nombre de liens directs : $IV_{r_i} = \text{criticité}_i \times (1 + \text{nombre de liens}_i)$. (Tableau 4)

3. Vulnérabilités découlant des risques

Les risques de l'ANSTS forment un ensemble interdépendant. Leurs interactions peuvent produire des effets cumulés et des boucles de rétroaction (Annexe 6)

Les quatre groupes de vulnérabilités sont les suivants :

- i. Vulnérabilité extrinsèque : R1, R2, R10, R11, R12, R13 ;
- ii. Vulnérabilité intrinsèque : R3, R4, R5, R6, R7, R8 ;
- iii. Vulnérabilité réputationnelle, de positionnement et d'influence : R14, R15, R20, R21, R22 ;
- iv. Vulnérabilité de gouvernance, de conformité et de continuité : R9, R16, R17, R18, R19, R23, R24.

Tableau 4. Interdépendances entre les risques et Indices de vulnérabilité (Tableau corrigé)

R	Risque	Interdépendances	Liens	Criticité	Score	IVr
R1	Contexte national défavorable	R2, R10, R11, R12, R13	5	Critique	3	18
R2	Concurrence de mandats STI	R1, R11, R12, R13, R15	5	Élevé	2	12
R3	Commissions insuffisamment opérationnelles	R4, R5, R6, R8, R10, R11, R13, R15, R20, R21	10	Élevé	2	22
R4	Faible dynamisme des sections	R3, R5, R6, R10, R15, R18, R19, R20, R21, R22, R23, R24	12	Élevé	2	26
R5	Utilisation inefficace du siège	R3, R4, R7, R10, R13	5	Modéré	1	6
R6	Santé des académiciens et du personnel	R3, R4, R17	3	Élevé	2	8
R7	Sécurité physique du siège	R5, R8, R9	3	Élevé	2	8
R8	Cyberdéfaillances/piratage	R3, R7, R9, R13, R14	5	Critique	3	18
R9	Responsabilité pénale ou juridique	R7, R8, R14, R16, R17, R18, R19	7	Élevé	2	16
R10	Subvention et trésorerie	R1, R3, R4, R5, R11, R12, R13, R15, R17, R20, R21	11	Critique	3	36
R11	Désintérêt de l'État pour les livrables	R1, R2, R3, R10, R12, R13, R15, R20, R21	9	Élevé	2	20
R12	Accompagnement insuffisant par le MESRI/STI	R1, R2, R10, R11, R13	5	Élevé	2	12
R13	Désintérêt partenaires/public/privé	R1, R2, R3, R5, R8, R10, R11, R12, R14, R15, R20, R21	12	Élevé	2	26
R14	Prises de position controversées/déficientes	R8, R9, R13, R15, R16, R20, R21	7	Élevé	2	16
R15	Défaut de prise de position	R2, R3, R4, R10, R11, R13, R14, R20, R21	9	Critique	3	30
R16	Non-conformité des références juridiques ou réglementaires	R9, R14, R17, R18, R19	5	Modéré	1	6
R17	Fragilités des procédures, validations financières et signatures	R6, R9, R10, R16	4	Élevé	2	10
R18	Divergences sur les procédures de recrutement	R4, R9, R16, R19, R23, R24	6	Élevé	2	14
R19	Divergences sur les critères d'évaluation	R4, R9, R16, R18, R22, R23, R24	7	Élevé	2	16
R20	Défaut d'avis de la SSA	R3, R4, R10, R11, R13, R14, R15	7	Critique	3	24
R21	Défaut d'avis de la Commission sur l'enseignement des sciences	R3, R4, R10, R11, R13, R14, R15	7	Critique	3	24
R22	Faible prise en compte du pilier « Techniques »	R4, R19, R23, R24	4	Élevé	2	10
R23	Surreprésentation du pôle universitaire	R4, R18, R19, R22, R24	5	Élevé	2	12
R24	Critères de recrutement trop académiques	R4, R18, R19, R22, R23	5	Élevé	2	12

NB : IVr = score de criticité codifié × (1 + nombre de liens directs). Les valeurs IVr supérieures ou égales à 18 sont signalées en gras. La matrice compte 79 relations directes et l'IVSG est égal à 402.

NB : Corrections par rapport au document provisoire mis en circulation par e-mail le 24 septembre 2026 par le Secrétariat (en gras les valeurs corrigées)

La présente note fixe un état unique de la matrice de travail : les 24 risques et leurs 79 relations directes réciproques soit 158 incidences. IVSG = somme des 24 IVr = 402.

Valeurs rectifiées

Risque	Criticité $P \times I$	Niveau	Liens	IVr corrigé	IVr antérieur
R1	16	Critique	5	18	18
R2	8	Élevée	5	12	12
R3	12	Élevée	10	22	20
R4	12	Élevée	12	26	26
R5	6	Modérée	5	6	6
R6	9	Élevée	3	8	4
R7	8	Élevée	3	8	8
R8	16	Critique	5	18	15
R9	10	Élevée	7	16	16
R10	25	Critique	11	36	36
R11	10	Élevée	9	20	20
R12	8	Élevée	5	12	12
R13	12	Élevée	12	26	22
R14	12	Élevée	7	16	12
R15	15	Critique	9	30	30
R16	6	Modérée	5	6	5
R17	12	Élevée	4	10	8
R18	12	Élevée	6	14	14
R19	12	Élevée	7	16	14
R20	15	Critique	7	24	21
R21	15	Critique	7	24	21
R22	9	Élevée	4	10	8
R23	12	Élevée	5	12	12
R24	12	Élevée	5	12	12
TOTAL	24 risques	6 critiques ; 16 élevés ; 2 modérés	158 incidences = 79 relations	402	372

Répartition des vulnérabilités

- *Extrinsèque : 124 IVr, soit 30.8 % de l'IVSG. ; Intrinsèque : 88 IVr, soit 21.9 % de l'IVSG.*
- *Réputation, positionnement et influence : 104 IVr, soit 25.9 % de l'IVSG. ; Gouvernance, conformité et continuité : 86 IVr, soit 21.4 % de l'IVSG.*

Risques systémiques et risque systémique global

2024 : le risque systémique global est « le risque de blocage ou d'effondrement de l'Académie résultant de l'accumulation et de l'interaction non maîtrisée de tensions internes et externes ».

