



BAROMÈTRE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES AU SEIN DES COLLECTIVITÉS LOCALES

5ème édition

SOMMAIRE

1.	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	5
2.	PANORAMA DE LA MAÎTRISE DES RISQUES AU SEIN DES COLLECTIVITÉS	7
3.	FOCUS AUDIT INTERNE	11
4.	FOCUS GESTION GLOBALE DES RISQUES	21
5.	FOCUS CONTRÔLE INTERNE	31

AVANT-PROPOS

Arengi et la CIAT sont très heureux de vous présenter cette 5^{ème} édition du Baromètre de la maîtrise des risques au sein des collectivités et remercient chaleureusement toutes les collectivités qui ont accepté de participer à cette enquête.

Arengi remercie la CIAT pour sa confiance et particulièrement Yannis Wendling, Michel Reverdy et Odile Blanc pour leurs conseils avisés tout au long de ce projet.

Le baromètre présente tout d'abord l'état de l'art de la maîtrise des risques en se focalisant sur quelques aspects clés de l'audit interne, des approches de gestion des risques et des missions de contrôle. Cet aperçu fait ressortir un ancrage croissant de la fonction d'audit interne et un déploiement massif, mais à la périodicité variable, de la pratique des audits. Les approches de gestion des risques sont, quant à elles, largement développées : même si leurs déclinaisons sont loin d'être homogènes, la mise en place d'une fonction dédiée de gestion globale et transverse est majoritaire. Enfin, les missions de contrôle apparaissent relativement institutionnalisées, tout particulièrement le contrôle de gestion.

Le baromètre zoome ensuite sur l'audit interne (périmètre des audits, gouvernance, suivi...), la gestion globale des risques (périmètre et déploiement des cartographies, interaction avec l'audit, focus sur les risques d'atteinte à la probité...) et le contrôle interne (formalisation du dispositif et fonction dédiée).

Arengi et la CIAT vous souhaitent une très bonne lecture, en espérant que ce baromètre pourra contribuer à vos réflexions et pratiques en matière de maîtrise des risques.

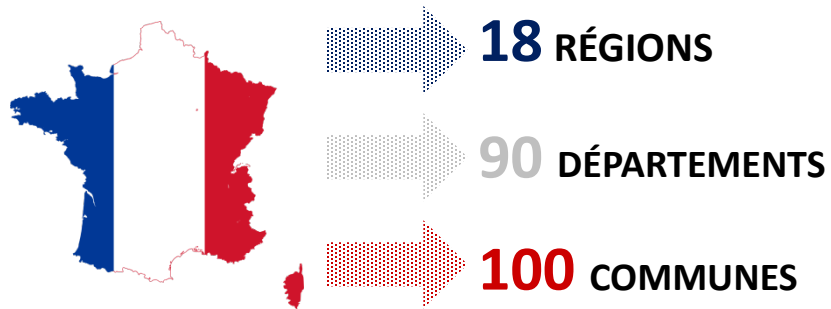


Baromètre de la maîtrise des risques au sein des collectivités locales

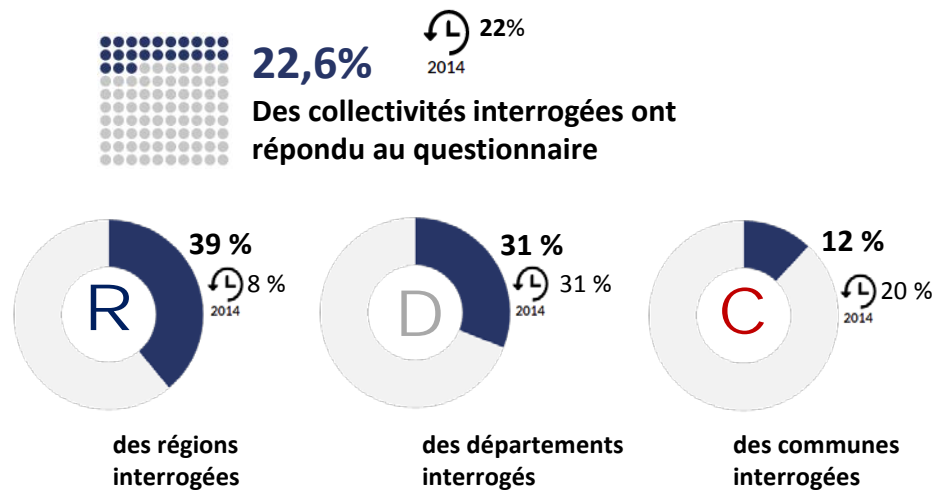
ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS

ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS

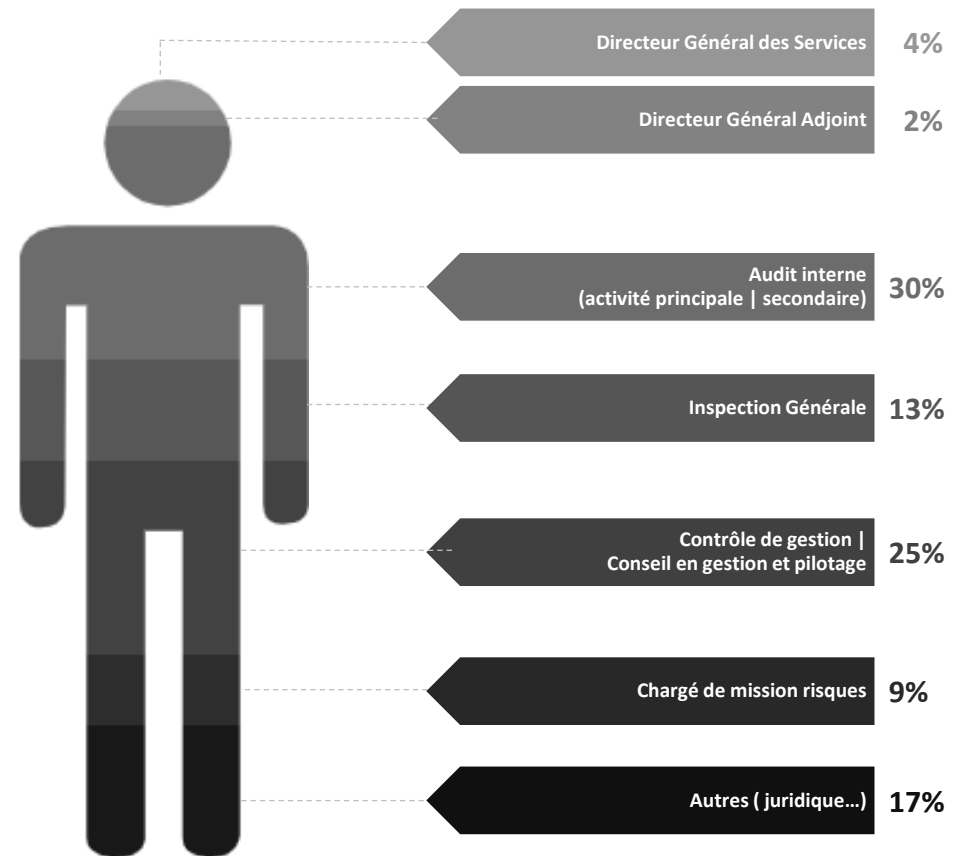
ÉCHANTILLON



TAUX DE RÉPONSES



PROFIL DES RÉPONDANTS PAR FONCTION



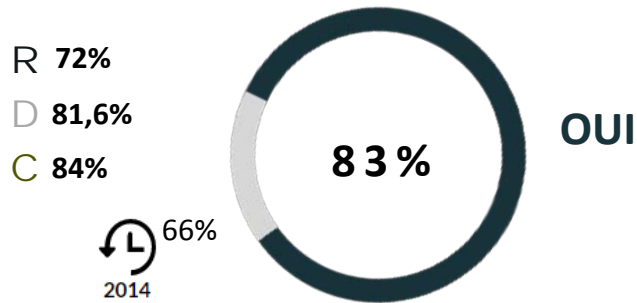
Baromètre de la maîtrise des risques au sein des collectivités locales

