

LES COLLECTIVITES FACE AUX CRISES :
AFFIRMATION DU RÔLE ET DE LA VALEUR AJOUTEE DE L'AUDIT INTERNE

CIAT 2020 LYON

ATELIER n°4 - « CARTOGRAPHIE DES RISQUES »

Niveau avancé

Benchmark (*non exhaustif*) :
« Cartographie des risques » dans les collectivités territoriales (1)

Cartographie des risques majeurs (pour l'ensemble de la collectivité)

→ 13 CT

CD 29 (Finistère). depuis 2014,
CD 31 (Haute-Garonne),
CD 38 (Isère). depuis 2018,
CD 50 (Manche),
CD 60 (Oise). depuis 2017,
CD 62 (Pas-de-Calais). depuis 2018,
CD 84 (Vaucluse),
CD 91 (Essonne). depuis 2019,
CD 92 (Hauts de Seine). depuis 2016,
CD 93 (Seine Saint Denis). depuis 2013,
Région Bretagne,
Région Aquitaine
Région Auvergne-Rhône-Alpes
Ville et Eurométropole de Strasbourg.
depuis 2016.

Cartographies des risques partielles

→ 8 CT

CD 18 (Cher).
CD 34 (Hérault).
CD 56 (Morbihan).
CD 73 (Savoie).
CD 94 (Val de Marne).
Région Occitanie.
Grand Lyon.
Bordeaux Métropole + Ville de Bordeaux.

Cartographie des risques « en cours »:

→ 2 CT

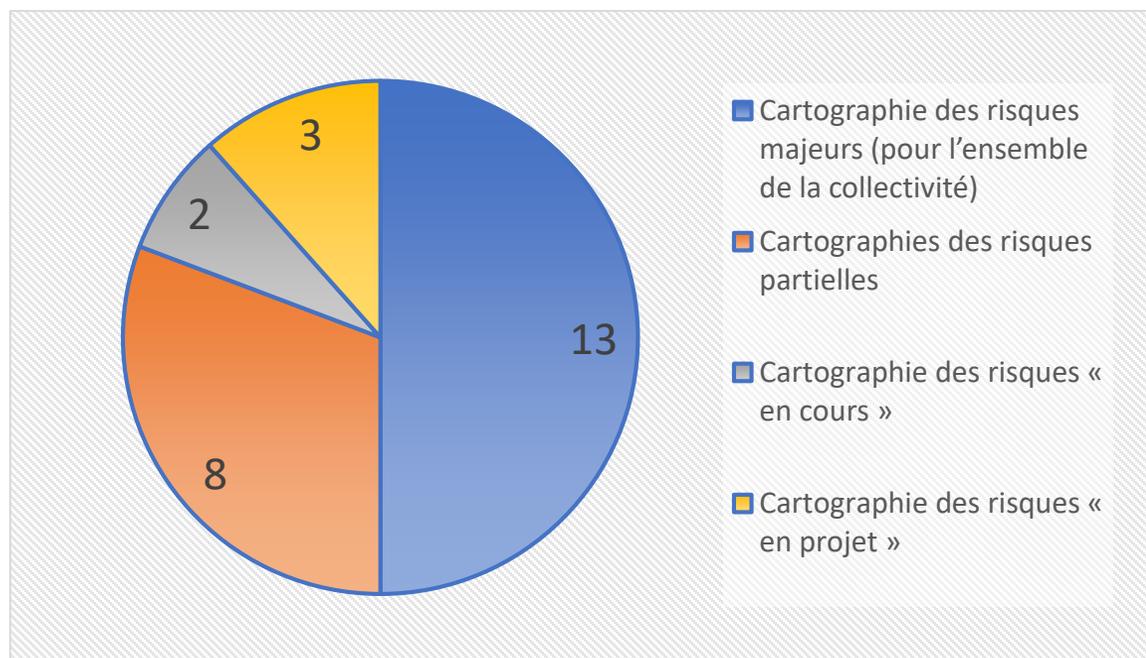
CD 44 (Loire Atlantique).
Ville de Marseille.