1. Caractérisation du risque systémique global SYS-2026

SYS-2026 est un méta-risque : il décrit la vulnérabilité globale produite par l'interaction des autres risques. Compte tenu des changements intervenus en 2025 et 2026, il peut être défini comme « la dégradation de la capacité de l'ANSTS à assurer durablement ses missions de conseil scientifique, de production d'expertise, d'influence et de fonctionnement institutionnel sous l'effet cumulé des risques systémiques ».

SYS-2026 n'est pas coté séparément par une probabilité et un impact, car il résulte des 24 risques de la matrice. L'Indice de vulnérabilité systémique globale (IVSG) correspond à la somme de leurs IVr :

$$IVSG\ 2026 = \sum_{i=1}^{24} IVr_i\ 2026 = 402$$

2026 : IVSG de référence est égal à 402. Il résume la présence simultanée des risques, leurs liens directs et leurs effets en cascade. Lorsque plusieurs nœuds fortement connectés se dégradent en même temps, leurs effets se renforcent. SYS-2026 traduit cette vulnérabilité d'ensemble issue du réseau formé par les risques R1 à R24.

SYS-2026 et l'IVSG ne désignent pas la même chose. SYS-2026 est le risque d'une dégradation globale du fonctionnement et de la capacité institutionnelle de l'Académie. L'IVSG est l'indicateur utilisé pour suivre cette vulnérabilité. Calculé à intervalles réguliers selon une méthode stable, il permet de comparer les années et d'apprécier les effets des mesures d'atténuation. Une comparaison entre institutions ne serait pertinente que si elles appliquent les mêmes définitions et les mêmes règles de calcul.

2. Cartographie des risques systémiques et de SYS-2026

La figure 1 présente la répartition des IVr entre les quatre ensembles de vulnérabilités. La figure 2 représente les chaînes principales reliant huit risques majeurs à SYS-2026. Le radar et l'histogramme (figures 3 et 4) reprennent les IVr recalculés selon la matrice de 79 relations directes.

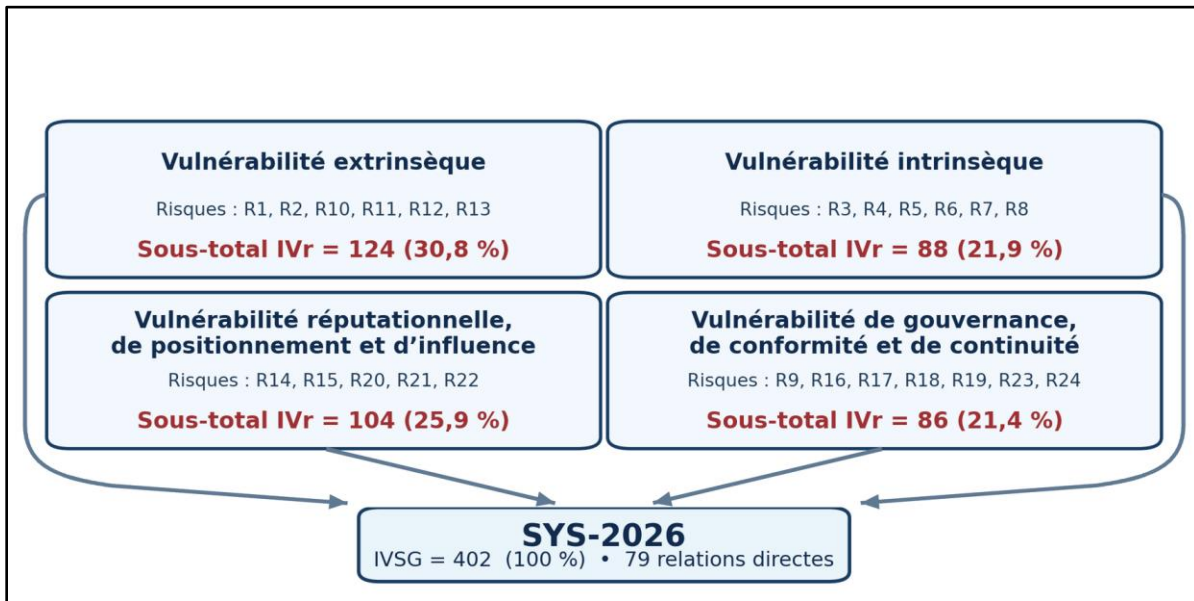


Figure 1. Répartition des IVr entre les quatre ensembles de vulnérabilités — IVSG 402