PANORAMA DE LA MAÎTRISE DES RISQUES AU SEIN DES COLLECTIVITÉS

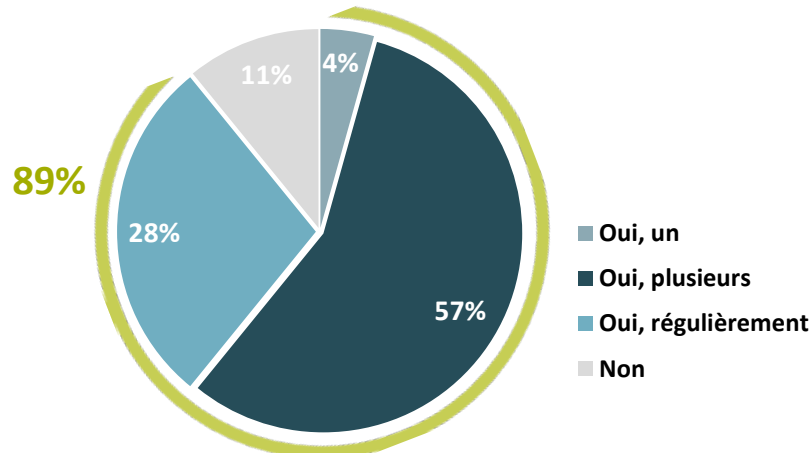
AUDIT INTERNE : ANCRAGE CROISSANT DE LA FONCTION ET DÉPLOIEMENT MASSIF DES AUDITS

L'existence d'une fonction d'audit interne a progressé de 17 points de pourcentage entre 2014 et 2019 et est aujourd'hui prégnante. Dans la typologie des fonctions, il n'y a pas de modèle dominant même si l'audit est une fonction principale pour 43% des collectivités dotées d'une telle fonction. La réalisation d'audits est pratiquée par la quasi-totalité des répondants, même si cette pratique n'est régulière que pour un peu moins d'un tiers d'entre-elles.

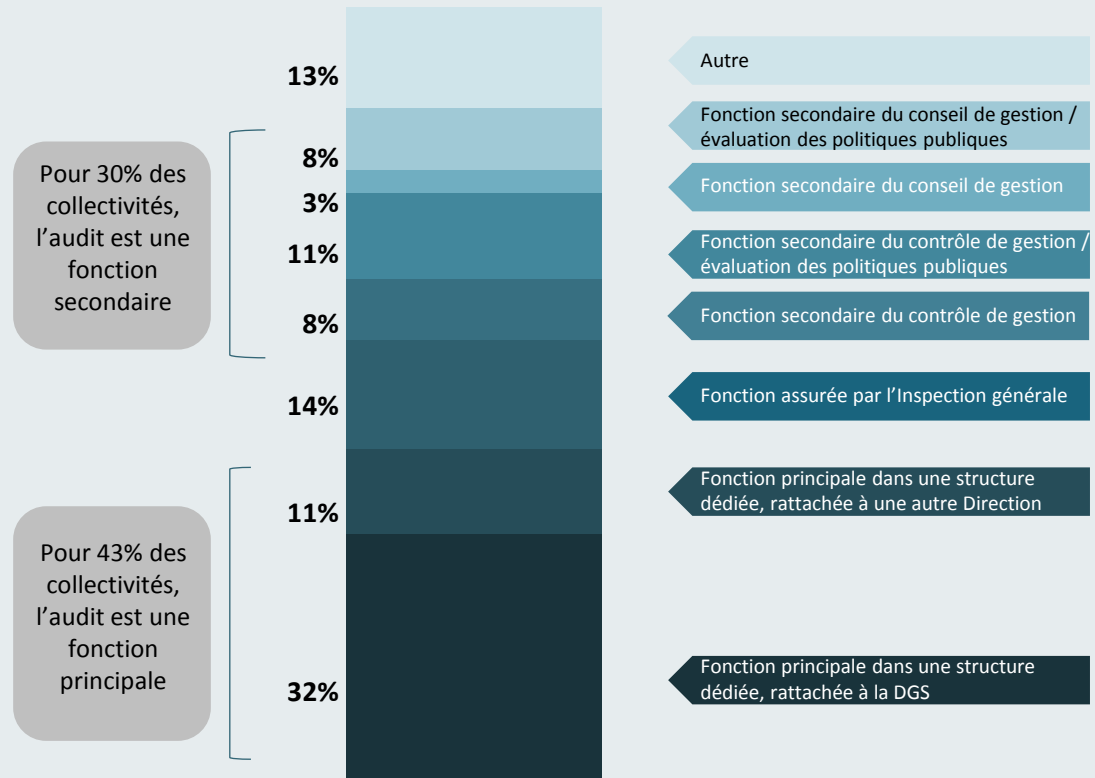
EXISTENCE D'UNE FONCTION D'AUDIT INTERNE



