

Maîtrise des risques dans les collectivités territoriales



Dans le cadre du principe de libre-administration inscrit dans la constitution, les contrôles externes assurés par l'Etat ont constitué jusqu'à présent les piliers autour desquels s'est façonnée l'appréhension du contrôle interne dans les collectivités. Les rejets effectués par le comptable public, les observations des chambres régionales des comptes dans le cadre de l'examen de gestion, les décisions prises dans le cadre du contrôle de légalité et du contrôle budgétaire ont orienté le contenu et les modalités d'organisation de ce contrôle interne.

La certification des comptes, encore en cours d'expérimentation, mais aussi les exigences posées par la loi Sapin 2 déclinées par l'agence française anticorruption, amènent à revoir en profondeur ces paradigmes face aux profondes évolutions du contrôle externe.

L'approche par les risques constitue désormais le socle sur lequel l'organisation doit se transformer et repenser substantiellement des dispositifs parfois formels qui ne visaient qu'à préserver une conformité toute procédurale. Dorénavant, les collectivités sont davantage responsabilisées dans la conception et l'organisation de leurs systèmes internes. Elles sont encouragées à prioriser les ressources et à définir les modes opératoires en fonction des risques encourus tant opérationnels, qu'éthiques, financiers, humains ou encore juridiques. Ces risques sont évalués au regard des objectifs et de la stratégie poursuivie.

Ce changement de paradigme ne peut intervenir sans une implication forte de la gouvernance et un ancrage dans la culture et les valeurs de chaque collectivité. L'ampleur de ces défis à relever amène à la création de services d'audit interne, clé de voute de l'édifice, qui apporte l'assurance de l'efficacité et de la performance des changements apportés.

Ce référentiel rédigé sous la forme de fiches pratiques vise à aider et accompagner chaque collectivité à relever ces défis et ainsi à conforter la mise en œuvre de son projet.



Cette première édition a été réalisée en partenariat avec la CIAT, l'IFACI et PwC.

Nous tenions à remercier l'ensemble des membres du groupe professionnel Collectivités Territoriales de l'IFACI pour leur contribution ainsi que l'ensemble des membres de la CIAT pour leur participation à la démarche.

Nous saluons le fort engagement des chefs de file : Yannis WENDLING (CD Seine-Saint-Denis), Christophe BUTIKOFER (UNEDIC), Charles-Thibault PETIT (CD Essonne), Guillaume PARADAS (CR Auvergne-Rhône-Alpes), Stéphane LABONNE (CR Pays de la Loire) et Michel REVERDY (Eurométropole Strasbourg).

Ainsi que l'ensemble des contributeurs pour le temps et l'attention qu'ils ont accordés : Agnès BACHELOT-JOURNET (CD Isère), Jean-François CHARBONNIER (Ministère des Armées), Hélène MATHIEU (Ville de Paris), Emmanuelle BRIOTTET (formatrice), Marie-Christine DE GOURNAY (CD Isère), Channez KRIM (CR Nouvelle Aquitaine), Myriam DEHMEJ (Région Ile-de-France), Christophe MAGNE (CD Haute-Garonne), Jean-Luc GOUJON (CD Loire-Atlantique), Lydie JAIMET (CNR), Marie-Laure FERNANDEZ-VEGA (CD Val-de-Marne), Bruno LECHAPTOIS (Orange), Bruno BORODINE (CR Bretagne), Franck VILLOT (CD Morbihan), Jessy PETITPAS (CD Cher), Odile BLANC (Ville de Marseille) et Jérémy SALVA (CD Seine-Saint-Denis).

Sont également remerciées Hélène AUBOYNEAU pour son relai avec l'IFACI et Françoise BERGÉ pour son soutien tout au long du projet. François D'ANDIGNE (PwC) pour le pilotage de l'ensemble de ce projet avec l'appui de Pollyanna MARTA PINTO, ainsi que Julien MULLER (PwC) et Paul NORMAND (PwC) pour leurs contributions.

Nous vous en souhaitons une très bonne lecture.





Principe 1

Assurer une surveillance des risques par la gouvernance 1/2

La gouvernance d'une collectivité a la responsabilité de mettre en œuvre le budget, les projets et les orientations approuvées par le conseil. Les risques sont indissociables du projet de mandat.

Cette surveillance par la gouvernance suppose de déterminer les enjeux clés qui devront faire l'objet d'une vigilance spécifique et les modalités d'exercice de cette surveillance en distinguant ce qui relève des différents acteurs.

Objectif de l'étape

Point de départ

- Les priorités du mandat.
- Les obligations et les réglementations.
- La trajectoire budgétaire.

Point d'arrivée

Les principes et les responsabilités pour organiser la surveillance des risques.

Pour débiter la mise en œuvre

- **Expérimenter** sur une priorité pour illustrer l'apport de cette surveillance.
- **Sensibiliser** et communiquer les résultats de cette expérimentation.
- **Généraliser** au moyen de méthodes de travail agiles qui prennent en considération la culture propre à chaque collectivité.

Modalités pratiques

- Pour bien ancrer cette démarche dans la collectivité, il convient tout d'abord d'expérimenter une zone de risque, un projet en particulier, afin de démontrer la plus-value de la démarche. Il s'agit de mener une analyse de risque pour ensuite en rendre compte à la direction générale des services, au maire ou au président et au conseil en fonction des attentes et niveaux de responsabilité de chacun.
- Définir les rôles et les responsabilités des acteurs internes et externes (maire ou président, directions générales des services, conseil, agents, citoyens, entreprises).
- Déterminer le besoin d'informations des acteurs et des parties prenantes au regard de leurs responsabilités et de leurs besoins.
- Identifier les modes de *reporting* les plus pertinents au regard de la culture de gestion de la collectivité et du public cible : rapport annuel ? Tableaux de bord ? Présentation commentée ?
- Formaliser le dispositif et le faire valider.

Outils à disposition

- Le code de la Gestion des Collectivités Territoriales (CGCT).
- Les publications de l'institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI) et une documentation rédigée pour le secteur public.
- Formation sur la gestion des risques dans le secteur public, sur la prévention et sécurité civile.





Principe 1

Assurer une surveillance des risques par la gouvernance 2/2

Questions à se poser...



Qui est responsable de l'identification et de la surveillance des risques ?

Quelles informations sont déjà disponibles et accessibles ?

A quelle fréquence rendre compte de la bonne gestion des risques ?

Comment accompagner l'appropriation de la démarche par les collaborateurs et les acteurs de gestion des risques (élu, direction générale, maire, président) ?

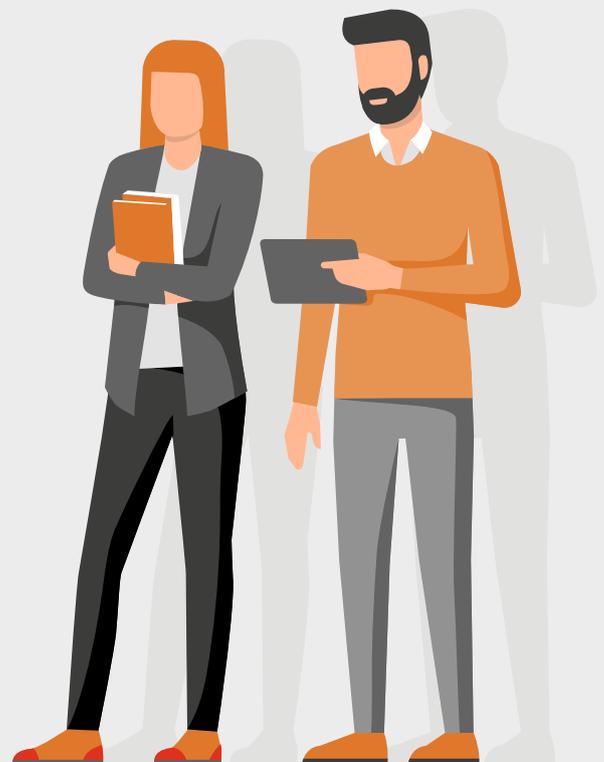
Comment articuler ce dispositif avec les autres dispositifs de suivi existants : cycle budgétaire, suivi opérationnel de projets ?

Faut-il accompagner le conseil ?

Points d'attention

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Clarifier les responsabilités respectives de chaque acteur.
- Être attentif à la place et au rôle de chacun :
 - Politique, dans la définition de la stratégie et la validation des priorités pour le mandat en distinguant ce qui relève du conseil et ce qui relève du maire ou du président.
 - Administratif, dans la mise en œuvre du plan de maîtrise des risques.
- Définir clairement pour le mandat les priorités et les enjeux majeurs en termes de maîtrise des risques.





Principe 2

Définir les structures organisationnelles 1/2

L'organisation de la collectivité territoriale est conçue pour mettre en œuvre les projets de la mandature et assurer le service à la population en fonction des spécificités du territoire.

La structure organisationnelle est la représentation schématique des liens hiérarchiques et fonctionnels. Elle permet de préciser les niveaux de responsabilités et les canaux de communication. Une structure organisationnelle solide est un prérequis à la gestion d'une collectivité et à la gestion des risques.

Objectif de l'étape

Point de départ

L'évaluation de la situation organisationnelle de départ.

Point d'arrivée

Un organigramme qui précise les rôles et les responsabilités en matière de gestion des risques.

Pour débiter la mise en œuvre

Prendre en compte les composantes de l'organisation :

- La culture et les valeurs définies au sein de l'administration locale.
- La nature, la taille et la répartition géographique des activités.
- Les risques liés à la stratégie et aux objectifs.
- Les rôles et responsabilités au sein de la collectivité.
- Les exigences législatives, réglementaires, fiscales et financières.
- Les caractéristiques du territoire (étendue de la collectivité, répartition des agents et de la population, implantations des sites).
- La stratégie, les projets et les objectifs du mandat.
- La maturité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Adapter le dispositif de gestion des risques aux capacités de la collectivité, en tenant compte non seulement des objectifs fixés par la direction générale mais aussi des moyens existants.

Comprendre les attentes du comité de direction en matière de gestion des risques.

Délimiter le périmètre des fonctions impliquées dans la gestion des risques à chaque niveau de l'organisation.

Modalités pratiques

- ☑ **Cartographier** les schémas organisationnels (organigramme hiérarchique et fonctionnel) et clarifier les missions des différents services.
- ☑ **Définir** les modalités de dialogue propres à la collectivité entre les différentes parties prenantes qui la composent (direction générale, encadrements, agents) et réaliser un état des lieux des dispositifs de partage de l'information, des instances de préparation et de prise de décisions.
- ☑ **S'assurer** de l'existence d'une organisation en mode projet et s'assurer de son efficacité.
- ☑ **S'assurer** que la collectivité a été calibrée pour tenir compte des priorités du mandat et de la mise en œuvre des projets, en particulier en matière d'investissements ou de nouveaux services à offrir à la population.
- ☑ **S'assurer** que les composantes du projet de mandat ont été déclinées en objectifs opérationnels et qu'il existe un système de suivi, à conforter le cas échéant.
- ☑ **S'assurer** de l'adéquation entre les délégations de signature, les objectifs dans les fiches de postes et les compétences associées.

Outils à disposition

Le comité dédié au management des risques se réunit au moins une fois par an et assure une revue des principaux risques, en évaluant, pour chacun, l'évolution de sa criticité et de son niveau de maîtrise. Le comité des risques est chargé de la stratégie globale de gestion des risques et de la définition du niveau de tolérance en matière de risques, tant actuels que futurs. Il examine la mise en place opérationnelle des procédures en matière de contrôle des risques et des activités.



Principe 2

Définir les structures organisationnelles 2/2

Questions à se poser...



- Comment est structurée l'organisation ?
Où sont implantés les agents et les sites ?
- Quelles sont les articulations entre les services déconcentrés et les services centraux ?
- Quel est le niveau de déconcentration des responsabilités des services aux directions métier ?
- Comment est intégré le risque dans le processus de prise de décision ?
- Quels sont les dispositifs de maîtrise des risques existants (points de contrôles, supervisions) ? Comment améliorer ces dispositifs (ex : dédoublement des contrôles sur les chaînes de traitements afin de systématiser les regards croisés) ?
- Comment les évolutions sociétales de la collectivité impactent la stratégie et les objectifs opérationnels ?
- Les valeurs, les missions, la stratégie sont-elles définies ?
- Quelle est la culture de la collectivité ?
- Quel est le niveau d'appétence au risque de la collectivité ?
Quel niveau d'acceptation ? Quel degré de tolérance ?
- Les objectifs opérationnels sont-ils définis ?
Sont-ils alignés avec la stratégie et la culture de la collectivité ?