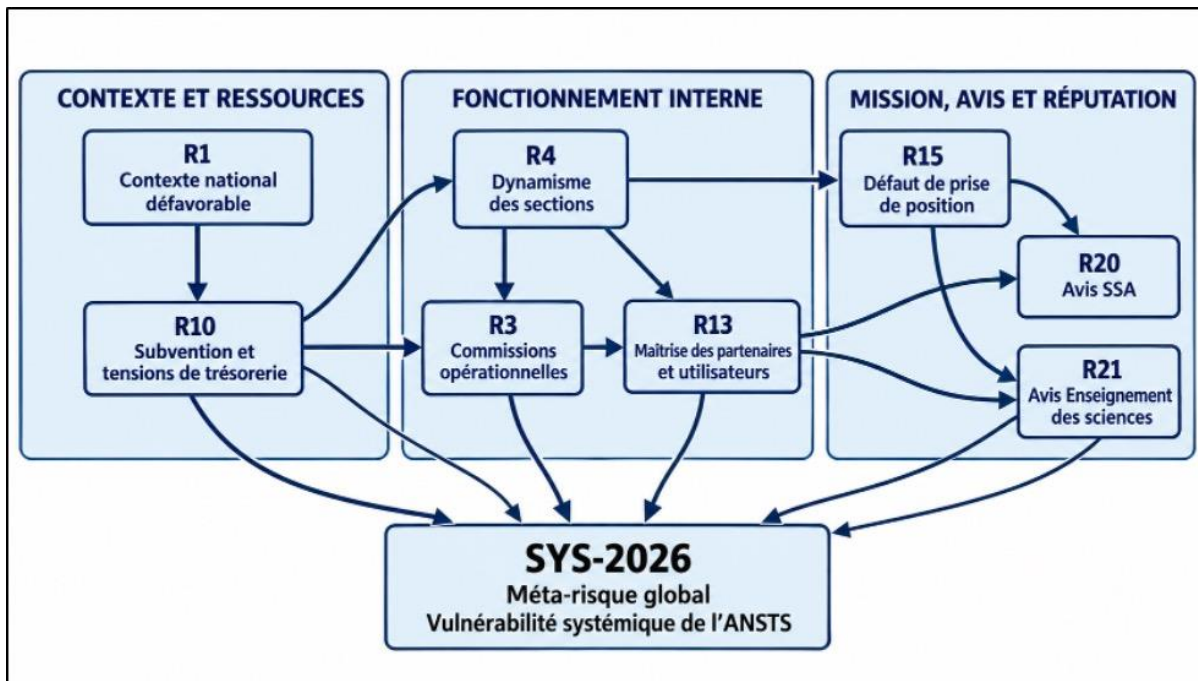


Figure 2. Risques systémiques et nœuds de vulnérabilité (8 principaux risques)

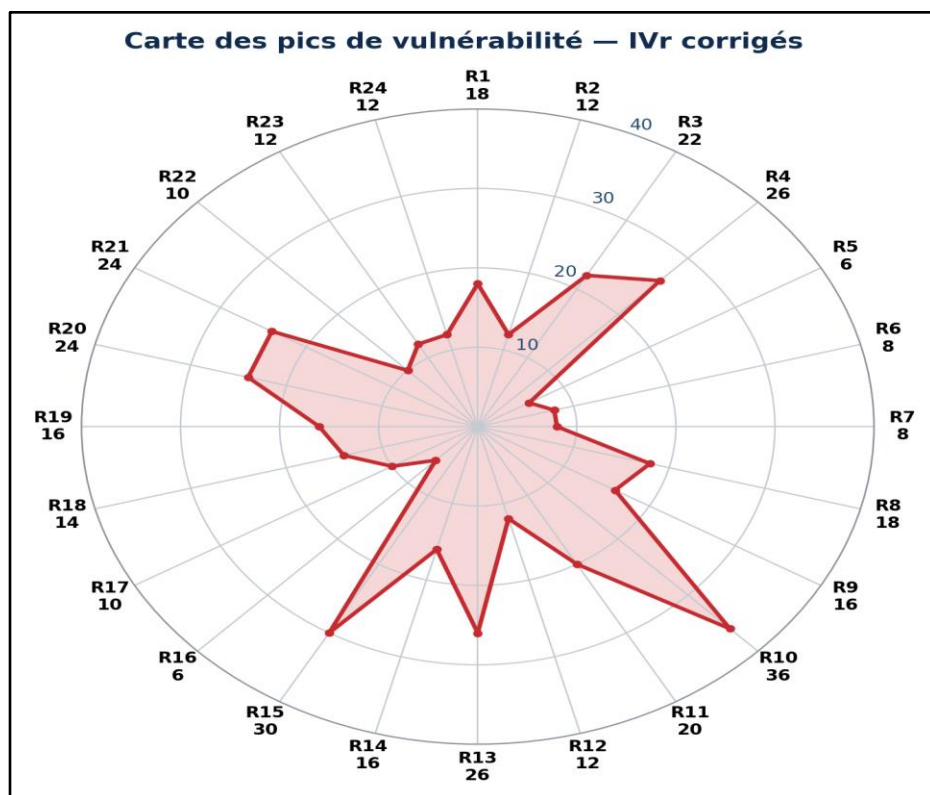


Figure 3. La carte des pics de vulnérabilité par risque

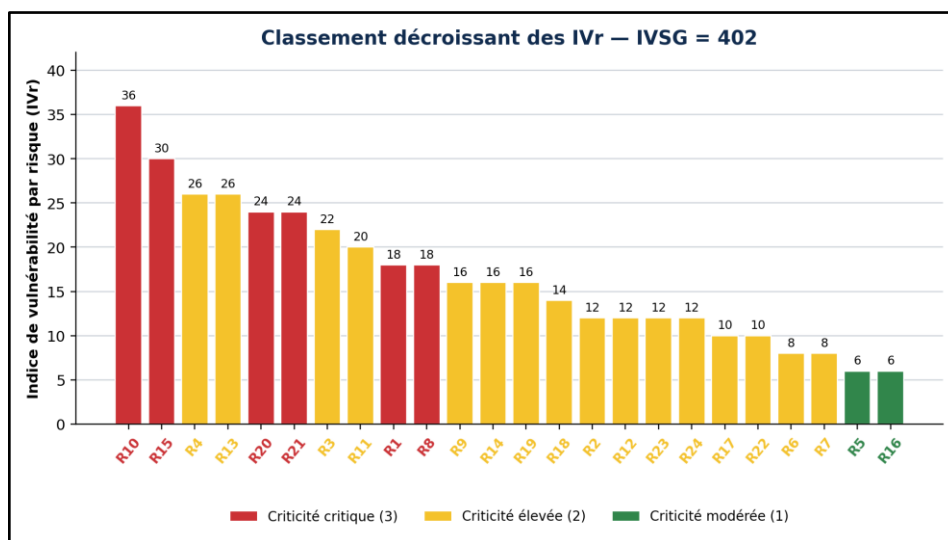


Figure 4. Classement décroissant des indices de vulnérabilité des risques systémiques 2026

Analyse du risque systémique global 2026

1. Le focus sur les risques systémiques à traiter en urgence

La réévaluation retient six risques critiques : R1, R8, R10, R15, R20 et R21. R1, R8 et R10 peuvent provoquer une rupture ou une forte perturbation du fonctionnement par le contexte national, le financement ou la cybersécurité. R15, R20 et R21 concernent la capacité de l'ANSTS à exercer sa mission de conseil et à prendre position sur des sujets scientifiques d'intérêt national. Le premier groupe appelle des mesures de continuité, de sécurisation financière et de protection des systèmes. Le second exige une organisation efficace de l'expertise, des procédures de saisine et de validation, ainsi qu'une programmation des avis.