Cartographie des risques « en projet »

→ 3 CT

CD 35 (Ile et Vilaine).
CD 95 (Val d'Oise).
Ville de Bondy.

Benchmark « Cartographie des risques » dans les collectivités territoriales (2)



CT avec une démarche de Carto des Risques (en place, en cours et en projet)



Atelier Cartographie des Risques – Fil rouge

- Rappels et enjeux
- La cartographie des risques appliquée aux projets et politiques publiques
- Les points d'attention sur une cartographie des risques d'atteinte à la probité
- La gouvernance / comitologie (question de l'appétence)
- Structuration d'un PCA par les risques
- La communication / acculturation



Exemples de Matrice de criticité – Impact x Fréquence (*Probabilité*)

MATRICE DE CRITICITÉ

FREQUENCE

Fréquent	Modéré	Fort	Majeur	Majeur
Possible	Modéré	Fort	Majeur	Majeur
Rare	Faible	Modéré	Fort	Majeur
Improbable	Faible	Faible	Modéré	Fort
	Limité	Significatif	Critique	Catastrophique

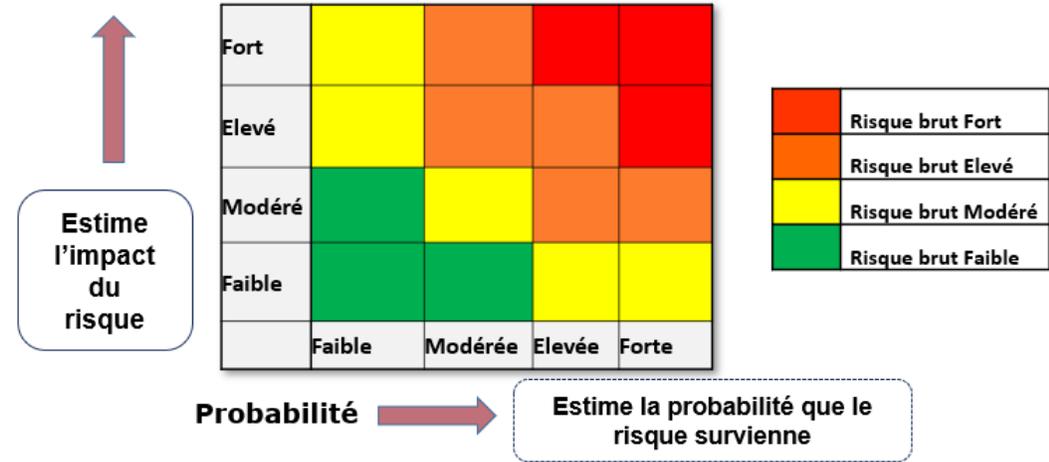
IMPACT

- Zone de criticité 'Risque Majeur'
- Zone de criticité 'Risque Fort'
- Zone de criticité 'Risque Modéré'
- Zone de criticité 'Risque Faible'

Copyright Arengi 2016 - Tous droits de reproduction interdits

OU

Risque brut (potentiel) = sans action corrective propre à l'activité



→ Découpage / zonage de la matrice à valider en fonction de l'appétence aux risques de la collectivité

Exemples de Matrice de priorisation (Criticité x Marge d'amélioration) OU Matrice de maturité du niveau de contrôle (Criticité x Niveau de contrôle existant)