RÉALISATION D'AUDITS INTERNES



TYPOLOGIE DES FONCTIONS D'AUDIT INTERNE



DES APPROCHES RISQUES LARGEMENT DÉVELOPPÉES LA GESTION GLOBALE DES RISQUES EN TÊTE

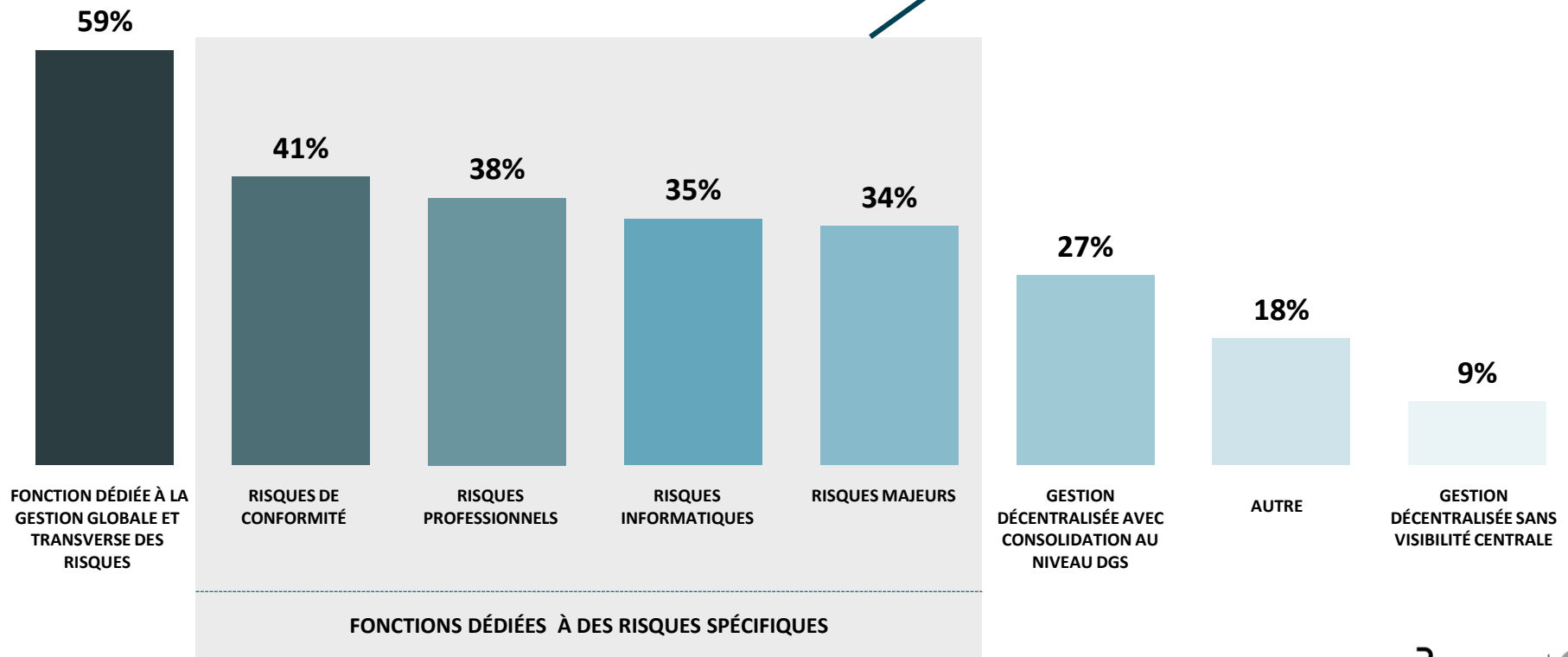


des collectivités ont une approche risques, aux déclinaisons variables (globales VS dédiées ; centralisées VS décentralisées)