Depuis juillet 2026, les principales vulnérabilités ne tiennent plus seulement à la reconnaissance de l'ANSTS par les autorités. La Rentrée solennelle et les orientations exprimées par les Hautes Autorités ont renforcé sa légitimité. L'enjeu est désormais de traduire cette reconnaissance en productions scientifiques régulières, en avis rendus à temps et en influence sur les politiques publiques. Cette évolution justifie la baisse relative de R11 et R12, mais aussi le maintien de R15, R20 et R21 au niveau critique. Une reconnaissance qui ne s'accompagne pas de réponses concrètes peut s'éroder.

2. Le financement comme risque pivot de court terme

R10 est le risque le plus immédiat pour la fin de 2026. Les contraintes budgétaires de l'État peuvent retarder la subvention et réduire les activités scientifiques et partenariales. Les conséquences prévisibles sont le report d'activités, des difficultés de fonctionnement, le ralentissement des commissions et des sections, puis une moindre capacité à produire des avis et à respecter les engagements pris avec les partenaires. L'amélioration attendue des relations entre l'État du Sénégal et le FMI peut stabiliser progressivement le contexte macroéconomique, mais elle ne réduit pas encore ce risque. La cotation maximale de R10 reste donc justifiée en septembre 2026.

3. Mobilisation des académiciens et fonctionnement interne

Le regain de participation des académiciens permet de revoir à la baisse le risque de démobilitation par rapport aux années précédentes. Cette participation doit toutefois s'appuyer sur des rôles précis, des responsabilités identifiées et une bonne articulation entre les sections, les commissions et le Bureau. R3 et R4 restent donc élevés. L'objectif est que la mobilisation produise des avis, des propositions, des travaux interdisciplinaires et des contributions institutionnelles dans les délais attendus.

4. Effets de la création de la Section Arts-Lettres-Culture

La Section Arts-Lettres-Culture élargit le champ de compétences de l'Académie. Elle peut favoriser les travaux transversaux, ouvrir de nouveaux sujets de réflexion et diversifier la représentation des savoirs. Sa création demande néanmoins de préciser les relations entre les sections et les commissions, les procédures de recrutement, les critères d'évaluation et les contributions attendues. Les risques R18, R19, R22, R23 et R24 restent élevés tant que ces règles ne sont pas stabilisées.

5. Prises de position entre prudence et responsabilité

R14 et R15 doivent être traités ensemble. Une position insuffisamment étayée peut exposer l'Académie à une controverse scientifique ou institutionnelle. À l'inverse, son silence sur une question relevant de son mandat peut être interprété comme un manque d'initiative. Une procédure commune est donc nécessaire : repérage des sujets

prioritaires, saisine du groupe compétent, expertise collégiale, validation institutionnelle, communication et suivi des recommandations. R20 et R21 sont des applications sectorielles de R15 et appellent une mobilisation renforcée.

Risques à gérer en priorité

Les mesures prioritaires sont regroupées en six domaines :

- i. Sécuriser les ressources financières : actualiser un plan de financement glissant jusqu'à la fin de 2027, hiérarchiser les dépenses indispensables, préparer des scénarios de retard de subvention et déterminer les activités qui peuvent être différées sans remettre en cause les engagements essentiels ;
- ii. Protéger l'infrastructure numérique : contrôler les sauvegardes, les droits d'accès, les procédures de récupération des données et la sensibilisation des utilisateurs. L'augmentation des activités accroît l'exposition aux incidents numériques ;
- iii. Organiser la production des avis : établir un agenda des sujets sur lesquels l'Académie est attendue et préciser les modalités de saisine, les responsables, les délais et les circuits de validation adaptés au degré d'urgence ;
- iv. Consolider la mobilisation interne : attribuer des responsabilités, fixer des feuilles de route et des livrables, puis suivre simplement les contributions des académiciens ;
- v. Harmoniser les procédures : préciser les critères d'évaluation, actualiser le manuel des procédures, les statuts et le règlement intérieur, et mieux prendre en compte la diversité des parcours scientifiques, techniques, institutionnels et culturels compatibles avec les exigences d'une académie nationale ;
- vi. Renforcer les partenariats et la relation avec l'État : tirer parti du programme 2026 et de la reconnaissance acquise, tout en préservant l'indépendance scientifique de l'Académie et sa capacité à formuler des avis fondés sur l'expertise et les faits.

Conclusion

La matrice 2026 recense les risques susceptibles de freiner le fonctionnement et le développement de l'ANSTS. La reconnaissance institutionnelle, la mobilisation des membres, le programme scientifique et partenarial et l'ouverture à de nouvelles disciplines réduisent certains risques de marginalisation et d'inactivité. Ils créent aussi de nouvelles obligations : produire régulièrement des avis, intervenir avec rigueur dans le débat public, sécuriser les ressources financières et numériques, et clarifier les règles de gouvernance et de recrutement. La gestion des risques doit permettre à l'Académie de concentrer ses efforts sur les facteurs dont dépendent la continuité de son action et la crédibilité de son conseil scientifique.

Tableau 5. Leviers de mitigation et mesures d'atténuation

Code	Libellé du risque	Leviers de mitigation	Mesures d'atténuation
R1	Contexte national défavorable	Veille stratégique ; scénarios ; adaptation des PTBA ; continuité d'activité.	Actualiser trimestriellement les scénarios ; prioriser les activités essentielles ; préparer un plan de continuité ; renforcer le dialogue avec les autorités compétentes
R2	Concurrence de mandats STI	Clarification du positionnement ; partenariats renforcés; conventions ; valorisation du rôle de conseil de l'ANSTS.	Formaliser la valeur ajoutée de l'ANSTS ; cartographier les acteurs STI ; conclure des accords de complémentarité ; valoriser le rôle de conseil scientifique indépendant
R3	Commissions insuffisamment opérationnelles	Feuilles de route ; livrables identifiés ; responsabilisation ; suivi périodique des commissions.	Définir des objectifs annuels par commission ; fixer des livrables et échéances ; suivre trimestriellement les productions ; renforcer l'animation
R4	Faible dynamisme des sections	Plans d'activités sectionnels ; clarification des responsabilités ; suivi de la participation ; reconnaissance des contributions.	Formaliser les responsabilités ; suivre la participation ; innover quand les PTBA sont préparés ; développer les réunions hybrides ; valoriser les contributions ; organiser la relève et la suppléance
R5	Utilisation inefficace du siège	Programmation scientifique ; valorisation des espaces ; plan de gestion et d'entretien ; promotion de la convivialité en diversifiant le type d'activités	Établir un programme d'utilisation et d'optimisation de l'espace; promouvoir les conférences, réunions et partenariats ; assurer entretien et sécurité ; optimiser les équipements ; promouvoir la convivialité du site
R6	Santé des académiciens et du personnel	Participation hybride ; suppléance ; organisation adaptée ; continuité des fonctions.	Prévoir des binômes de suppléance ; faciliter la participation à distance ; adapter les charges et calendriers ; organiser la transmission des dossiers.
R7	Sécurité physique du siège	Audit de sécurité ; contrôle des accès ; gardiennage ; prévention incendie ; assurance.	Renforcer gardiennage, contrôle des accès, prévention incendie et assurances ; tenir un registre des incidents ; mettre à jour les procédures d'urgence.
R8	Cyberdéfaillances/piratage	Politique de cybersécurité ; sauvegardes ; authentification renforcée ; contrôle des accès ; formation du personnel et des académiciens	Mettre en place sauvegardes externes, authentification multifacteur, mises à jour, gestion des habilitations, sensibilisation et tests de restauration.