MATRICE DE PRIORISATION

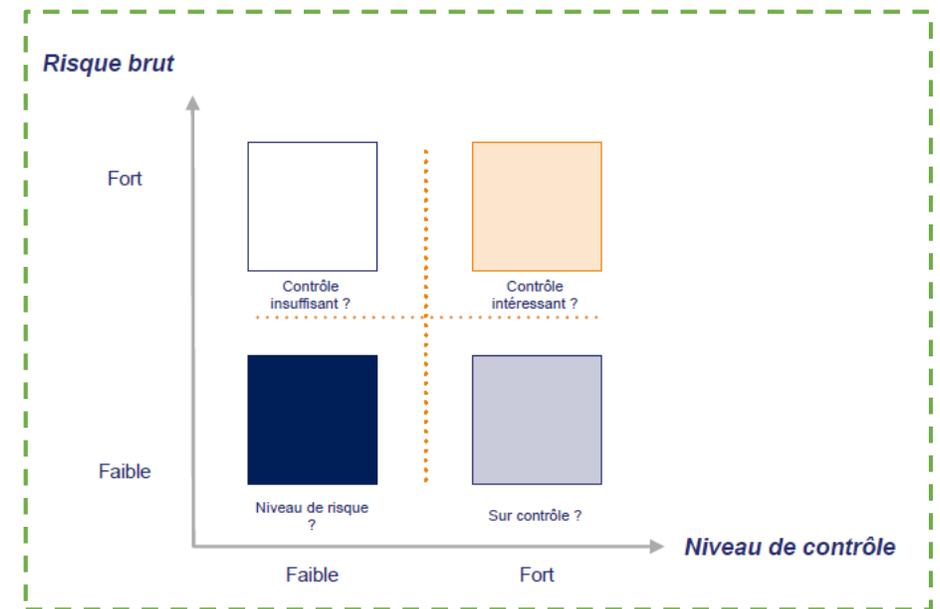
CRITICITÉ

Majeur	Audit	Audit	Traitement	Traitement
Fort	Audit	Audit	Traitement	Traitement
Modéré	Surveillance	Surveillance	Optimisation	Optimisation
Faible	Surveillance	Surveillance	Optimisation	Optimisation
	Nulle	Limitée	Significative	Très significative

MARGE D'AMÉLIORATION

OU

Carte (Probabilité x Impact) / - Contrôle



Copyright Arengi 2016 - Tous droits de reproduction interdits



→ Découpage / zonage de la matrice à valider selon les besoins et les choix de communication

- Priorisation
- Maturité du niveau de contrôle
- Opportunités

Accompagner la cotation par une définition claire des échelles utilisés (1)

Exemple d'échelle d'impact

	Critère financier		Critère réputation	Critère humain
	<i>Impact financier sur la rentabilité de l'entreprise</i>	<i>Impact financier sur une entité</i>	<i>Impact sur l'image</i>	<i>Impact physique</i>
Catastrophique	> 5 %	> 1 M €	Impact sur les médias nationaux	Catastrophe : plusieurs décès
Majeur	2 - 5 %	500 K € - 1 M €	Impact chez tous les clients sur le marché régional	décès d'un employé ou d'un tiers
Significatif	1 - 2 %	200 - 500 K €	Impact dans la presse locale	Invalidité d'un employé
Modéré	0,5 - 1 %	50 - 200 K €	Impact chez quelques clients	Blessure avec arrêt de travail
Faible	< 0,5 %	< 50 K €	Impact limité à quelques personnes	Alerte sans arrêt de travail

Exemple d'échelle de probabilité

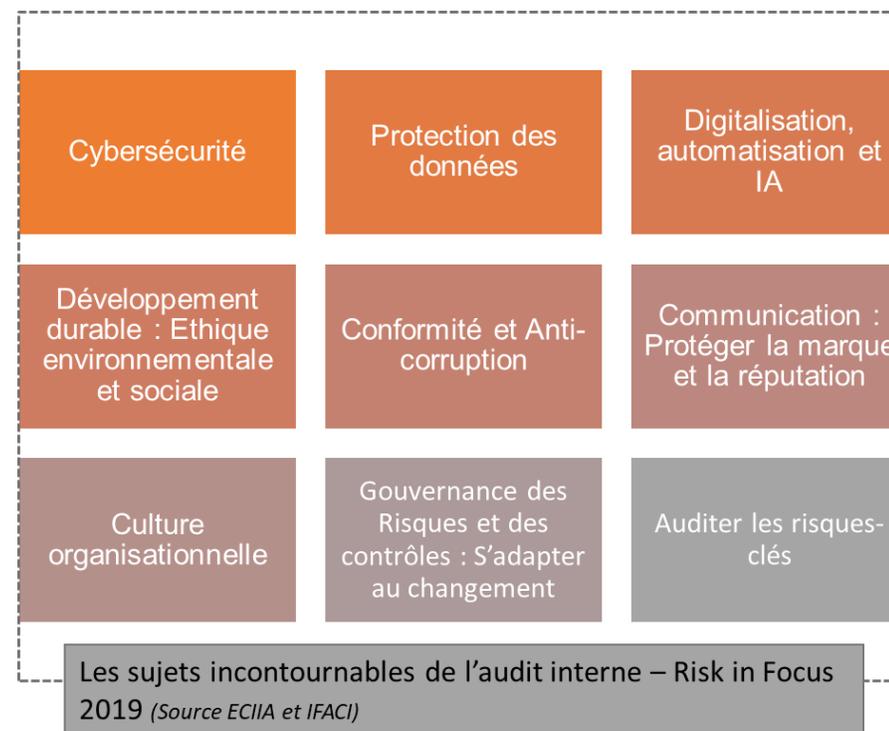
	Critère qualitatif	Critère quantitatif
Très probable	Le risque va vraisemblablement se réaliser	> 50 %
Sérieuse	Il existe une chance sérieuse que le risque se réalise	25 - 50 %
Possible	Il existe une chance réelle que le risque se réalise	10 - 25 %
Faible	Il est possible que le risque se réalise, mais c'est peu vraisemblable	1 - 10 %
Très rare	Le risque est très peu probable	< 1 %