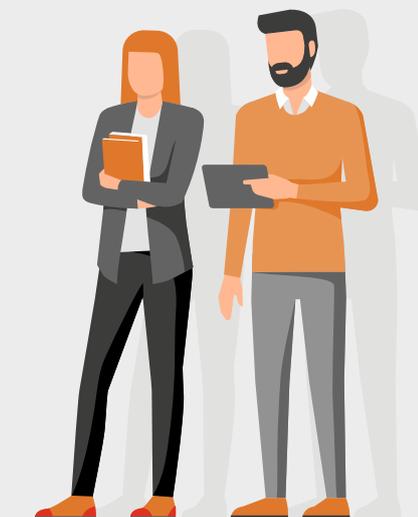
Points d'attention

ECUEILS À ÉVITER

- Faire intervenir une multitude d'acteurs non sensibilisés et non concernés par la démarche.
- Créer des silos concurrents, susceptibles de créer des redondances et lourdeurs.

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Mettre en place une instance auprès de l'encadrement dirigeant pour animer le traitement des risques (comité des risques) et une instance extérieure pour apporter une garantie sur l'efficacité du système de contrôle interne (comité d'audit).
- Désigner un agent sensibilisé et formé pour la mise en place et le suivi du dispositif de gestion des risques. La fonction doit être fonctionnellement rattachée à la direction générale des services pour avoir une vision d'ensemble.
- Intégrer l'exercice aux cycles actuels comme le cycle budgétaire.
- Inscrire la démarche de maîtrise des risques dans un projet de simplification et de consolidation de l'existant.





Principe 3

Définir la culture souhaitée 1/2

La gouvernance de la collectivité doit définir un ensemble de comportements attendus et doit promouvoir un ensemble de valeurs. Cet ensemble forme un pilier de la culture souhaitée.

La culture d'une administration influence la manière dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Objectif de l'étape

Point de départ

La culture de départ.

Point d'arrivée

La mise en place d'un dispositif de promotion d'une culture commune et partagée.

La définition d'une culture conduisant à analyser des objectifs opérationnels sous l'angle des risques et des opportunités.

Pour débiter la mise en œuvre

- **Rassembler** la documentation (codes de conduites) et les chartes disponibles (chartes de management) portées par les ressources humaines à l'intention du personnel (management, agents).
- **Examiner** les documents du mandat et les objectifs fixés à l'administration (projet d'administration, projet de mandat, démarche de gestion).
- **Définir** dans des ateliers collectifs des objectifs de progrès en associant les directions supports, les directions métiers et la direction générale, puis, les élus.
- **Mettre en place** des actions communes pour diffuser les valeurs et les éléments de culture commune (information et communication, formation).

Chaque collaborateur contribue à la consolidation d'une culture commune. Il convient d'accompagner, d'encourager et de rassurer les agents en veillant à ne pas mettre en avant les termes connotés comme « contrôle ».

Modalités pratiques

- Définir les caractéristiques de la culture souhaitée, sous la supervision de la direction générale et de l'exécutif, afin de traiter les risques.
- Identifier des causes structurelles et culturelles de comportements inadéquats au sein de la collectivité.
- Créer un environnement encourageant l'adhésion des agents à la vision et aux valeurs de la collectivité.
- Encourager l'exemplarité qui se manifeste par des comportements adaptés à tous les niveaux de l'entreprise, de la gouvernance jusqu'aux agents.
- Décliner les objectifs et s'assurer de la cohérence avec les valeurs partagées.

Outils à disposition

- Charte des valeurs CDG 35 : Il est important de définir une charte des valeurs, un code de conduite ainsi qu'un règlement intérieur.
- Formations proposées par l'IFACI et le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT).
- La Conférence des inspecteurs et auditeurs territoriaux est un centre de ressources.
- Les Centres de Gestion gérés par des employeurs territoriaux ont vocation à participer à la gestion des personnels territoriaux et au développement des collectivités. A disposition, un déontologue peut vous accompagner.
- Véritable innovation, le projet managérial vise à accompagner les acteurs de la gouvernance afin de promouvoir un pilotage optimal de la collectivité au service de la qualité des prises en charge des besoins. Au-delà de l'optimisation du fonctionnement dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, l'objectif retenu est d'amener à une réflexion d'ensemble sur la bienveillance et l'éthique professionnelle.



Principe 3

Définir la culture souhaitée 2/2

Questions à se poser...



Points d'attention

ECUEILS À ÉVITER

- Adopter des comportements et prendre des décisions incohérentes avec les valeurs de l'administration ayant des effets néfastes sur la mise en œuvre de la stratégie et entraînant une perte de confiance des acteurs internes et externes.

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Définir des projets en adéquation avec les valeurs portées. Ces valeurs sont constitutives de la culture de la collectivité.
 - Adapter la communication et le message en fonction des valeurs retenues et portées par les ressources humaines.
 - Communiquer sur les objectifs de gestion et d'accompagnement du personnel.
 - Rédiger des chartes et des codes de déontologie, de conduite, d'éthique qui soient simples, clairs, agréables à lire et faciles à s'approprier.
 - Définir la culture souhaitée au sein de la collectivité. La culture étant la pierre angulaire de sa stratégie. La culture de la collectivité doit refléter ses valeurs et peut évoluer.
- Faire en sorte que la culture de l'organisation influence la manière dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.
 - Veiller à ce que la gestion du risque, de son identification à son évaluation, en passant par son traitement, soit en conformité avec la culture de l'administration.

Les valeurs sont-elles portées par la gouvernance ?
Diffusées ? Connues ?

La culture repose-t-elle sur des documents de référence partagés ?

La collectivité dispose-t-elle d'une charte de déontologie ?
D'une charte éthique ? Sont-elles diffusées ? Connues ?

La collectivité promeut-elle la QVT (Qualité de Vie au Travail) dont le télétravail, le travail à distance, le droit à la déconnexion, le respect de la vie de famille ?

La collectivité dispose-t-elle d'une charte du temps de travail ?

La collectivité responsabilise-t-elle son personnel ?

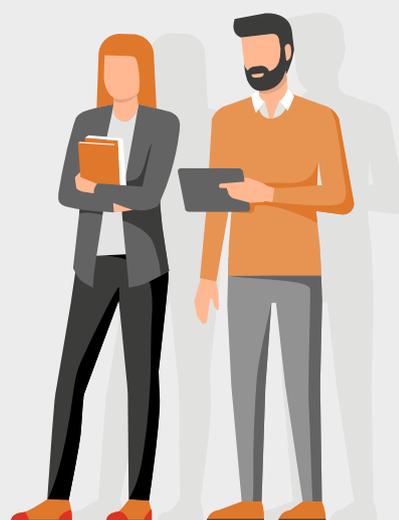
La culture du risque est-elle diffusée à tous les niveaux de la collectivité ?

Existe-il des analyses de risque pour sécuriser la mise en œuvre des projets et des activités ?

La gestion des risques est-elle suffisamment structurée pour accompagner le projet politique et pour sécuriser la prise de décision ?

La collectivité communique-t-elle sur ses évolutions et y associe-t-elle le personnel ?

La collectivité donne-t-elle un accès facile à l'information ?
Les agents ont-ils accès à la bonne information ?





Principe 4

Démontrer l'engagement en faveur de valeurs fondamentales ou envers l'intégrité et l'éthique 1/2

Les valeurs sont indispensables à une collectivité, c'est pourquoi il est fondamental de créer un collectif sensibilisé à l'intégrité et à l'éthique.

Les valeurs portées déterminent le degré d'acceptabilité des différents types de risques et les choix sous-jacents de la collectivité.

Les décisions prises doivent être le reflet des valeurs communiquées en interne et susciter l'intérêt et l'adhésion des élus et des agents.

Chaque agent, cadre ou élu doit être sensibilisé à travers une communication interne régulière.

Objectif de l'étape

Point de départ

Diffusion de l'ensemble des documents relatifs au code de déontologie et au règlement intérieur.

Point d'arrivée

Déploiement auprès des élus et des employés de la notion de risque afférente aux valeurs de l'éthique et de l'intégrité et énonciation des pratiques à promouvoir et à éviter.

Pour débiter la mise en œuvre

- **S'assurer** de la volonté et de l'implication des élus et de la direction générale au service de ces valeurs à travers les paroles, les actions, l'exemplarité.
- **Formaliser** les engagements pris.

Modalités pratiques

- ☑ S'assurer de l'implication de la direction générale dans la communication interne et le développement d'une culture du management par les risques et des comportements associés attendus.
- ☑ S'assurer de l'acculturation des agents par des formations régulières et des échanges de bonnes pratiques.
- ☑ Évaluer la tenue des engagements pris et des objectifs assignés, notamment vis-à-vis des normes de conduite et compétences attendues, en valorisant les bonnes pratiques ou en mettant en œuvre des mesures disciplinaires le cas échéant.

Outils à disposition

- Le déontologue du Centre de Gestion et la documentation existante sur le sujet pour construire et diffuser un code de conduite au sein de la collectivité et un règlement intérieur intégrant des sanctions.
- La commission de déontologie propre à la collectivité.
- Les recommandations et guides de l'Agence Française Anti-Corruption (mise en œuvre d'un programme de prévention, mise en place d'un dispositif d'alerte, code de conduite anticorruption).
- La mise en place d'un Comité d'éthique. Ce dernier réunit des personnalités désignées en conseil (représentants d'associations, cadres de la fonction territoriale et citoyens) afin de travailler conjointement sur une charte éthique et de veiller à sa bonne application. Les échanges qui ont lieu dans ce comité sont créateurs et disséminateurs de valeurs telles que l'intégrité, la probité et la laïcité. Il garantit aux citoyens le comportement exemplaire des élus, mais aussi la qualité, la transparence et l'impartialité du service public.
- Transparency International est une organisation non gouvernementale ayant pour principale vocation la lutte contre la corruption des gouvernements et des institutions. Plusieurs collectivités s'y sont engagées.
- La CIAT, PwC et l'IFACI disposent également de ressources.



Principe 4

Démontrer l'engagement en faveur de valeurs fondamentales ou envers l'intégrité et l'éthique 2/2

Questions à se poser...



Comment intégrer la gestion des risques à cette démarche ?

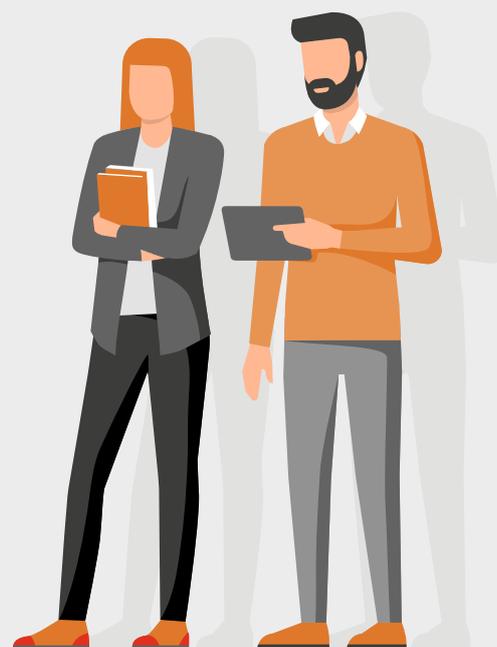
Comment promouvoir les engagements pris ?
Comment valoriser et rendre public les résultats en cohérence avec les priorités politiques ?

Quel degré de publicité souhaite-t-on donner à la démarche dans un souci de transparence ?

Points d'attention

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Veiller à ce que les objectifs annuels de performance et les entretiens individuels d'évaluation abordent le sujet des valeurs et des comportements.
- Communiquer clairement sur les comportements attendus en matière de gestion des risques et de risques liés à l'éthique et à la déontologie. A chaque niveau de la collectivité, l'adhésion aux valeurs fondamentales et les comportements sont évalués et sont valorisés ou sanctionnés.
- Cultiver une communication interne ouverte et transparente sur les risques actuels et les risques émergents de façon pertinente au sein de la collectivité.