Code	Libellé du risque	Leviers de mitigation	Mesures d'atténuation
R9	Responsabilité pénale ou juridique	Sécurisation juridique ; procédures ; délégations ; contrôle préalable des actes.	Faire valider les actes sensibles ; actualiser le manuels des procédures, renforcer les procédures d'audit interne ; clarifier les délégations et responsabilités ; documenter les décisions et conserver les preuves.
R10	Subvention et trésorerie	Dialogue budgétaire ; plan de trésorerie ; réserve ; diversification des ressources ; priorisation des dépenses.	Établir un plan de trésorerie glissant ; hiérarchiser les dépenses ; constituer une réserve ; anticiper les relances ; diversifier les financements et partenariats.
R11	Désintérêt de l'État pour les livrables	Notes orientées vers la décision ; dialogue institutionnel ; suivi de l'utilisation des avis.	Produire des avis courts et exploitables ; organiser leur restitution ; suivre leur prise en compte ; entretenir un dialogue régulier avec les décideurs.
R12	Accompagnement insuffisant par le MESRI/STI	Concertation institutionnelle ; clarification des responsabilités ; programme conjoint ; plaidoyer.	Mettre en place un mécanisme de concertation ; désigner des points focaux ; convenir d'un agenda partagé ; suivre les décisions et engagements.
R13	Désintérêt partenaires/public/privé	Stratégie partenariale ; diffusion ciblée ; dialogue avec les parties prenantes ; communication.	Cartographier les parties prenantes ; développer des partenariats ciblés ; diffuser des produits adaptés ; mesurer la satisfaction et l'utilisation des travaux.
R14	Prises de position controversées/déficientes	Revue par les pairs ; doctrine de prise de position ; gestion des conflits d'intérêts ; communication scientifique.	Formaliser une procédure de saisine, expertise, validation et communication ; déclarer les conflits d'intérêts ; préparer les messages sensibles.
R15	Défaut de prise de position	Veille ; saisine rapide ; groupes ad hoc ; calendrier des avis ; procédure accélérée.	Établir un agenda des sujets d'intérêt national ; fixer des délais de réaction ; constituer des groupes d'expertise rapides ; publier des avis validés.
R16	Non-conformité des références juridiques ou réglementaires	Référentiel juridique actualisé ; validation préalable ; contrôle documentaire.	Tenir un recueil actualisé des textes ; vérifier systématiquement les références ; faire relire les actes sensibles avant signature.
R17	Fragilités des procédures, validations financières et signatures	Dispositif de suppléance ; remplacement rapide ; délégations conformes ; sécurisation des signatures.	Appliquer sans délai les dispositions statutaires ; formaliser les délégations temporaires ; sécuriser les circuits de validation et de signature.

Code	Libellé du risque	Leviers de mitigation	Mesures d'atténuation
R18	Divergences sur les procédures de recrutement	Procédure écrite ; doctrine commune ; grille de recrutement ; avis juridique si nécessaire.	Clarifier les étapes de recrutement ; harmoniser l'interprétation des textes ; documenter les décisions ; former les instances impliquées.
R19	Divergences sur les critères d'évaluation	Critères explicites ; pondérations ; harmonisation entre sections ; traçabilité des décisions.	Définir une grille commune ; préciser les pondérations ; documenter les évaluations ; harmoniser les pratiques entre sections.
R20	Défaut d'avis de la SSA	Agenda SSA ; groupes d'expertise rapides ; notes d'alerte ; contribution aux politiques publiques ; partenariats institutionnels.	Planifier les avis prioritaires ; suivre l'actualité sectorielle ; constituer des groupes ad hoc ; renforcer les partenariats avec ministères et institutions concernées.
R21	Défaut d'avis de la Commission sur l'enseignement des sciences	Agenda de la Commission ; groupes d'expertise rapides ; notes d'alerte ; contribution aux politiques publiques ; partenariats institutionnels.	Établir un programme de veille et d'avis ; dialoguer avec les ministères compétents ; produire des notes sur l'enseignement scientifique et le profil des sortants.
R22	Faible prise en compte du pilier « Techniques »	Rééquilibrage des profils ; valorisation des grandes écoles et de l'expertise technologique.	Reconnaître davantage les parcours technologiques ; associer les grandes écoles et experts de terrain ; intégrer le pilier Techniques dans les critères et programmes.
R23	Surreprésentation du pôle universitaire	Diversification des viviers ; typologie des profils ; critères adaptés aux différentes trajectoires.	Élargir les viviers ; expliciter les catégories de parcours recevables ; valoriser l'impact scientifique, technique et institutionnel au-delà du seul cursus universitaire.
R24	Critères de recrutement trop académiques	Révision des critères ; reconnaissance de l'impact et de l'expérience ; grille multidimensionnelle.	Réviser les critères ; reconnaître l'expérience, l'impact et les contributions majeures ; mieux expliciter les équivalences et critères de mérite.