Accompagner la cotation par une définition claire des échelles utilisés (2)

Exemple d'échelle de maturité du niveau de contrôle		
Niveau 5	Optimisé	Supervision globale et régulière du dispositif Mise en oeuvre avancée de contrôles automatiques
Niveau 4	Supervisé	Les contrôles sont régulièrement testés : Permettent-ils de couvrir les risques ? Sont-ils effectivement mis en oeuvre ?
Niveau 3	Standardisé	Contrôles définis et documents ; des déviations non détectées peuvent apparaître
Niveau 2	Informel	Il existe des pratiques de contrôle mais qui reposent sur des interventions manuelles à l'initiative des personnes
Niveau 1	Non fiable	Environnement non prédictible sur lesquels les contrôles n'ont pas été définis ou mis en oeuvre

Coordination de la maîtrise des risques transversaux / Répartition des risques par Univers et Catégorie

Stratégique	Dégradation de l'image ou de la réputation de la collectivité
	Dysfonctionnement de la gouvernance
	Echec de la conduite d'un projet de modernisation
	Echec, retard, surcoût d'un projet de mandature
Ressources humaines	Allocation des moyens humains
	Préjudices subis par les personnels
	Absences au travail
	Conflits sociaux
	Compétences
	Défaut de procédure
	Moral des personnels
Financier	Dérive budgétaire
	Non perception de recette
	Politique achat et d'emprunt
	Défaillance financière d'un partenaire
Juridique	Non-conformité
	Risque contentieux
	Evolution réglementaire
Opérationnel	Non-respect de la déontologie ou fraude interne
	Défaillance de fonctionnement d'un service
	Défaillance au détriment d'un tiers
	Dommages sur les bâtiments ou l'espace public
	Défaillance opérationnelle d'un prestataire ou partenaire
	Faiblesse organisationnelle
Système d'information	Défaillance du système d'information
	Fuite ou vol de données informatiques
	Obsolescence ou insuffisance du système d'information
Exogène	Catastrophes naturelles et sanitaires
	Sûreté des biens meubles ou immeubles
	Troubles sur l'espace public



Stratégies de traitement des risques

- **EVITER**

- Se redéployer pour ne plus être concerné, arrêt de l'activité, relocalisation, cession, interdictions

- **REDUIRE**

- Réduire la possibilité (prévention) et/ou l'impact (protection) : renforcer le contrôle interne, diversifier

- **PARTAGER**

- Faire reposer sur d'autres acteurs une partie du risque : assurances, couvertures, clauses contractuelles, indexation, externalisation

- **ACCEPTER**

- Ne prendre aucune mesure supplémentaire :
 - niveaux de risque cible et résiduel identiques
 - niveau de risque considéré comme acceptable
 - rapport coût/bénéfice des mesures
- Exploiter : tirer un avantage du risque, transformer le risque en opportunité

Une Cartographie des risques d'atteinte à la probité ?