Principe 5

Attirer, former et fidéliser des personnes compétentes 1/2

La collectivité s'engage à développer les compétences en adéquation avec la stratégie et les missions opérationnelles. Pour ce faire, la direction définit les besoins globaux en compétences. De son côté, la fonction RH aide au développement des compétences et à l'allocation des ressources.

Il est nécessaire de construire des parcours professionnels et d'articuler les dispositifs de ressources humaines avec la démarche de maîtrise des risques.

Objectif de l'étape

Point de départ

Dispositifs RH de gestion des compétences et des agents.

Point d'arrivée

- Attrait et fidélisation des personnes expérimentées et qualifiées pour travailler sur des sujets spécifiques.
- Permettre aux agents l'accès à la formation afin de promouvoir leur carrière et leur mobilité.

Pour débiter la mise en œuvre

- **Effectuer** un état des lieux des dispositifs en place : avancement de grade, déroulement de carrière, régime indemnitaire, mobilité interne, accompagnement individualisé des agents.
- **Réaliser** des cartographies spécialisées sur les enjeux RH dans les directions fonctionnelles et opérationnelles.
- **Mettre en place** et animer un réseau d'animateurs de contrôleurs internes dans chaque direction. Ces missions doivent être inscrites dans les fiches de postes et faire l'objet d'une évaluation.
- **Diffuser** la culture par des formations, guides, brochures et séminaires.

Modalités pratiques

- Communiquer sur les besoins, les objectifs de carrière, le régime indemnitaire, les critères d'avancement de grade, les critères d'évaluation interne et les mobilités.
- Mettre en place une politique de reconnaissance des compétences et de l'investissement des agents.
- Evaluer et ajuster les contraintes associées à la réalisation des objectifs.
- Mesurer et évaluer la performance de la collectivité.
- Aligner les incitations et les récompenses en fonction de la réalisation des objectifs.
- Créer des mécanismes pour favoriser les mobilités et les avancements de grade (par exemple, la prise de responsabilité doit être accompagnée par une mobilité).

Outils à disposition

- Guide de l'évaluation annuelle individuelle.
- « Le Recrutement dans les collectivités territoriales » Etude (donner les références).
- Plan de successions : il s'agit d'un dispositif orienté vers l'avenir qui vise à assurer la pérennité de la collectivité. Ce plan vise à aligner les compétences disponibles aux objectifs et à la stratégie de l'organisation.
- Plan de développement des compétences : il rassemble toutes les actions de formation mises en place dans le cadre de la politique de gestion du personnel.
- Plan d'attractivité.
- Le projet de mobilité.
- Les centres de gestion.
- Le CNFPT.



Principe 5

Attirer, former et fidéliser des personnes compétentes 2/2

Questions à se poser...



Comment attirer de nouvelles compétences ?
Où faut-il diffuser l'offre ? Comment la rédiger ?

Comment gérer la fidélisation des agents
et le besoin de renouveau ?

Comment inciter à la mobilité ?

Comment valoriser la prise de responsabilité
dans le traitement des risques ?

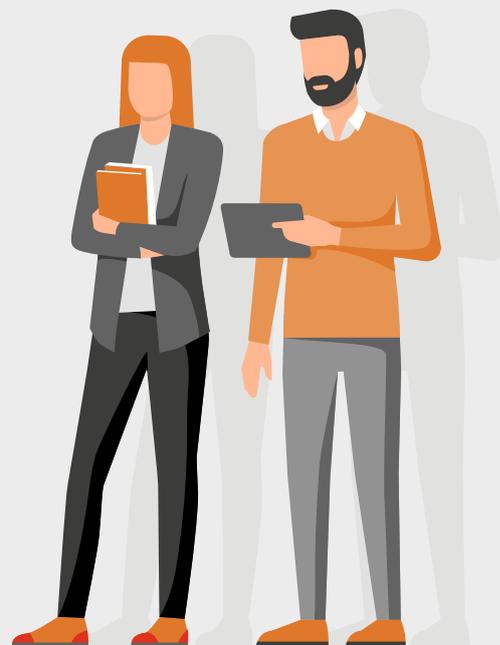
Points d'attention

ECUEILS À ÉVITER

- Définir de manière imprécise ou inadéquate les objectifs au risque de démotiver les équipes, voire de générer des comportements déviant. Il convient donc d'être prudent et de mettre en place une politique de reconnaissance adaptée à chaque métier.
- Sous-estimer la nécessité de disposer d'un personnel compétent et formé spécifiquement pour maîtriser la complexité de la gestion des risques (naturels, technologiques, urbains ou liés aux systèmes d'informations, sociaux, professionnels).

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Adapter les indicateurs des objectifs annuels de performance.
- Définir des indicateurs et des incitations et récompenses appropriées à tous les niveaux de la collectivité. Ces outils permettront de valoriser l'atteinte des objectifs dans le respect des bonnes pratiques et normes éthiques de la collectivité.
- Anticiper les risques de la collectivité et ses besoins futurs en termes de ressources humaines. Les départs à la retraite, le faible renouvellement des équipes, la non création d'emplois pour répondre aux compétences émergentes et le manque de formation sont des risques à prendre en considération.





Principe 6

Analyser le contexte de l'organisation

La collectivité doit prendre en considération les impacts potentiels du contexte politique, économique et social dans lequel elle évolue (environnement externe), de ses propres dynamiques (environnement interne) et de sa stratégie sur le profil de risque.

Pour débiter la mise en œuvre

- **Définir une démarche** méthodologique permettant d'identifier et d'intégrer des facteurs imprévus ou ponctuels susceptibles d'impacter ses profils de risques.

Modalités pratiques

- ☑ Identifier les acteurs et les éléments internes et externes qui contribuent à sa dynamique, à ses projets (stratégie d'investissement, stratégie budgétaire, stratégie de relation à l'utilisateur) et à leurs réussites.
- ☑ Identifier les typologies, les facteurs et les scénarios de risques qui pourraient avoir des impacts sur les résultats attendus et les éléments identifiés au préalable.
- ☑ Réaliser un bilan de la réelle influence des facteurs externes et internes sur l'atteinte des objectifs.

Objectif de l'étape

Point de départ

Etat des lieux des documents et des analyses de contexte.

Point d'arrivée

Un diagnostic sur le contexte de la collectivité ainsi que sur les facteurs de risques.

ALLER PLUS LOIN

Mettre en place des indicateurs pour assurer une surveillance des facteurs de risques identifiés.





Principe 7

Définir le niveau d'appétence pour le risque 1/2

Pour asseoir et finaliser la stratégie, il est nécessaire de définir le niveau d'appétence au risque à partir duquel une collectivité est prête à accepter « en l'état » un ou plusieurs risques. Il s'agit en réalité de définir le juste niveau de maîtrise des risques à atteindre par l'organisation au vu de sa stratégie, et éviter de mettre en place du « surcontrôle » pour des risques mineurs et /ou assumés.

Objectif de l'étape

Point de départ

Définition du contexte et des projets stratégiques.

Point d'arrivée

Identification des risques acceptés, acceptables et gérables.

Pour débiter la mise en œuvre

- **Déployer une réelle pédagogie** auprès de la DG, des cadres, des équipes et de l'exécutif sur les notions de risque, de management des risques, d'appétence aux risques en soulignant la valeur ajoutée d'une telle démarche pour définir et mettre en œuvre la stratégie de l'organisation.
- **Déployer une cartographie des risques**, outil structurant pour définir le seuil d'appétence aux risques.

Modalités pratiques

- ☑ La « capacité du risque » s'analyse en tenant compte de l'environnement réglementaire de la collectivité qui constitue la ligne rouge de l'exercice.
- ☑ Cartographier selon une approche top-down (par la DG et selon les objectifs) et bottom-up (par les services, et selon les processus) les principaux risques de l'organisation associés directement aux objectifs et aux missions de cette dernière.
- ☑ Arbitrer au niveau de la Direction puis de l'Exécutif, les risques prioritaires (pour les plans d'action de maîtrise des risques, afin de passer du risque net constaté à un niveau cible attendu), les risques à surveiller (très graves et peu fréquents ou vice-versa) par des audits, et les risques que l'organisation peut accepter voire pour lesquels elle souhaite que le niveau de contrôle interne déployé soit réduit :
 - Les risques peu graves et peu fréquents.
 - Les risques que l'organisation assume en l'état pour ne pas nuire à d'autres enjeux majeurs.
 - Les risques acceptables que la collectivité peut assumer au regard de son projet.
 - Les risques inacceptables et non-maîtrisables nécessitant par conséquent l'abandon de l'objectif y afférant.
- ☑ Assurer régulièrement un suivi par tableaux de bord / indicateurs de pilotage du respect des objectifs et de la zone d'appétence pour les risques par les services.





Principe 7

Définir le niveau d'appétence pour le risque 2/2

Questions à se poser...



Est-ce que la définition de la zone d'acceptation des risques doit suivre la temporalité du projet de mandat de l'organisation ?

Quel est le seuil, la limite où le risque est accepté et maîtrisé ?

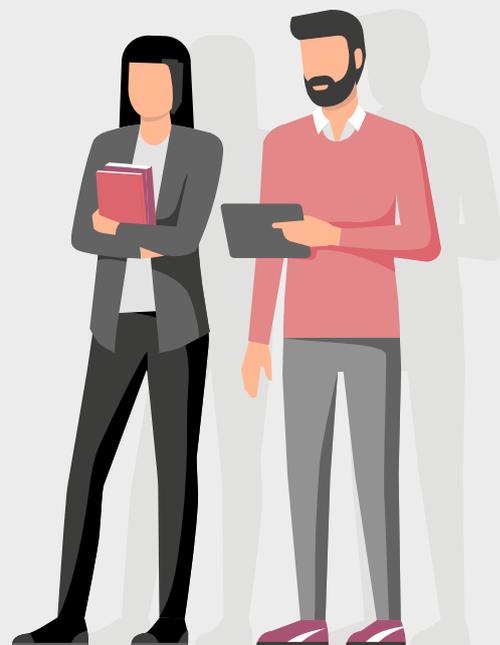
Points d'attention

ECUEILS À ÉVITER

- Décorrélérer l'appétence au risque des spécificités de l'organisation en question (valeurs, raison d'être, environnement...).
- Confondre l'appétence au risque de la notion avec la tolérance au risque (marge de manœuvre à définir autour du seuil d'appétence au risque).

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Recenser les moyens de contrôle interne existants.
 - Faire vivre et interroger à échéance régulière le niveau d'appétence au risque par rapport à la stratégie de la collectivité.
 - S'assurer que les moyens financiers et humains déployés pour maîtriser un risque sont proportionnés par rapport à son importance pour l'organisation.
- Prendre en compte la perte d'opportunités à laquelle la collectivité s'expose en refusant une prise de risque.
 - Arbitrer le seuil du niveau d'appétence au risque au niveau de la Direction, chargée de la décliner en objectifs opérationnels – mais également auprès de l'exécutif qui porte la responsabilité des risques.
 - Calibrer les objectifs stratégiques puis les actions concrètes en fonction du niveau d'appétence au risque.
 - Recenser les moyens de contrôle interne existants.





Principe 8/9

Évaluer les stratégies alternatives et définir les objectifs opérationnels 1/2

La collectivité doit mettre en place un cadre opérationnel pour la réalisation de ses objectifs et de ses missions.

Les objectifs opérationnels doivent être compatibles avec l'appétence aux risques de la collectivité. Lorsque des écarts sont constatés, il est nécessaire d'amender la première stratégie et d'avoir défini au préalable des stratégies alternatives.

Pour débiter la mise en œuvre

- **Mettre à disposition préalablement l'ensemble des paramètres de décision** (projet de mandat, appétence, évaluation des moyens de maîtrise de l'organisation et leur coût afférent).
- **Recenser précisément les mesures de maîtrise des risques** au sein de l'organisation qui pourront être rattachées aux objectifs retenus.

Modalités pratiques

- Appréhender les objectifs opérationnels d'une collectivité territoriale en fonction du projet de mandat et de son appétence au risque.
- Revoir les objectifs et réaliser un alignement avec la stratégie avec une possible réallocation de moyens (humains, financiers, informatiques...).