Tableau 6 . Récapitulatif consolidé de la matrice des risques systémiques 2026 de l'ANSTS (non développé ici)

Classification systémique principale	R	Libellé précis du risque	Manifestations du risque	P	I	Criticité	Liens	Inter-dépendances	IVr	Leviers d'intervention	Mesures d'atténuation
--------------------------------------	---	--------------------------	--------------------------	---	---	-----------	-------	-------------------	-----	------------------------	-----------------------

ANNEXES

Annexe 2. Liste initiale de 13 risques en 2023 et 2024

N	C	Description	P	I	oct-24	juin-23
1	S1	Evolution défavorable	2	5	10	15
2	S2	Faible visibilité au sein de l'écosystème STI	4	5	20	15
3	O1	Commissions peu opérationnelles et/ou inefficaces, faible capacité de propositions	4	3	12	12
		1. Stratégie-Scientifiques-Innovations	4	3	12	12
		2. Finances	4	3	12	12
		3. Communication	4	4	16	12
		4. Partenariat -Relations	4	3	12	12
4	O2	5. Enseignement des Sciences	3	3	9	12
		Sections peu dynamiques, démobilisées	4	4	16	12
		1. SSA	4	4	16	12
		2. SSS	4	4	16	12
		3. SSFI	4	4	16	12
5	O3	4. SSH	4	4	16	12
		Contrats non exécutés par	3	5	15	15
		1. les prestataires de	3	5	15	15
		2. les partenaires	3	5	15	15
		3. les consultants	3	5	15	15
6	O4	4. les fournisseurs	3	5	15	15
		Perte du siège de l'Académie	3	3	9	6
7	O5	Défaillances et/ou piratages informatiques	3	4	12	12
8	O6	Problèmes de sécurité du siège	3	5	15	12
9	O7	Problèmes de santé	4	3	12	12
10	F1	Lenteur ou absence d'encaissements de la subvention annuelle accordée par l'État	3	4	12	12
11	R1		4	4	14,0	12
		Désintérêt pour l'Académie et	4	4	16,0	
		1. des académiciens	4	4	16	12
		2. des organismes publics	4	4	16	12
		3. du secteur privé	3	4	12	12
12	R2	4. des consommateurs	3	4	12	12
		Atteinte potentielle à la réputation par défaut de prise de positions scientifiques en STI sur des questions d'intérêt national	4	5	20	16
13	R3	Atteinte potentielle à la réputation à cause de prise de positions scientifiques controversées en STI	3	4	12	12

Annexe 4. Liste des risques 2026 proposés par les sections SSA et SSH

Risques transversaux

Type de risque	Code	Risques
Stratégique	R1	Évolution défavorable du contexte national
	R2	Concurrence en termes de mandats et domaines de compétence dans les STI
Opérationnel	R3	Commissions peu opérationnelles et/ou inefficaces, faibles capacités de proposition
	R4	Sections peu dynamiques, démobilisées, absentéisme et inactivité des académiciens
	R5	Mauvaise ou sous-exploitation du siège de l'Académie
	R6	Problèmes de santé des académiciens et du personnel
	R7	Problèmes de sécurité du siège
	R8	Défaillances et/ou piratages informatiques
Conformité	R9	Responsabilité pénale (obligations suite à une infraction prévue par la loi).
Financier	R10	Lenteur ou absence d'encaissements de la subvention annuelle accordée par l'État.
Réputationnel Institutionnel	R11	Désintérêt de l'État et ses démembrements pour les livrables de l'Académie
	R12	Non accompagnement par le MESRI et les autorités compétentes en STI
	R13	Désintérêt des organismes publics, du secteur privé et des consommateurs
	R14	Atteinte potentielle à la réputation (prises de position controversées)
	R15	Atteinte potentielle à la réputation (défaut de prises de position)

Risques proposés par la SSA

Conformité Opérationnel	R16	Références inexactes en mentionnant des décrets concernant l'Académie
	R17	Exécution budgétaire non conforme pour les approbations finales et les signatures comme stipulés dans la version en cours du manuel des procédures à cause des lenteurs dans le remplacement de démissionnaires du bureau (Trésorier général et Trésorier adjoint)
	R18	Interprétations divergentes des procédures de recrutement des académiciens
	R19	Interprétations divergentes des critères d'évaluation des candidatures des académiciens
Réputationnel Institutionnel	R20	Risques réputationnels encourus en ne donnant pas d'avis institutionnels sur des actualités ou urgences qui sont du domaine de la SSA