Manquements
au devoir de probité



Corruption



Trafic d'influence



Concussion



Prise illégale d'intérêts



Détournement de fonds publics



Favoritisme

Le référentiel anticorruption applicable aux collectivités territoriales

1 - Dispositifs légaux existants (exemples)

Obligations déontologiques
Obligations déclaratives

Principes et règles de la commande
publique

L'obligation de déport

Encadrement des emplois familiaux
dans les cabinets

Encadrement des parcours
public/privé

2 - Recommandations de l'AFA

Engagement de l'instance dirigeante

Cartographie des risques

Code de conduite

Régime disciplinaire

Evaluation des tiers

Alerte interne

Contrôle et audit internes



Extrait du Mémoire *L'audit de la fraude dans les collectivités locales*

Figure 5 - Composantes du dispositif de lutte antifraude

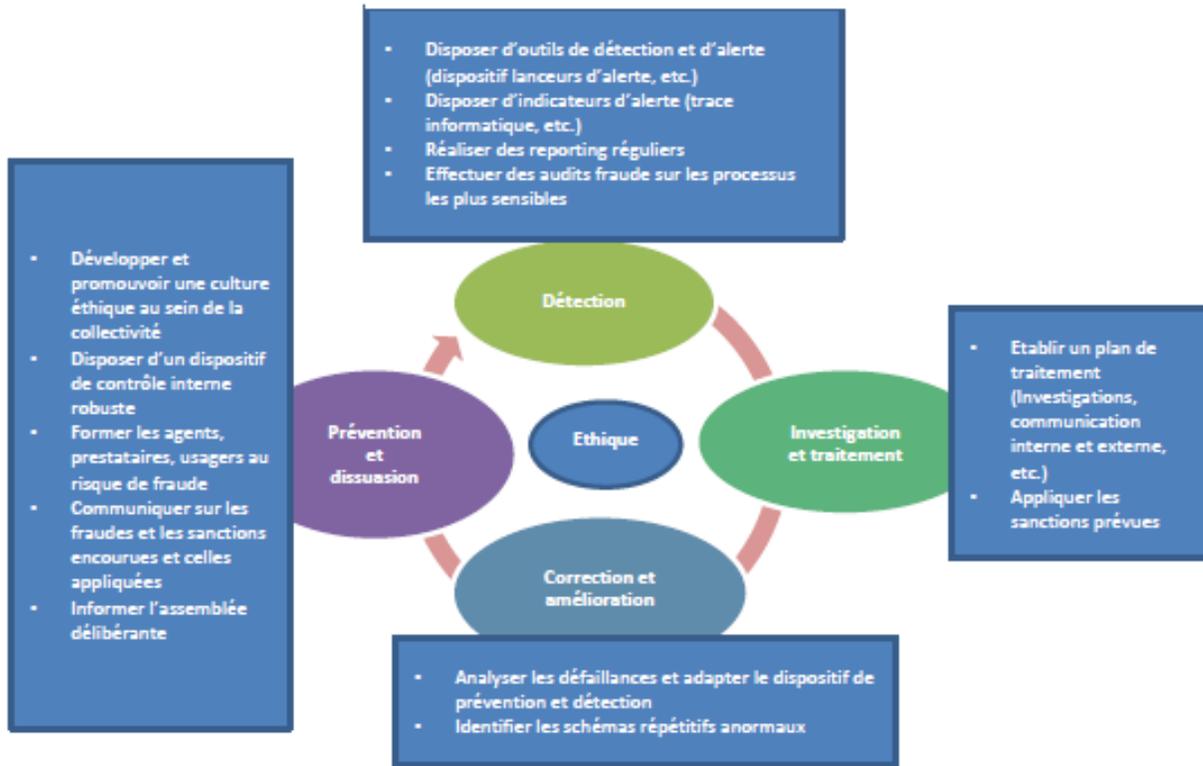


Figure 10 - Exemple de cartographie globale des risques d'une collectivité locale selon la typologie des fraudes