Objectif de l'étape

Point de départ

Degré d'appétence aux risques défini et validé par l'exécutif.

Point d'arrivée

Mise en place d'un plan de long terme adéquat avec le niveau de risque préétabli.

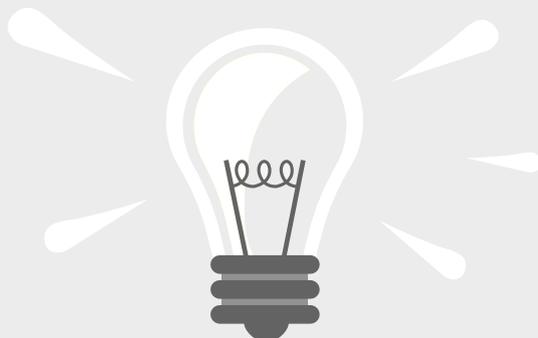




Principe 8/9

Évaluer les stratégies alternatives et définir les objectifs opérationnels 2/2

Questions à se poser...



Est-ce que toutes les notions du COSO sont transposables et pertinentes pour la collectivité ? Par exemple, la notion de tolérance pour les risques semble difficilement applicable à toutes les collectivités.

Points d'attention

- Prendre en compte l'existence de biais dans le processus de décisions puisqu'ils peuvent résulter de confusion.
- Faire valider le niveau d'appétence au risque par l'exécutif pour faciliter la réalisation des objectifs de la collectivité.
- Mesurer précisément le coût des mesures de maîtrise envisagées pour chaque stratégie étudiée et prendre en compte les pertes d'opportunités.
- Évaluer les différentes stratégies possibles par une méthodologie qui doit s'inscrire dans une démarche globale intégrant les évolutions extérieures susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de la collectivité.
- Revoir les moyens alloués pour les concentrer sur les objectifs prioritaires et au regard de l'importance du travail à mener en terme de réduction du risque net.
- Mettre en place un système de suivi de l'évolution des critères pris en compte, avec une attention particulière à la survenance de risques significatifs non pris en compte dans l'analyse initiale ou à toute dérive du coût des mesures de maîtrise.

ALLER PLUS LOIN

- Rechercher plusieurs stratégies alternatives par un travail de parangonnage auprès de collectivités comparables, et d'entreprises publiques ou privées ayant mené une telle démarche.
- Adapter le système de veille informationnelle interne, externe et d'observatoire pour intégrer les différentes catégories de risques émergents (stratégiques, opérationnels, réglementaires, SI...) susceptibles de remettre en cause la stratégie.





Principe 10

Identifier les risques 1/2

L'organisation s'engage à recenser les risques de toute nature pesant sur (ou générés par) les activités qu'elle met en œuvre en déclinaison de sa stratégie et susceptibles d'en-traver l'atteinte de ses objectifs.

Objectif de l'étape

Point de départ

Définition des objectifs opérationnels et stratégiques.

Point d'arrivée

Formalisation d'une typologie des risques et réalisation à travers un travail collaboratif d'une cartographie des risques par activités, processus et projets stratégiques.

Pour débiter la mise en œuvre

- **Organiser un cadre méthodologique** simple avec des définitions intelligibles par tous. Il est nécessaire d'utiliser un outillage souple et d'établir un planning réaliste.
- **Déterminer les périmètres** selon les activités, les processus et les ressources sur lesquels on s'attend à trouver les principaux risques.
- **Identifier les objectifs de l'organisation potentiellement concernés par les risques** (obligations légales et réglementaires, plan de mandat, objectifs inscrits dans les délibérations).
- **Exploiter la documentation existante** pour un premier recensement (rapports d'audit interne et externe, CRC, bilan des rejets Paierie, bilan social, tableaux de bord).
- **Faire arbitrer**, dès le début de la démarche, les règles relatives à la diffusion des productions et des résultats.

Modalités pratiques

- Définir précisément la définition retenue d'un risque, la typologie utilisée.
- Utiliser ou réaliser une cartographie des activités, des axes d'engagements et des objectifs les plus critiques. La cartographie doit mettre en avant les risques par grands domaines d'intervention au regard des priorités du mandat et des obligations réglementaires.
- Pour réaliser ce livrable, la méthodologie de l'entretien est préconisée.

Outils à disposition

- Référentiels de risques, modèles de cartographie, de « fiche de risque » (l'harmonisation de la forme amène la convergence sur le fond).
- Systèmes d'information ERM, Excel, outils de conduite de projet adaptés ou spécialisés pour l'élaboration de cartographies de risques, brique « risque » de la gestion de maintenance assistée par ordinateur ;
- Bibliographie IFACI / AMRAE / CHAIE.





Principe 10

Identifier les risques 2/2

Questions à se poser...



Quelle méthode permettrait d'optimiser le recensement (efficacité, efficience) ? Comment expliquer les concepts et la démarche aux parties prenantes rencontrées ?

Est-ce que la démarche est portée au bon niveau ? Quel est le niveau capable de définir le niveau de risque acceptable, de diligenter des audits, de décider de mesures correctives ?

Parmi les informations qui vont être collectées dans le courant de la démarche, lesquelles devront être considérées comme confidentielles ?

Sur quels informations, documents, bases de données est-il possible de s'appuyer au démarrage et au cours de la démarche ?

Points d'attention

ECUEILS À ÉVITER

- Spécialiser le recensement au risque de perdre de vue une large part des métiers de la collectivité : les directions opérationnelles peuvent avoir un point de vue intéressant.
- Produire une communication anxiogène. Il faut savoir abandonner le « jargon » du risk management avec les interlocuteurs (parler de « points de progrès » plutôt que de « risque »).
- Faire l'impasse sur les risques vus a priori comme à moindre enjeu.
- Confondre risques et effets. Pour écarter ce risque, il convient de partir de l'événement (le vécu des interlocuteurs) et de le traduire en risque en remontant au fait générateur / élément déclencheur.

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Sensibiliser l'exécutif afin d'obtenir un portage politique et hiérarchique de la démarche.
- Associer les organismes satellites et tierces parties à la démarche : s'appuyer sur l'administrateur représentant l'organisation dans la gouvernance de la structure et, le cas échéant, des techniciens de cette dernière en préservant une part de confidentialité pour certains échanges et productions.
- Recenser les situations génératrices de risques.

ALLER PLUS LOIN

- Identifier les étapes critiques au sein des processus clés et placer les risques identifiés dans la cartographie des processus (démarche bottom-up).
- Recourir à des ateliers collaboratifs ouverts à de nouvelles fonctions / métiers, croisant plus largement les appréciations, une fois que la méthode a atteint une certaine maturité dans la collectivité.



Principe 11

Evaluer la criticité des risques 1/3

La collectivité s'engage à mesurer et réévaluer régulièrement la criticité (probabilité d'occurrence et gravité d'impact) de l'ensemble de ses risques par une méthode robuste, constante, adaptable et suffisamment simple, en produisant des résultats pertinents. Cette méthode doit être mobilisatrice et partagée à tous les niveaux.

Objectif de l'étape

Point de départ

Identification et catégorisation des risques.

Point d'arrivée

Evaluation de la criticité des risques identifiés selon une méthode définie, partagée et validée afin d'obtenir une cartographie des risques pertinente.



Pour débiter la mise en œuvre

- **Formaliser et valider** la méthode, les objectifs généraux, les livrables attendus, les moyens à mobiliser, le calendrier et les échéances.
- **Communiquer sur la démarche et la méthode** et présenter la forme des outils utilisés (modèles de tableaux de bord et de matrices).

Modalités pratiques

Lorsqu'il n'y a pas de données ou lorsque vous débutez pour la première fois la démarche, vous pouvez :

- ☑ Utiliser des échelles simples et sans valeur médiane : 4 degrés de probabilité, 4 degrés de gravité et une criticité notée sur 16.
- ☑ Coter le risque au niveau des impacts ayant la gravité la plus forte : le plus dommageable à l'atteinte des objectifs.
- ☑ Distinguer risques bruts (les risques attachés aux métiers et activités, sans dispositif de contrôle) et risques nets (une fois les dispositifs de maîtrise appliqués).
- ☑ Evaluer les risques nets et ensuite, les risques bruts (que se passerait-il en l'absence des contrôles existants ?).
- ☑ Exploiter l'information disponible sur les faits avérés : incidents de gestion, sinistralité, contentieux, accidents de travail et maladies professionnelles (AT-MP) et rente d'incapacité permanente (IPP), fraudes etc.
- ☑ Exploiter les évaluations des risques antérieures à la démarche (tableaux de bord, bilan social, rapports d'audit, etc.).
- ☑ Prendre en compte l'impact des risques en termes de réputation de la collectivité et de son exécutif.

Outils à disposition

- Référentiels méthodologiques et bibliographie de l'IFACI et d'Association Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE).
- Comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État.
- CNFPT – Centre National de la Fonction Publique Territoriale.



Principe 11

Evaluer la criticité des risques 2/3

Questions à se poser...



Est-ce que la méthode est adaptable à l'évaluation de tout type de risque, pesant sur tout type d'activité ? Produira-t-elle des indicateurs parlant à la fois à l'exécutif et aux directions ?

Est-ce que tous les contributeurs ont eu connaissance de la démarche d'identification et des attendus de l'évaluation ?

Est-ce qu'un risque isolé, mais critique pour une activité, l'est également à l'échelle de la collectivité ? Est-ce que certains risques sont critiques pour la collectivité, même s'ils ne le sont pas directement pour aucune des activités prises isolément ?

Comment traiter les différentes directions identifiées pour un risque similaire ? Sont-ils à analyser si ceux-ci sont corrélés et/ou peuvent se réaliser simultanément ? Est-ce que la criticité pour la collectivité augmente après agrégation ?

Comment diffuser et communiquer sur les résultats ? Quels outils utiliser ?

Points d'attention

ECUEILS À ÉVITER

- Sous-estimer les éventuels désaccords et forcer le calendrier au risque de l'enlisement de la démarche.
- Coter excessivement ou insuffisamment certains impacts du fait d'une appétence et d'une aversion de la gouvernance à certains risques (ex: cotation maximale de la gravité dès lors qu'existe un risque de contentieux, même si les enjeux financiers et juridiques sont objectivement mineurs).

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Privilégier pour l'évaluation, des éléments objectivables, issus de l'expérience (fréquence réelle des occurrences, impacts avérés et constatables).
- Adapter la méthode d'évaluation pour qu'elle soit suffisamment souple pour être appliquée à tout type de risque, sur tout type d'activité, afin d'obtenir une image fidèle et probante.

- Conserver la méthode d'évaluation dans le temps, ainsi que d'un domaine d'étude (processus, direction, etc.) à l'autre, pour permettre des comparaisons. Elle ne doit pas se trouver altérée ou remise en cause par une variation mineure des données ou des paramètres du modèle (échelles, critères, etc.).
- S'assurer que la méthode d'évaluation permet d'obtenir in fine des résultats intelligibles, présentant une plus-value évidente en termes de soutien à la décision (tant pour le niveau le plus stratégique - gouvernance, que le plus opérationnel - management) et s'inscrivant dans les processus de pilotage et d'arbitrage de l'organisation (suivi des objectifs, indicateurs de résultats, etc.).



Principe 11

Evaluer la criticité des risques 3/3

ALLER PLUS LOIN

- Affiner les analyses de risques et y adjoindre une cotation des contrôles existants après quelques années, lorsque la méthode a été partagée et éprouvée par les réévaluations.
- Réévaluer rapidement (hors cycle) les risques concernés par une évolution du contexte, une modification de l'appétence aux risques, une évolution soudaine révélée par le suivi d'indicateurs clés, etc.
- En s'appuyant sur un outil informatique dédié, offrir à chacun des acteurs de la collectivité les moyens de tirer les tableaux de bord, proposer des réévaluations, etc.
- Evaluer les risques cibles compte-tenu des risques jugés acceptables par la gouvernance : intégrer les plans d'actions post-missions d'audit, mesurer les perspectives d'évolution et les marges d'amélioration.
- Utiliser des analyses par scénario développées hors cartographie des risques (ex : liées à la gestion de crise) pour les risques exogènes rares mais susceptibles d'avoir des impacts extrêmes sur l'organisation.