33% des collectivités ont exclusivement des fonctions dédiées à des risques spécifiques

R 43%
D 25%
C 42%

AVANCEMENT EN TERMES DE GESTION DES RISQUES



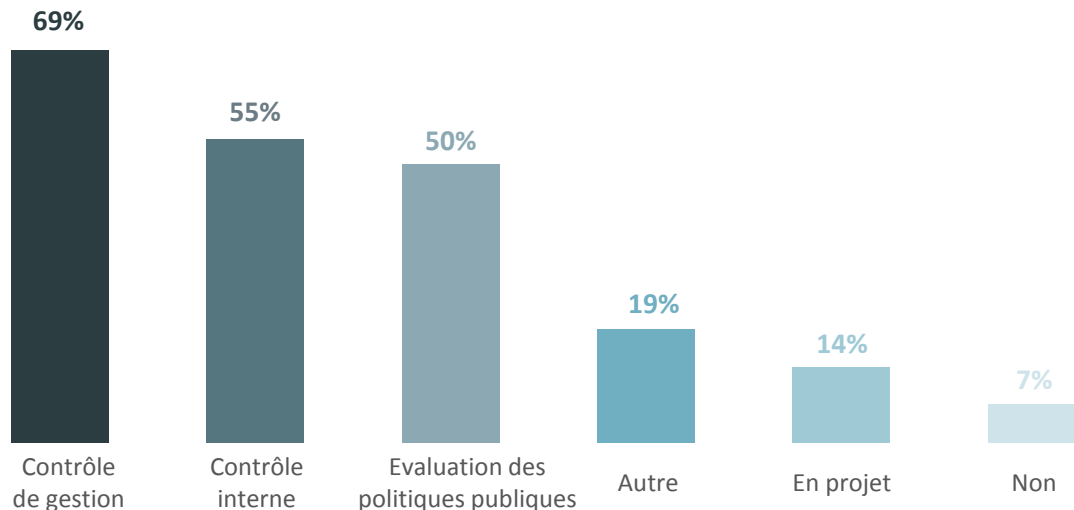
MISSIONS DE CONTRÔLE : DES PRATIQUES BIEN ÉTABLIES

Seules 7% des collectivités n'ont aucune mission de contrôle.

Quel que soit le type de collectivité, le contrôle de gestion est toujours la mission la plus largement déployée.

Si les déploiements du contrôle interne et de l'évaluation des politiques publiques ont un niveau proche toutes collectivités confondues, le déploiement du contrôle interne recouvre selon le type de collectivités, des réalités plus contrastées que l'évaluation des politiques publiques.