Risques proposés par la SSH

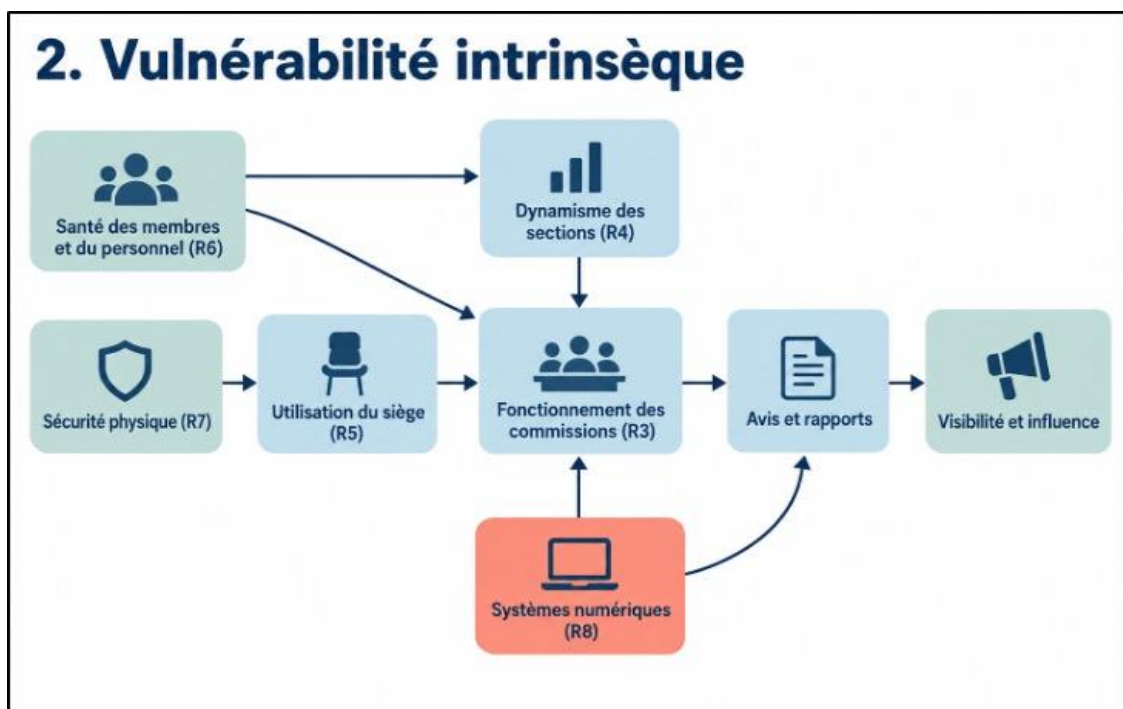
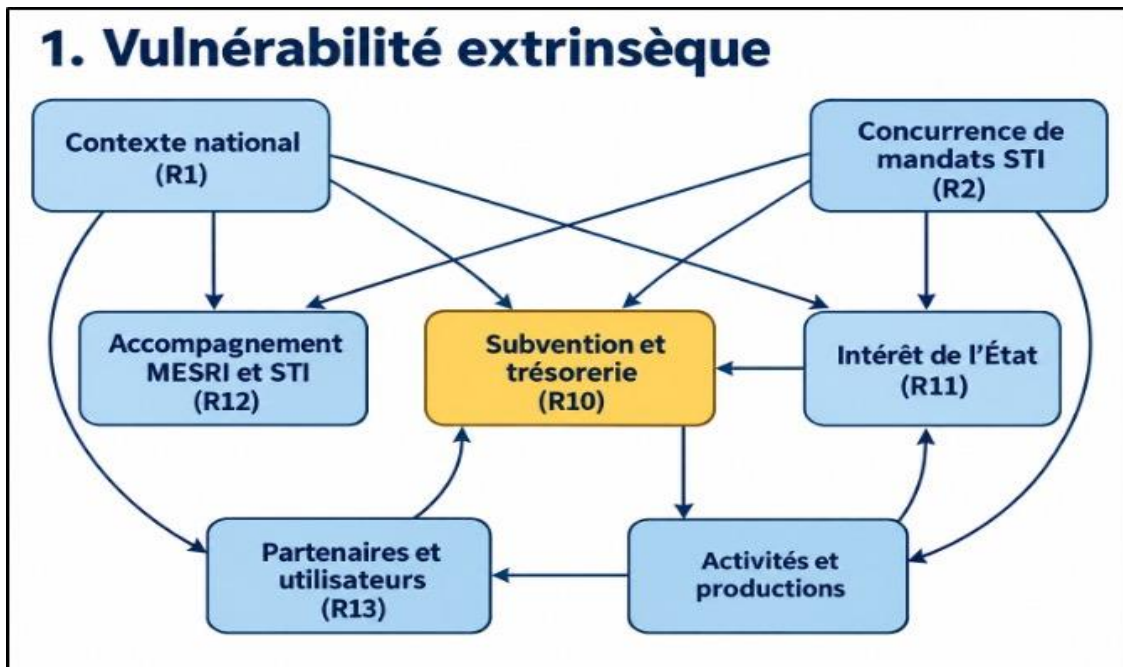
Réputationnel	R21	Appauvrissement par une faible prise en compte du 2 ^{ème} pilier du sigle de l'Académie, les Techniques, dans nos préoccupations
	R22	Prééminence absolue du pôle universitaire dans les recrutements provoquant la quasi-absence ou la faiblesse des autres pôles de la science dans le choix du profil des académiciens
Stratégique	R23	Critères généraux de recrutement avec un focus sur les professeurs titulaires d'université et le titre de directeur de Recherche même s'il n'est d'ailleurs pas suffisamment explicité .
Stratégique	R24	Prééminence absolue du pôle universitaire dans les recrutements provoquant la quasi-absence ou la faiblesse des autres pôles de la science dans le choix du profil des académiciens
	R22	Critères généraux de recrutement avec un focus sur les professeurs titulaires d'université et le titre de directeur de recherche même s'il n'est d'ailleurs pas suffisamment explicité .

Risques proposés par la SSS

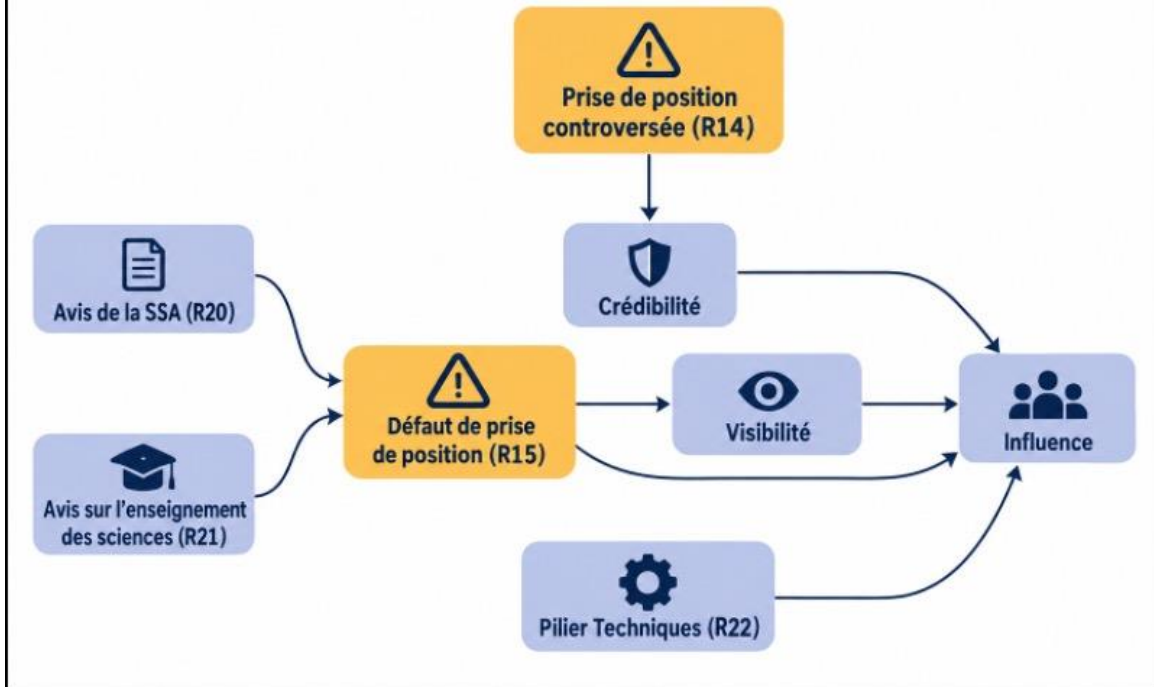
Opérationnel	R3	le défaut d'engagement des académiciens
	R4	
	R6	la précarité sanitaire (absence de souscription d'une assurance santé).