Principe 12

Prioriser les risques 1/2

Sur la base de la cartographie des risques, la collectivité s'engage à déterminer les risques dont elle attend une amélioration substantielle et mesurable du niveau de la maîtrise, en vue d'élaborer une stratégie et un plan d'action.

Objectif de l'étape

Point de départ

La cartographie des risques.

Point d'arrivée

Mettre en place des actions correctrices sur les risques prioritaires.

Pour débiter la mise en œuvre

- **Définir le processus de hiérarchisation et la matrice des rôles et des responsabilités entre la DG, la DGA, les élus et les comités.**

Les comités sont composés d'agents compétents et sensibilisés à la gestion des risques et à la maîtrise des activités.

- **Formaliser qui est légitime pour prioriser les risques,** puis organiser et animer la gouvernance en conséquence.

Modalités pratiques

- ☑ Prioriser les risques en prenant en compte la hiérarchisation des objectifs du mandat et des activités correspondantes, de même que celle des processus (un risque pesant sur une activité remplissant un besoin vital pour la population sera prioritaire, tout comme un risque touchant aux ressources et processus supports et ayant potentiellement des impacts sur tous les métiers de la collectivité).
- ☑ Hiérarchiser les risques à partir de cinq critères : l'adaptabilité de la collectivité (le risque est d'autant plus prioritaire que la collectivité aura du mal à le maîtriser), la complexité du risque ou de ses impacts (ex : un risque est d'autant plus prioritaire lorsqu'il concerne un plus grand nombre d'acteurs), la soudaineté, soit la vélocité du risque, c'est-à-dire la prise en compte du temps pour qu'il nous impacte (quand sa vitesse est faible, nous avons davantage de temps pour y répondre), la persistance des effets du risque et la résilience de la collectivité (capacité de la collectivité à revenir à un fonctionnement normal après réalisation du risque).
- ☑ Exploiter prioritairement les risques pointés par les organes de contrôle externe, indépendamment de leur cotation et par les retours des autres collectivités.
- ☑ Réfléchir au choix du propriétaire pour les risques transverses et organiser des ateliers d'échanges entre propriétaires de risques permettant de dépasser les biais subjectifs de chacun.
- ☑ Réaliser une évaluation ex ante des risques afin d'éclairer la conception, la révision d'un projet ou un objectif.

Outils à disposition

- La cartographie des risques.
- Méthodologie d'animation d'ateliers collaboratifs.
- Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI), Association Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE), Comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE).



Principe 12

Prioriser les risques 2/2

Questions à se poser...



De quelles informations la gouvernance a-t-elle besoin pour se prononcer sur la priorisation des risques ?

La volonté politique et les engagements définis ont-ils été suffisamment pris en compte pour prioriser les risques ?

A-t-on pris suffisamment en compte les aspects déterminants avancés par les managers opérationnels pour prioriser les risques ?

Est-ce que les priorités sont redescendues au niveau du management opérationnel ?



ALLER PLUS LOIN

Établir, en parallèle de la priorisation des risques (nets), une analyse objectivée des marges d'amélioration de la maîtrise (simplification des processus, optimisation des ressources, etc.).

Points d'attention

ECUEILS À ÉVITER

- Réaliser une description exagérée des impacts et un calcul non objectif de la probabilité d'occurrence. Cela peut induire des mauvaises pistes de priorisation. Il est souhaitable de corroborer les analyses avec des faits.
- Négliger les diagnostics et recommandations d'audit interne et externe dans la révision des risques. Les données d'audits sont une composante de l'analyse. Il est souhaitable de partager les résultats et la priorisation des risques avec les auditeurs afin qu'ils établissent le plan annuel d'audit.
- Tout prioriser, au risque de désorienter l'action. Il ne s'agit pas d'un simple exercice de quantification et de consolidation. Cela repose avant tout sur des choix éclairés et argumentés.

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Aller à l'essentiel dès la mise en place de la démarche.
- Prendre en compte l'appréciation des experts et valoriser l'appréciation de l'ensemble des métiers pour croiser les regards.
- S'assurer que le niveau d'appétence au risque (ou acceptabilité des risques) a été préalablement discuté et déterminé pour flécher les propositions de priorisation et organiser la cartographie.
- Identifier les propriétaires de risques, ils doivent avoir l'autorité, la compétence ainsi que l'objectivité nécessaire pour contribuer à une proposition de hiérarchisation des risques.
- Concevoir des éléments d'aide à la décision clairs, exhaustifs et non biaisés discutés et partagés au sein de la gouvernance.
- S'assurer que le reporting à la gouvernance sur les risques, les contrôles et les actions planifiées est régulier (a minima semestriel), hiérarchisé et croisé (une lecture analytique plutôt qu'un inventaire).



Principe 13

Mettre en œuvre les plans d'actions de traitement des risques 1/2

En s'appuyant sur la priorisation des risques, l'exécutif et la DG détermine une ou des stratégies de maîtrise, déclinables en mesures de traitement adaptées et proportionnées à chaque risque. Il existe plusieurs stratégies : acceptation, évitement (suppression), augmentation (afin de satisfaire les usagers), réduction ou partage (transfert) du risque.

Objectif de l'étape

Point de départ

Définition des risques majeurs et prioritaires.

Point d'arrivée

Mise en place de stratégies de traitements des risques et suivi des plans d'actions.

Pour débiter la mise en œuvre

- **Disposer d'éléments objectifs pour qualifier l'efficacité du dispositif de maîtrise existant et les axes d'amélioration**, afin de pouvoir identifier les nouvelles modalités de traitement à mettre en place.
- **Avoir connaissance des plans d'action en cours** (post-audit ou non) et des **effets attendus sur la maîtrise des risques** (avec leurs échéances) avant de décider de mesures nouvelles.

Modalités pratiques

- ☑ Les mesures de traitement des risques prioritaires :
 - Doivent prévoir la répartition des rôles attendus, notamment entre management opérationnel et directions supports (1^{ère} et 2^e ligne de maîtrise) : matrice RACI (réalisateur, approuvateur, consulté et informé), etc. Il faut clarifier les rôles et les responsabilités dans le suivi des actions en articulation avec les outils de pilotage existants.
 - Doivent anticiper les non-conformités réglementaires.
 - Doivent être documentées (ainsi que leur échéancier et leurs résultats) pour pouvoir être produites, le cas échéant, à la demande d'un organisme de contrôle externe (ex : CRC, AFA, CNIL).
 - Peuvent nécessiter d'impliquer des acteurs externes à la collectivité (ex : association de la Paerie au traitement de certains risques comptables).
 - Peuvent donner lieu à une information ou à des avis obligatoires d'instances consultatives (ex : CHSCT et CT dans le cadre de certains risques RH).
- ☑ Lorsque l'exécutif décide de transférer un risque émergent ou d'augmenter la couverture d'un risque dont la criticité s'accroît, il est souhaitable de déléguer ou de transférer le risque à un délégataire par un contrat.
- ☑ Les plans d'action présentés à l'exécutif doivent faire l'objet d'un suivi et d'un reporting, afin de s'assurer de leur bonne mise en œuvre.

Outils à disposition

- Référentiels de contrôle interne.
- Normes et textes réglementaires.
- Indicateurs types (Indicateurs clés de risque, etc.).



Principe 13

Mettre en œuvre les plans d'actions de traitement des risques 2/2

Questions à se poser...



Sur la base de la priorisation des risques, interroger au bon niveau, pour chaque risque, sur son choix entre acceptation, évitement, augmentation, réduction ou partage du risque. Le cas échéant, proposer également, compte-tenu de la criticité des risques, une révision des objectifs, une révision de la stratégie ou l'élévation de son niveau d'acceptabilité du risque.

S'interroger sur le rapport entre criticité et priorité accordée au risque d'une part, et ampleur et coûts des mesures de traitement d'autre part.

Suivre et piloter les modalités de traitement. Quel reporting et à quelle fréquence ? Comment mesurer les effets des nouvelles modalités de traitement issues du plan d'action ?

Se demander à quel moment on peut considérer qu'un risque est acceptable : quand les modalités de traitement parviennent à réduire au niveau cible sa probabilité d'occurrence et sa gravité potentielle ou lorsque, malgré la mise en œuvre des mesures de traitement, il demeure des facteurs sur lesquels la collectivité ne peut pas agir ou ne le souhaite pas ?

Se demander à quel moment on peut considérer qu'un risque est traité : quand les modalités de traitement parviennent à réduire sa criticité résiduelle au minimum ou lorsque celle-ci resterait au minimum même en l'absence de dispositif de maîtrise ?

Points d'attention

ECUEILS À ÉVITER

→ Mettre en œuvre des mesures de traitement disproportionnées par rapport à la criticité des risques ou déconnectées de la priorisation des risques.

- Concevoir le plan de traitement des risques sans tenir compte du niveau de maturité du dispositif de contrôle interne.

ALLER PLUS LOIN

- Revues de mise en œuvre impliquant les acteurs concernés.
- Actualiser régulièrement la cartographie de risques pour tenir compte des effets des mesures de traitement sur les risques résiduels et, le cas échéant, identifier les risques nouveaux générés par les mesures de traitement elles-mêmes (ex: coût des contrôles, ralentissement des processus opérationnels, etc.).

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Suivre les modalités de traitement des risques et leurs effets afin d'éviter les défauts de reporting. Ce suivi permet de réaliser des ajustements.
- Mettre en place une interface entre les décisions relatives aux mesures de traitement, le plan d'audit et les recommandations d'audit.
- Etablir un lien hiérarchique entre l'exécutif, qui décide de la mise en œuvre de mesures de traitement, et les acteurs du contrôle interne (propriétaires de risques et des processus concernés) qui les mettront en œuvre.
- Informer le Comité d'audit des mesures de traitement des risques prioritaires et prendre en compte son avis.





Principe 14

Développer une vision globale du portefeuille de risques 1/2

La collectivité s'engage à adosser son management des risques à son pilotage stratégique : elle donne à sa gouvernance une vision d'ensemble (exhaustive, transversale, consolidée, évaluable et actualisée) du portefeuille des risques soutenant la répartition des responsabilités et la prise de décision (arbitrage entre niveau d'appétence au risque défini au niveau central et les priorités du mandat).

Objectif de l'étape

Point de départ

Suivi des plans d'actions et de leurs performances.

Point d'arrivée

Etablissement d'une vision globale du portefeuille de risques comme outil d'aide à la décision.

Pour débiter la mise en œuvre

- **Entendre l'exécutif et la DG** sur ses attentes en termes de reporting sur les risques, ainsi que sur les objectifs stratégiques que la collectivité souhaite particulièrement prémunir.
- **Prendre connaissance des principaux indicateurs** « obligatoires » et indicateurs donnant lieu à un reporting régulier afin d'identifier des indicateurs de risques à bâtir en vis-à-vis.
- **Lier la collectivité** (propriétaires de risques et de processus) et le portefeuille de risque pour identifier les responsabilités en termes de suivi, d'actualisation et de reporting.

Modalités pratiques

- ☑ Lier le calendrier d'actualisation des indicateurs de risque à l'annualité budgétaire (rythme des arbitrages) et autres rendez-vous incontournables.
- ☑ Rattacher les indicateurs de risques à la fois aux politiques publiques et aux principaux processus (financiers, RH, etc.) pour une bonne appropriation par la DG.
- ☑ Bâtir des indicateurs de risque en intégrant les indicateurs « obligatoires » déjà produits et suivis par la collectivité.
- ☑ Rattacher, et idéalement corrélérer, les indicateurs de risques les uns aux autres, notamment en reconstituant les chaînes de causalité (ex : risque de carence des compétences juridiques internes -> risque de non-conformité des actes -> risque de contentieux ou déféré -> risque d'annulation), pour permettre à la Gouvernance de décider d'actions en amont, sur les causes premières, ou en aval (« actions curatives »).
- ☑ L'approche portefeuille de risques peut être centrée sur l'analyse des catégories de risques majeurs des différents services ou sur l'analyse des risques majeurs à l'échelle de la collectivité. Elle peut être représentée graphiquement en indiquant la typologie et l'évaluation globale des risques par rapport au niveau cible pour chaque service, en faisant ressortir les risques dont la criticité :
 - augmente à mesure qu'ils sont consolidés à des niveaux plus élevés,
 - diminue au fur et à mesure de leur consolidation.