TYPOLOGIE DES MISSIONS DE CONTRÔLE

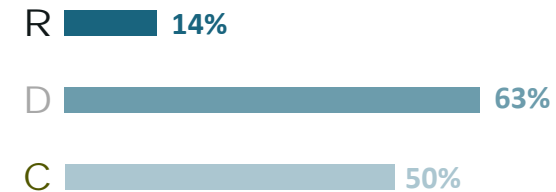


DÉTAIL PAR TYPE DE COLLECTIVITÉ

CONTRÔLE DE GESTION



CONTRÔLE INTERNE



ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES



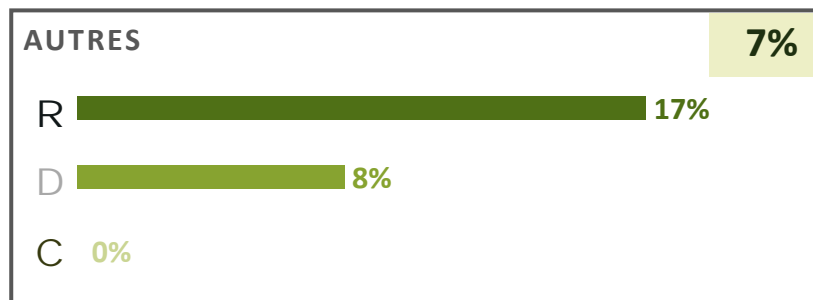
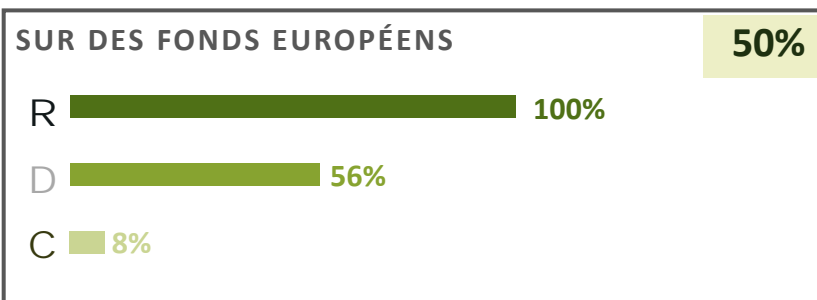
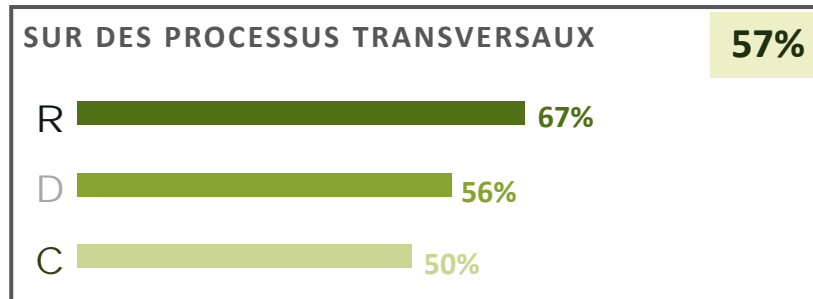
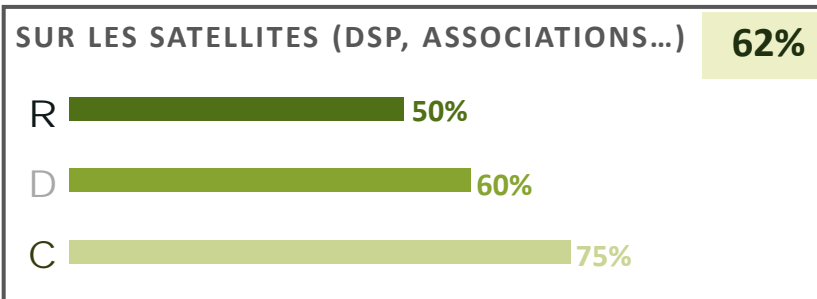
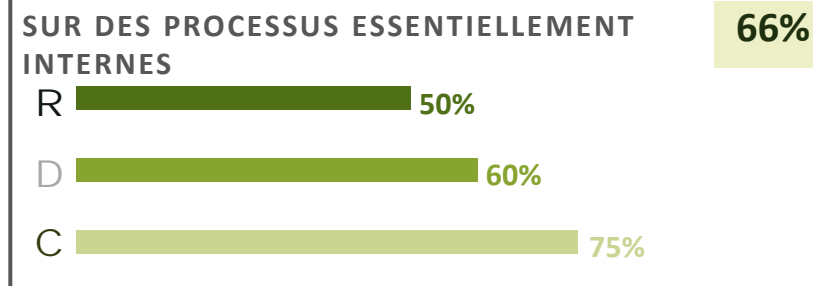
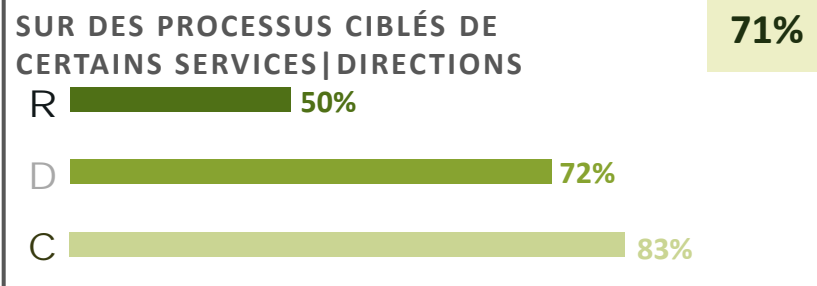
Baromètre de la maîtrise des risques au sein des collectivités locales

FOCUS AUDIT INTERNE

LES AUDITS : DES PÉRIMÈTRES DIVERSIFIÉS

Si les types d'audit sur des périmètres ciblés et les processus internes à la collectivité sont les plus largement déployés, les collectivités montrent également leur appétence et capacité à auditer sur des entités externes comme leurs satellites ou sur des processus transverses.