NB : les codes ont été conservés lorsque les formulations étaient proches, afin d'éviter les doublons.

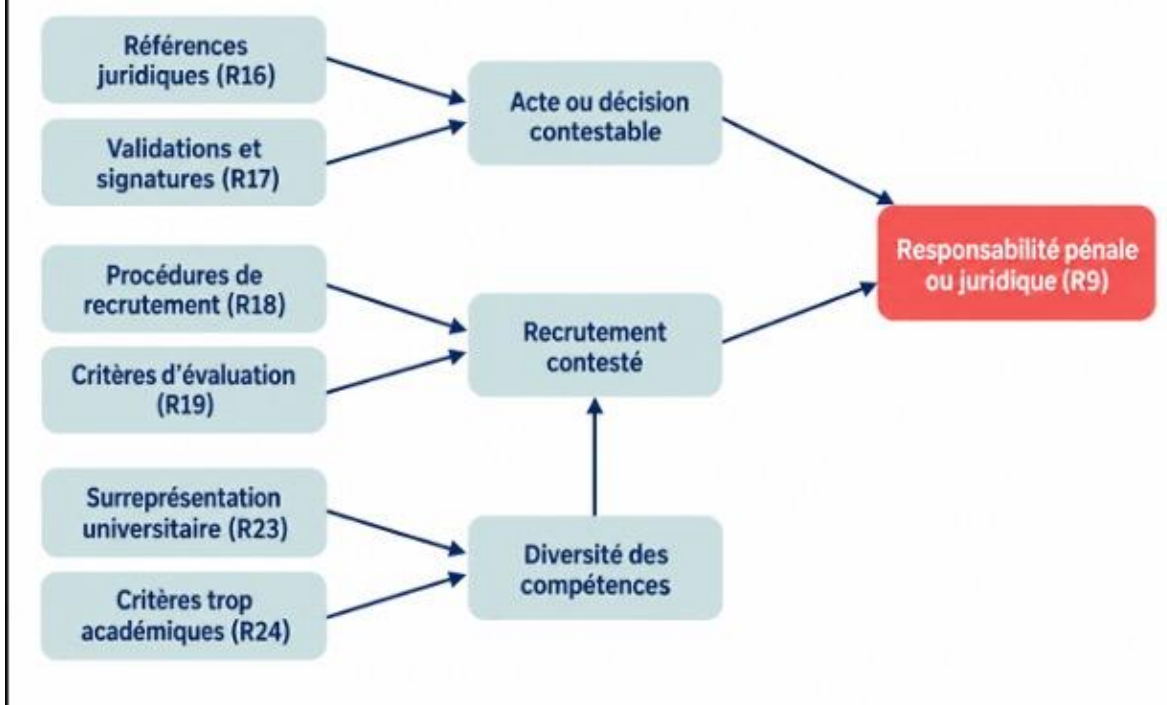
Annexe 6. Analyse des vulnérabilités

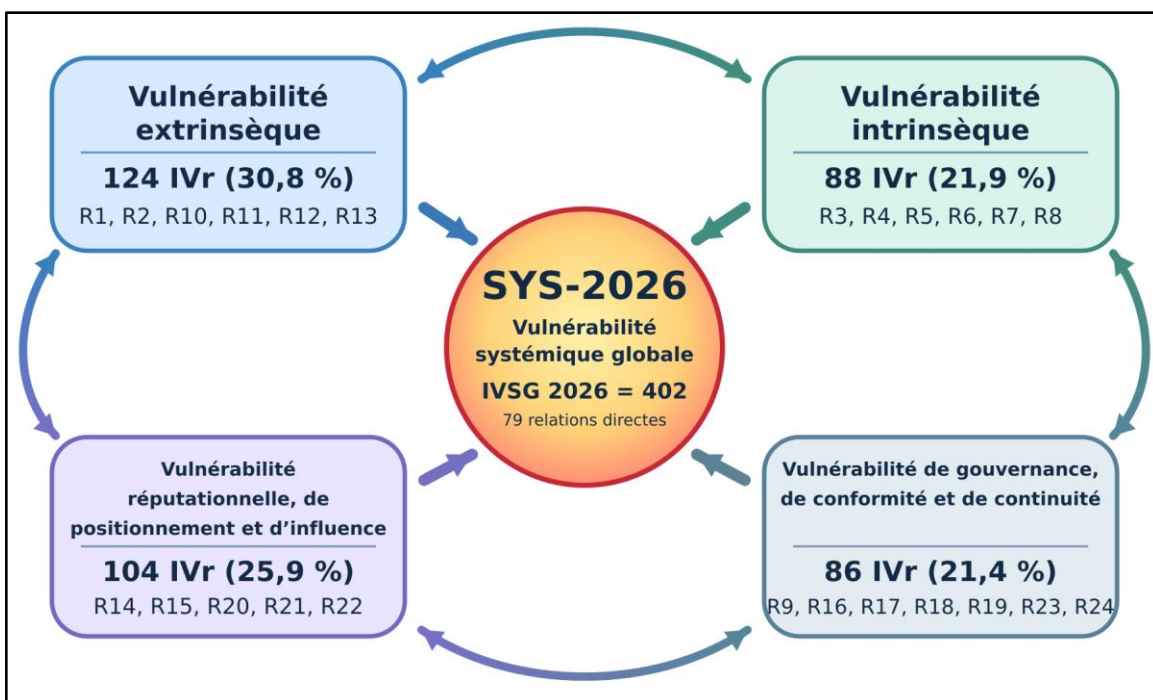


3. Vulnérabilité réputationnelle, de positionnement et d'influence



4. Vulnérabilité de gouvernance, de conformité et de continuité





Synthèse des vulnérabilités