Outils à disposition

- Indicateurs types (indicateurs clés de risque, indicateurs de pilotage etc.).
- Parangonnage (notamment sur le plan méthodologique).
- Logiciel ERM.



Principe 14

Développer une vision globale du portefeuille de risques 2/2

Questions à se poser...



Quelles sont les attentes de la gouvernance en termes de vision des risques (degré d'exhaustivité, mise en exergue des risques les plus critiques, périodicité d'actualisation/production des indicateurs, etc.) ?

Comment concilier les impératifs d'exhaustivité et de clarté de la vision des risques ?

Comment faire de la vision globale du portefeuille de risques un réel support à la prise de décision ?

Comment faire converger le pilotage stratégique et le management des risques ?

Quelle méthodologie permettrait d'aboutir à une gestion de portefeuille permettant, en fonction du contexte (ex : contrôle externe), de passer aisément d'un suivi en rythme de croisière à un suivi rapproché ?

Points d'attention

ECUEILS À ÉVITER

- Adopter une approche bottom-up sans filtre ni consolidation : tous les risques identifiés et suivis par le management opérationnel remontent vers la direction générale dans un portefeuille trop exhaustif pour être piloté.
- Retenir une approche strictement top-down : la direction générale ne demande à être informée que des risques qu'elle a elle-même pré-identifié comme intéressant à son pilotage stratégique.
- Produire une vision des risques « hors sol » qui ne serait pas articulée avec les processus et les objectifs.

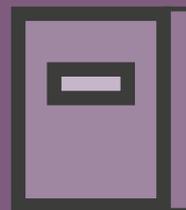
BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Sensibiliser le niveau politique aux enjeux d'une approche « portefeuille de risques ».
- Traduire l'évaluation des risques en indicateurs clairs, pertinents, permettant à la gouvernance d'acquiescer aisément une vision d'ensemble des enjeux pour soutenir sa prise de décision.
- A partir de cette vision globale, amener le management à déterminer si le profil de risque résiduel de la collectivité correspond à son appétence pour le risque et, le cas échéant, prendre des décisions correctrices pour faire évoluer le profil de risque et/ou de performance.
- Croiser les indicateurs de risques avec des indicateurs de gestion et de performance pour former une aide à la décision intégrée.
- Attribuer pour suivi, traitement et reporting à des personnes identifiées au sein de la collectivité l'ensemble des risques, en s'assurant d'une part, qu'elles y consacreront le temps nécessaire et d'autre part, que les risques prioritaires et indicateurs dont le suivi est strictement nécessaire auront bien été identifiés en amont et communiqués pour leur permettre de cibler leur action.
- Intégrer le suivi du portefeuille de risques aux instances de pilotages existantes et à leur temporalité pour servir à la prise de décision.

ALLER PLUS LOIN

- Cartographies des risques par processus, par objectifs, etc.
- Simulation d'occurrence de risques extrêmes mais plausibles, référencés dans le portefeuille et évaluation des capacités d'adaptation et de résilience (gestion de crise et rétablissement).





Principe 15

Évaluer les changements substantiels 1/2

La collectivité identifie et évalue les changements qui pourraient affecter substantiellement la stratégie et les objectifs.

Objectif de l'étape

Point de départ

Utilisation du portefeuille de risques pour établir et adapter les stratégies.

Point d'arrivée

Mise en place de réflexes et d'échanges pour identifier et suivre les changements et les évolutions de la collectivité.

Modalités pratiques



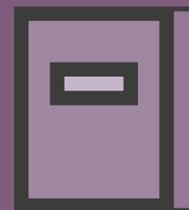
- ☑ Identifier la stratégie et les objectifs de la collectivité.
- ☑ Organiser une veille avec notamment la direction juridique ou bien encore les directions en charge des politiques publiques.
- ☑ Mettre en place un Comité, lieu de synthèse et d'échanges autour des changements. Si ces comités ne sont pas mis en place, il faut organiser des discussions hebdomadaires dans le cadre du Comité de la Direction Générale ou dans un groupe composé de directions de la seconde et troisième ligne.
- ☑ Cartographier les acteurs internes et acteurs qui permettent d'identifier les changements.
- ☑ Rencontrer les acteurs internes afin d'identifier les transformations passées et les changements à venir.
- ☑ S'assurer de l'existence d'une démarche de cartographies des risques régulière et plus largement d'une démarche d'audit et de contrôle interne avec la nécessité de travailler en transversal et de manière partagée.

Outils à disposition



- Cartographie des risques, dispositif de veille et base documentaire (juridique, métier, etc.).
- Créer une instance où les différentes lignes de maîtrise sont associées au projet de transformation.
- Participer aux instances de ces comités ou faire une revue annuelle des portefeuilles de projets.





Principe 15

Évaluer les changements substantiels 2/2

Questions à se poser...



- Est-ce qu'il y a un changement dans la collectivité ?
- Est-ce qu'il y a un changement du cadre réglementaire ?
- Est-ce qu'il y a des incidents majeurs ?
- Est-ce qu'il y a des projets de transformation ?
- Est-ce qu'il y a des contrôles externes (exemple : Agence Française Anti-Corruption, Cour des comptes) ?
- Qui dans la collectivité est en charge d'identifier les changements et de diffuser l'information au sein de la collectivité ?
- Est-il nécessaire d'avoir une instance complémentaire du comité d'audit ?

Points d'attention

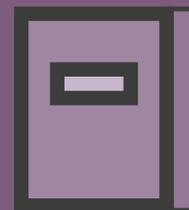
BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Développer une vision exhaustive de l'ensemble des changements en plus des changements liés aux stratégies et aux objectifs.
- Veiller à ce que les fonctions concourant à la maîtrise des risques (y compris contrôle interne et audit interne) soient impliquées dans les grands projets de la collectivité notamment informatique.
- Mettre en place des réflexions et des pratiques pour identifier les nouveaux risques ainsi que les risques émergents.
- Considérer les changements d'environnement informatique.
- S'assurer de porter ces sujets au niveau approprié de la collectivité afin que le management soit à même d'identifier et d'évaluer correctement les changements engagés.

ALLER PLUS LOIN

- Informer/sensibiliser les managers à tous les niveaux de l'organisation sur leur rôle en matière d'identification et d'évaluation des changements.
- Mettre en place une instance complémentaire en fonction des enjeux liés à la maturité du contrôle interne.





Principe 16

Réexaminer les risques et la performance 1/2

La collectivité doit mettre en place une revue opérationnelle et une revue stratégique de performance en prenant en considération ses risques. Ces revues ont pour objectif d'examiner les progrès.

Outils de mesure, ces revues sont aussi des outils d'aide à la décision. Elles favorisent un pilotage inclusif et proactif menant au décloisonnement des acteurs.

Modalités pratiques



- ☑ Articuler le calendrier d'actualisation de la cartographie des risques avec les outils existants : le plan de contrôle, le cycle budgétaire et les échéances du mandat. Il est souhaitable de réaliser le lien avec les processus existants et de l'examiner au minimum tous les ans.
- ☑ Les acteurs qui doivent piloter la performance devront se coordonner aux projets de mandat et mettre en place des indicateurs clés.
- ☑ Les éventuelles actions correctrices doivent être en adéquation avec l'ampleur de l'écart de performance, l'importance des objectifs concernés et le rapport coûts/bénéfices du nouveau plan de traitement des risques.

Outils à disposition



Tableau de bord d'indicateurs de risques et de performance.

Objectif de l'étape

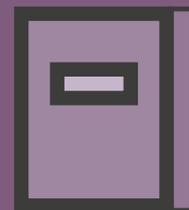
Point de départ

Mise en place d'une évaluation des changements et de la performance au sein de la collectivité.

Point d'arrivée

Les risques sont réévalués en fonction des indicateurs de performance.





Principe 16

Réexaminer les risques et la performance 2/2

Questions à se poser...



Qui est susceptible d'identifier les écarts au sein de la collectivité ? (ex : contrôle de gestion, équipe d'évaluation des politiques publiques...).

Si la performance de la collectivité ne correspond pas aux attentes ou que la performance souhaitée entraîne un profil de risque différent de ce qui était attendu, faut-il :

- Revoir ses objectifs ?
Revoir sa stratégie ?
- Revoir sa culture ?
Réviser le niveau de performance attendu ?
- Réévaluer la criticité des risques ?
Réexaminer la priorisation des risques ?
- Revoir les modalités de traitement des risques ?
Réétudier son niveau d'appétence au risque ?

Cette performance peut être appréciée à l'issue des travaux d'audit menés par la collectivité.

Points d'attention

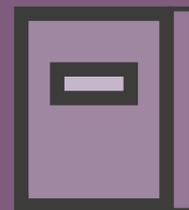
BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- S'assurer que la revue est portée par l'ensemble des acteurs concernés (Direction générale, Exécutif, etc.) et discutée en Comité de pilotage avec les personnes compétentes.
- Réévaluer les risques à chaque évolution des projets.
 - Vérifier que la collectivité a optimisé la gestion des risques pour atteindre ses objectifs.
 - Organiser une veille active pour la détection et l'exploitation de toute nouvelle opportunité.
 - Utiliser La revue de performance comme un outil d'aide à la décision pour le politique. Le rôle de l'administration consiste à évaluer les risques pour aider le politique à déterminer son projet de mandat et superviser sa mise en œuvre.

ALLER PLUS LOIN

- Revoir le dispositif de gestion des risques dès lors que les revues performance permettent fréquemment d'identifier de nouveaux risques ou de mettre en évidence des erreurs d'évaluation des risques.





Principe 17

L'organisation poursuit l'amélioration du management des risques de la collectivité 1/2

La collectivité doit challenger en continu son dispositif de gestion des risques afin d'en éprouver l'efficacité et d'identifier des axes d'amélioration. La démarche doit s'inscrire dans le temps. C'est un processus permanent animé et porté par une personne désignée.

Modalités pratiques



- ☑ Intégrer la revue des risques de manière régulière au sein de différents niveaux de contrôles, au travers des comités de direction, réunions de services, procédures opérationnelles.

Outils à disposition



- Base incidents et suivi de la mise en place des plans d'actions.
- Processus de mise à jour de la cartographie des risques.
- Fichier de suivi des recommandations d'audits et de leur mise en œuvre.
- Fiches de risques et mise à jour de l'avancée des plans d'actions.
- Calendrier des cycles et des échéances.
- Faire un choix d'outil (Excel, système d'information de gestion des risques).

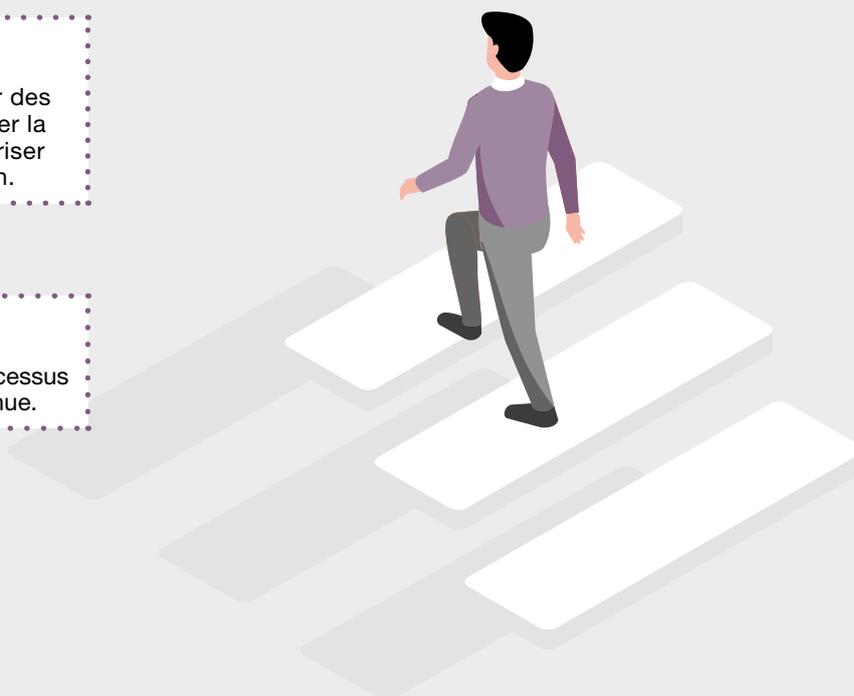
Objectif de l'étape

Point de départ

Un réexamen régulier des risques pour améliorer la performance et favoriser l'aide à la décision.

Point d'arrivée

Mise en place d'un processus d'amélioration continue.





Principe 17

L'organisation poursuit l'amélioration du management des risques de la collectivité 2/2

Questions à se poser...



La collectivité peut améliorer l'efficacité et la pertinence de son dispositif de gestion des risques en se demandant si les dimensions suivantes ont été intégrées :

- Quelles sont les nouvelles technologies ?
- Quelles sont les erreurs passées ?
- Quels sont les changements organisationnels ?
- Quelles sont les évolutions réglementaires ?
- Quelle est l'appétence aux risques ?
- Comment la communication est-elle organisée ?
- Quelles sont les pratiques externes ?
- Qui est le porteur et l'animateur de la démarche ?
- Qui actualise les analyses avec les éléments internes et externes ?

Afin de répondre à l'ensemble de ces questions, il est nécessaire de consulter les autres fiches.

Points d'attention

ECUEILS À ÉVITER

- Ne pas accumuler des plans d'actions sans les clôturer.
- Ne pas abandonner le projet malgré les contraintes et les nouvelles priorités qui peuvent apparaître lors de l'exercice.

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Articuler soigneusement l'actualisation des niveaux de risques avec la mise en œuvre des plans d'actions (réévaluer le niveau de risque en fonction de l'avancée des plans d'actions).
- Faire le lien entre les risques majeurs, les risques et les plans d'actions opérationnels (réconcilier une démarche top-down et bottom-up).

- Veiller à définir la gouvernance d'ensemble du management des risques. Par exemple, au niveau des collectivités, l'audit interne est souvent partie prenante de la mise en œuvre. Une évaluation externe peut offrir un point de vue extérieur et indépendant au dispositif.
- Prioriser les efforts en concentrant les ressources sur les points de faiblesse les plus impactant que ce soit des fonctions, des directions, des processus, des délégations, etc.

ALLER PLUS LOIN

« Appliquer le principe d'amélioration continue sur des indicateurs de presque-accidents (cas où un accident a été évité de justesse et qui sous des circonstances différentes auraient pu avoir des conséquences bien plus graves).





Principe 18

Utiliser les technologies nécessaires à la maîtrise des risques et des activités 1/3

La collectivité s'engage à utiliser l'ensemble des données disponibles et nécessaires à la gestion des risques et à la maîtrise d'activités, en s'appuyant sur des technologies fiables, pertinentes et adaptées aux besoins.

Objectif de l'étape

Point de départ

Les données détenues par les directions.

Point d'arrivée

Mise en place d'un système de consolidation et de partage des données (outil externe, Excel) adapté aux besoins.

Pour débiter la mise en œuvre

- **Apprécier objectivement la maturité de la collectivité** en termes de structuration, de gestion et de partage des données.
- **Réfléchir à la mise en place d'un outil** pour la maîtrise des risques et éclairer le choix sur la possibilité d'un achat.
- **Définir les usages souhaités par la collectivité et les besoins réels en matière de données et d'indicateurs** si aucun progiciel de gestion intégré (ERP).
- **Définir les modalités d'archivage et de conservation des données** en lien avec le Délégué à la Protection des Données (DPD) et le service des archives.
- **Récupérer les bases de données, contrôler leur qualité ;** Structurer puis exploiter, en vérifiant la cohérence et la pertinence des premiers résultats obtenus.
- **Valoriser les résultats obtenus puis évaluer l'expérimentation** afin de confirmer un déploiement progressif de la démarche.
- **Se positionner sur la mise à disposition des données publiques.**

Modalités pratiques

- Capitaliser sur l'existant.
- Expérimenter la démarche sur un sujet précis et porteur (données disponibles et fiables, dimension quantitative significative, problématique dénuée d'un caractère sensible afin d'associer les différentes parties prenantes, obtention relativement rapide des premiers résultats).
- Instaurer (et/ou évaluer) les règles et les contrôles garantissant la qualité et la sécurisation des données (notamment les données personnelles).

Outils à disposition

- Catalogue de données (externes ou internes).
- Référentiel de nommage partagé à l'échelle de la collectivité.
- Système d'Information Décisionnel (SID) mis en place par la collectivité.
- Outils de data visualisation.
- Outils mis en place par les collectivités autour du RGPD.



Principe 18

Utiliser les technologies nécessaires à la maîtrise des risques et des activités 2/3

Questions à se poser...



Quels risques connus et/ou émergents permettraient de mettre en place un pilote ou une version test (pour ce faire, utiliser les risques identifiés dans la collectivité ou bien la cartographie des risques lorsqu'elle existe) ?

La collectivité est-elle en capacité d'exploiter les données dont elle dispose ? A-t-elle besoin de nouveaux outils, de nouvelles compétences (ressources humaines, formation...) ?

Quels indicateurs sont nécessaires et souhaitables pour couvrir les risques et/ou contribuer au pilotage de l'activité de la collectivité ? Comment les données peuvent être utilisées pour identifier les points de vigilance ?

Les données disponibles ciblées sur la gestion des risques et la maîtrise d'activité sont-elles structurées, fiables, suffisantes, opportunes à communiquer en l'état, ou nécessitent-elles d'être retravaillées avant exploitation ?

Les données actuellement indisponibles mais importantes pour l'analyse, peuvent-elles être obtenues à un coût (global) raisonnable ?

Les données peuvent-elles être facilement valorisées pour répondre aux besoins de la collectivité et contribuer à ses objectifs de transparence ?



Principe 18

Utiliser les technologies nécessaires à la maîtrise des risques et des activités 3/3

Points d'attention

ECUEILS À ÉVITER

- Ne pas s'éloigner des objectifs finaux à cause d'une vision globale et une analyse trop approfondie des données.
- Ne pas se limiter uniquement aux données produites en interne.



ALLER PLUS LOIN

- Etablir une veille portant sur l'évolution des technologies utilisées et émergentes, se doter progressivement d'outils plus performants (pour le recueil, l'exploitation, la valorisation, le stockage et l'archivage des données), permettre aux agents concernés des montées en compétence régulières (plan de formation).
- Sensibiliser régulièrement les encadrants et instaurer une revue régulière des besoins et des données, en rapport avec l'évolution de la cartographie des risques de la collectivité.

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Mettre en place des ressources spécifiques dédiées clairement identifiées.
 - Respecter les principes du RGPD : notamment les principes de licéité et de loyauté (ce qui est traité doit correspondre à ce qui a été décrit à la personne concernée), de transparence et de limitation des finalités (la personne concernée est en droit d'obtenir les informations nécessaires pour assurer un traitement loyal dont la finalité est déterminée, explicite et légitime), d'exactitude et de limitation de la conservation des données (les données doivent être exactes, tenues à jour et conservées sous une durée n'excédant pas celle nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées).
 - Opter pour une gestion transversale des données (archivage, nommage, GED, etc.) et impliquer toutes les parties prenantes (directions métier, SI, DG, etc.).
 - Evaluer avec soin les risques induits par le traitement des données et l'utilisation des SI (risque cyber notamment).
 - Réinterroger à échéance régulière les indicateurs initialement retenus (pertinence, utilité, fiabilité, etc.).
- Apprécier objectivement le degré de maturité de la collectivité sur ce sujet, son ambition et ses capacités. La collectivité nécessite-t-elle un outil prédictif et probabiliste ?
 - S'assurer du soutien solide, structuré et collaboratif de la Direction.
 - Consacrer un temps suffisant pour l'expression des besoins afin de cibler et de mobiliser uniquement les données nécessaires à la démarche.
 - Faire en sorte de pouvoir disposer des outils adaptés, des compétences et des ressources nécessaires à l'exploitation des données.
 - Veiller à la qualité de la donnée (pertinence, fiabilité, intégrité, exhaustivité, accessibilité...).
 - Maîtriser la sensibilité des données (dont celles relevant de la protection des données personnelles) et sécuriser l'éventuelle diffusion de celles présentant un caractère sensible.
 - Evaluer les possibilités de mobiliser des données externes déjà structurées par un partenaire (observatoires, plateforme de partage de données, Open data, etc.) et contribuer à ces partenariats pour jouer la réciprocité.



Principe 19

Communiquer les informations relatives aux risques 1/2

La collectivité s'engage à utiliser des moyens de communication adaptés pour sensibiliser les acteurs et partager les informations pertinentes liées aux risques potentiels ou avérés de la collectivité. Il est nécessaire d'accompagner l'encadrement et le personnel, de montrer les progrès réalisés et de partager une vision commune des risques et des enjeux.

Objectif de l'étape

Point de départ

■
Outils et canaux de communication existants.

Point d'arrivée

■
Mise en place d'outils et de procédures de communication efficaces qui intègrent la communication de crise et la communication avec les partenaires.

Pour débiter la mise en œuvre

- **S'assurer qu'une volonté forte** de la Direction générale, pour sensibiliser les équipes et la ligne managériale, est bien présente.
- **Identifier les parties prenantes internes et externes** devant être informées.
- **Identifier les informations nécessaires** pour chacune des parties prenantes.
- **Sélectionner les outils et les canaux les plus adaptés** pour chaque type et chaque cible de communication.
- **S'assurer qu'un travail collectif sur les risques est en cours** ou a été mené au sein de la collectivité.
- **Engager une réflexion sur la communication de crise** envers les parties prenantes internes et externes.

Modalités pratiques

- ☑ Adapter la terminologie en fonction du public, des interlocuteurs internes et externes, en utilisant « enjeux » ou « maîtrise des activités et des processus » plutôt que systématiquement la notion de « risques ».
- ☑ Faire émerger collectivement et partager en interservices les plans d'actions et de contrôles internes à opérer.
- ☑ Communiquer davantage, ou au moins autant, sur ces plans d'actions que sur les risques détectés.

Outils à disposition

- Outils de communication internes mis en place par la collectivité (ex : Intranet, outils collaboratifs, etc.).
- Outils de communication externes mis en place par la collectivité (ex : site internet de la collectivité, réseaux sociaux, etc.).





Principe 19

Communiquer les informations relatives aux risques 2/2

Questions à se poser...



Les moyens de communication choisis sont-ils bien en ordre de marche ? Les teste-t-on régulièrement ?

Les acteurs impactés directement par les risques ont-ils été concertés et sensibilisés préalablement et ont-ils participé à la fiabilisation des données constitutives du reporting ?

En matière de communication de crise :

- Quels sont les outils qui peuvent être les plus opportuns à mettre en place en cas de survenance réelle du risque ?
- Toutes les parties peuvent-elles être contactées, tant en période de gestion de crise (survenance réelle du risque) que pour anticiper un risque potentiel ?

Points d'attention

→ Vérifier la fiabilité et l'actualité de la source des données avant de les utiliser à des fins de communication.



ALLER PLUS LOIN

- Anticiper les moyens de communication nécessaires et suffisants en cas de réalisation du risque, de gestion de crise (en fonction de la criticité des risques détectés). Cette anticipation peut se traduire dans certains cas (risques majeurs) par la réalisation de tests grandeur nature afin d'éprouver les outils de communication, le message, le processus, etc.
- Intégrer les informations recueillies auprès des parties prenantes internes et externes dans les modalités de contrôle interne mises en place et dans les processus métiers.

- Amener préalablement la collectivité à communiquer sur les risques tant en interne (élus, ligne managériale, agents...) qu'en externe (administrés...).
- S'assurer d'une volonté collective de la Direction Générale et des encadrants, de sensibiliser les équipes à la culture du risque, d'engager un travail collaboratif sur la détection des risques dans le but d'identifier les dispositifs de contrôle interne les plus adaptés.
- Adapter la communication en fonction de chaque cible pour partager la culture du risque de manière pertinente et adaptée à chaque collectivité.
- Veiller à la clarté, la concision et la facilité de compréhension des messages transmis.
- Favoriser la prise de conscience par la ligne managériale de la notion de risque et de l'importance d'établir un dialogue en transversalité avec les directions métiers de la collectivité sur cette thématique.
- Valoriser les approches graphiques pour faciliter le partage des informations, leur bonne compréhension et accompagner ainsi efficacement la volonté de transparence de la collectivité.



Principe 20

Rendre compte des risques, de la culture et de la performance 1/2

La collectivité s'engage à réaliser un reporting adapté relatif aux risques, à la culture et à la performance, aux différents niveaux de la collectivité.

Ce reporting doit permettre de développer le management des risques au sein de la collectivité. Il nécessite de pouvoir identifier et cibler les informations nécessaires à la validation et la prise de décision.

Pour débiter la mise en œuvre

- **Identifier les responsables et les destinataires** des divers reporting ainsi que les différents niveaux de validation.
- **Définir le format de chaque type de reporting** (note, analyse, résultat d'enquête, etc.).
- **Arrêter une fréquence** en fonction de chaque type de reporting.

Modalités pratiques

- Définir une méthodologie de reporting actée par l'exécutif et la DG pour une transparence et un partage ciblé des informations sur les risques, la culture et la performance.
- Mettre en place un système de reporting pérenne et sécurisé, en induire une méthodologie et une fréquence de diffusion régulière à (ou « auprès de ») l'organe de supervision (Comité de direction, Comité d'Audit, Comité des Risques, etc.).

Outils à disposition

- Planning d'audit.
- Rapports d'activité, auto-évaluation, synthèses de services ou de directions.
- Cartographie des risques.
- S'appuyer sur des outils collaboratifs pour faciliter une dynamique aussi bien top-down que bottom-up.

Objectif de l'étape

Point de départ

La communication sur les reportings existants.

Point d'arrivée

Mise en place d'une procédure de communication à un niveau et une fréquence adaptée.





Principe 20

Rendre compte des risques, de la culture et de la performance 2/2

Questions à se poser...



Points d'attention

BONNES PRATIQUES À REPRENDRE

- Créer une structure légitime pour participer au travail de cartographie des risques et de sensibilisation des équipes à la maîtrise des risques détectés.
- S'assurer que le reporting est un réel moyen / outil de communication opérationnel pour les décideurs à chaque échelon de mise en œuvre des politiques territoriales.
- Vérifier que l'ensemble des encadrants de la ligne managériale ont connaissance des risques liés à leurs champs respectifs de compétences.
- Mettre en œuvre une circulation effective, comprise, partagée et adaptée de l'information vers ses destinataires finaux et/ou les plus impactés.

Quelles sont les informations à remonter ? Sous quel format ? A quelle fréquence ou à quelles échéances ?

Qui procède à l'évaluation des risques, à la diffusion d'une culture partagée sur les risques et à la nécessaire sécurisation des pratiques dans la collectivité, et comment cela est-il réalisé ?

Qui doit être destinataire de quel type de reporting, sous quelle forme et à quelle fréquence ?

Le reporting doit-il être plus centré sur les risques, la performance, les projets, les actions, les modes de contrôle interne mis en place ou doit-il tout englober ?

Quels sont les types d'information à transmettre ? Calendrier ou état d'avancement des audits internes et actions d'évaluation, cartographie des risques, risques prioritaires, risques nouveaux et émergents, indicateurs et niveaux de performance généraux ou liés à des projets, base incidents, analyses et commentaires d'experts, évolution des plans d'actions et référentiels/modes de contrôle interne... ?

Quels sont les indicateurs existants, qui les a définis ? Sont-ils compris et utilisés ?

A qui je rends compte ? Aux élus, à l'encadrement supérieur, aux directions métiers ? aux habitants ?



ALLER PLUS LOIN

- Mettre en place des actions de sensibilisation pour développer la culture du risque et de la sécurisation des pratiques dans les directions.
- Créer des interactions entre la cartographie des risques, les contrôles internes et les audits internes.

Appétence au risque – Niveau de risque que l'on est prêt à accepter pour atteindre ses objectifs.

Approche top-down (descendante) – Démarche d'identification des risques par la hiérarchie (gouvernance).

Approche bottom-up (ascendante) – Démarche d'identification des risques par les directions qui consiste à effectuer une remontée des risques depuis le terrain auprès des personnes les plus proches de l'activité.

Audit interne (ou contrôle de troisième niveau) – Activité indépendante et objective qui a pour objectif d'aider la collectivité à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques et de contrôle interne, son organisation, et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

Auditabilité (d'un dispositif, process...) – Qualité de ce qui peut faire l'objet d'un audit, d'une vérification ou d'un contrôle.

Cartographie des risques – Outil d'analyse et de communication graphique qui aide à recueillir les vulnérabilités et à évaluer la pertinence des actions à mettre en place pour les traiter. Le placement des risques sur cette synthèse se fait selon deux axes :

- un axe horizontal qui correspond à l'impact en cas de survenance du risque (gravité),
- un axe vertical correspondant à la vraisemblance de survenance du risque.

Comité d'audit – C'est un Organe de gouvernance indépendant et distinct de l'équipe de direction. Il a pour objectif de structurer ou de renforcer les pratiques de gouvernance. Il contribue à la pertinence de l'information financière, à la fiabilité des processus de gestion des risques et de contrôle interne et il peut jouer un rôle d'alerte sur les évolutions majeures constatées dans d'autres organisations.

Comité d'éthique – Le comité d'éthique est un comité ad hoc, indépendant du comité d'audit et de l'équipe de direction. Il est un outil de conduite de changement et agit comme un marqueur pour une éthique au quotidien. Cet organe indépendant et transverse concilie le développement économique et la démarche de responsabilité sociale.

Comité des risques – Le comité des risques est un comité ad hoc, indépendant du comité d'audit et de l'équipe de direction. Il est chargé du suivi des aspects concernant la stratégie et le niveau de tolérance en matière de risques, tant actuels que futurs. Il est responsable de l'application homogène de la politique de gestion des risques. Les comités d'audit et des risques doivent travailler de concert car les constats d'audit et les analyses de risques doivent se compléter et s'alimenter. La cartographie des risques oriente le contenu du plan d'audit. Des échanges d'informations sont donc à organiser entre ces deux instances.

Contrôle de gestion – Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite raisonnable d'une collectivité. Il élabore des outils de gestion au service du management. Il permet de procéder à des évaluations de la performance et de corriger les objectifs et les moyens définis par la stratégie.

Contrôle de premier niveau – Processus mis en œuvre par les directions afin de contribuer à la maîtrise des risques de la collectivité.

Contrôle interne (contrôle de second niveau) – Dispositif mis en œuvre par l'exécutif d'une collectivité lui permettant de maîtriser les opérations à risques.

Conformité – Ensemble des actions visant à suivre et à respecter les lois, les règlements et les autres normes applicables à la collectivité.

Criticité du risque – La criticité d'un risque est une combinaison entre son impact et sa probabilité d'occurrence. Dans certaines méthodes comme l'Analyse Globale des Risques (AGR), la criticité est issue d'une fonction de décision de la gouvernance et la combinaison impact x probabilité représente le risque moyen.

Data visualisation – Technique de représentation graphique de chiffres ou d'informations brutes pour les transformer en objets visuels

Document d'information communal sur les risques majeurs (DICRIM) – Introduit par décret en 1990, le document d'information communal sur les risques majeurs est sous la responsabilité du maire. Elaboré à partir des informations transmises par le représentant de l'Etat dans le département, le Préfet, il contient quatre grands types d'informations :

- La connaissance des risques naturels et technologiques dans la commune.
- Les mesures prises par la commune, avec des exemples de réalisation.
- Les mesures de sauvegarde à respecter en cas de danger ou d'alerte.
- Le plan d'affichage de ces consignes.

Ce document contient des données locales nécessaires à l'information des citoyens.

Dossier Départemental sur les Risques Majeurs (DDRM) – Dans ce document le préfet consigne toutes les informations essentielles sur les risques majeurs au niveau de son département. Ce document rassemble la cartographie et la liste de l'ensemble des communes concernées par les risques majeurs et la liste des risques majeurs identifiés dans le département, leurs conséquences prévisibles pour les personnes, les biens et l'environnement. Il mentionne les mesures de prévention, de protection et de sauvegarde et décrit les modes de mitigation qui peuvent être mis en œuvre.

Fiche de risque – Les fiches de risques peuvent permettre l'élaboration du document unique, lequel implique l'inventaire des risques auxquels sont exposés les agents d'une collectivité. Cet outil permet de recenser de manière condensée les réponses aux questions posées. La fiche de risque peut comprendre plusieurs paragraphes (la définition du risque, la catégorie d'agents la plus exposée, les principales causes d'accidents, les conséquences, etc.).

Indicateur clé de risque – Indicateur mesurable ayant pour objectif de suivre l'évolution d'un risque.

Indicateur clé de performance et de pilotage – Indicateur mesurable ayant pour objectif d'évaluer l'efficacité des actions et le niveau d'atteinte d'un objectif.

Lignes de maîtrise (des risques) – Les lignes de maîtrise sont un modèle d'organisation structuré autour de trois lignes de défense (management opérationnel, contrôle interne, audit interne). Ce cadre permet une approche pertinente des rôles et des responsabilités du management opérationnel, des fonctions transverses et des directions opérationnelles, et de l'audit interne.

Matrice RACI (Réalisateur, Approbateur, Consulté, Informé) – La matrice RACI donne une vision simple des rôles et des responsabilités des intervenants au sein de chaque processus et activité.

Modèle relationnel de données – Le modèle relationnel est une manière de modéliser les relations existantes et de les ordonner entre elles.

Plan communal de sauvegarde (PCS) – Imposé par le plan particulier d'intervention, la réalisation du PCS s'inscrit dans le temps. Sous la responsabilité du maire, c'est un projet qui doit nécessairement impliquer l'ensemble de la structure communale. Le PCS est un outil pour planifier les actions des acteurs communaux de la gestion des risques en cas d'événements majeurs. Il prévoit également l'organisation nécessaire pour assurer l'alerte, l'information, la protection et le soutien de la population au regard des risques.

Plan particulier d'intervention (PPI) – Le PPI est un dispositif local mis en place pour faire face aux risques technologiques liés à la présence d'un barrage, d'une installation nucléaire ou d'un site industriel. Elaboré par le préfet de département, il permet l'identification de la menace, l'identification des sites sensibles et de définir le périmètre de protection. Il précise les mesures de protection et d'urgence. Ce dispositif fait partie du plan ORSEC.

Portefeuille des risques – Un portefeuille désigne une collection diversifiée de risques. Certains risques doivent faire l'objet de statistiques régulières, de manière à vérifier que la fréquence d'occurrence reste dans les limites fixées. L'exploitation de ces statistiques peut conduire à définir des tableaux de bord et des niveaux d'alerte, ou se limiter à un examen périodique à l'occasion du réexamen périodique du portefeuille de risques.

Propriétaires de risques – Les propriétaires de risques constituent le deuxième volet de la gouvernance. Ils sont en charge de piloter la gestion de leur portefeuille de risques. Pour cela, ils doivent appliquer la stratégie de réponse préalablement définie et suivre les plans d'actions.

Référentiel de risques – Guide méthodologique qui accompagne et synthétise les étapes de mise en place d'un dispositif de gestion des risques. Le référentiel COSO ERM et la norme ISO 31 000 : Management des risques sont des référentiels de gestion de risques.

Résilience – La résilience est la capacité d'une collectivité exposée aux risques à s'adapter après la survenance d'un incident et à corriger les effets du danger.

Revue des risques – Exercice de révision de la stratégie, des risques, de l'efficacité des plans d'actions et de contrôles.

Risques bruts – Un risque dit « brut » est un risque que l'on considère sans l'ensemble des dispositifs de maîtrise et de contrôle qui l'entoure.

Risques nets – Un risque dit « net », au contraire, est évalué en prenant en compte l'ensemble des mesures d'atténuation mises en place.

Vélocité du risque – La vélocité du risque est le temps pour qu'il impacte la collectivité. Il faut penser la vélocité comme une estimation du délai dans lequel le risque pourrait survenir.

Tolérance au risque – La tolérance aux risques ou la propension au risque représente la disposition d'une collectivité à accepter un certain risque sur la base de ses objectifs et de sa capacité de risque.