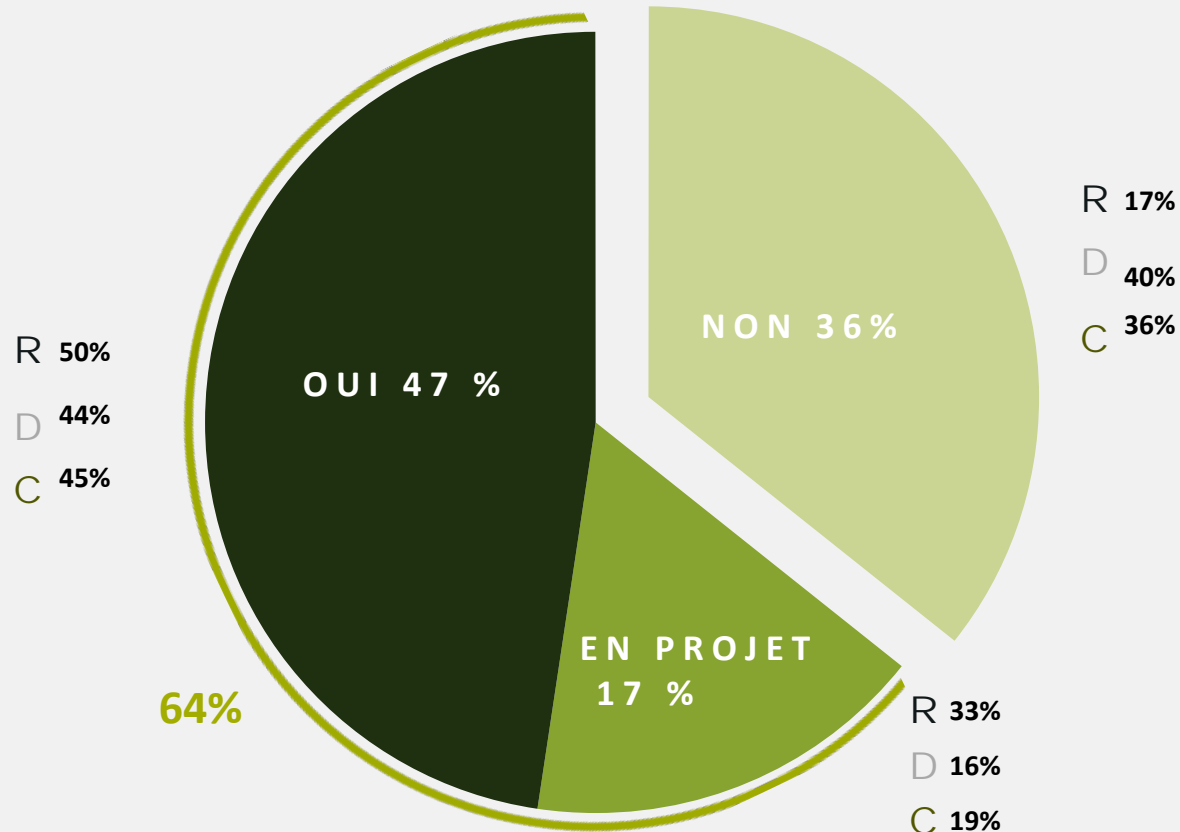
TYPES D'AUDITS RÉALISÉS PAR LES COLLECTIVITÉS



LES AUDITS : LA PLANIFICATION, UNE PRATIQUE EN VOIE DE GÉNÉRALISATION

La planification annuelle ou pluriannuelle est pratiquée actuellement par un peu moins de 50% des collectivités répondantes - avec des pratiques relativement homogènes, quel que soit le type de collectivités - mais devrait être à moyen terme une pratique plus répandue (en projet à hauteur de 17%). Le plan d'audit est souvent proposé par la direction en charge de l'audit ou l'inspection générale et majoritairement validé par le comité d'audit et/ou la direction générale des services.

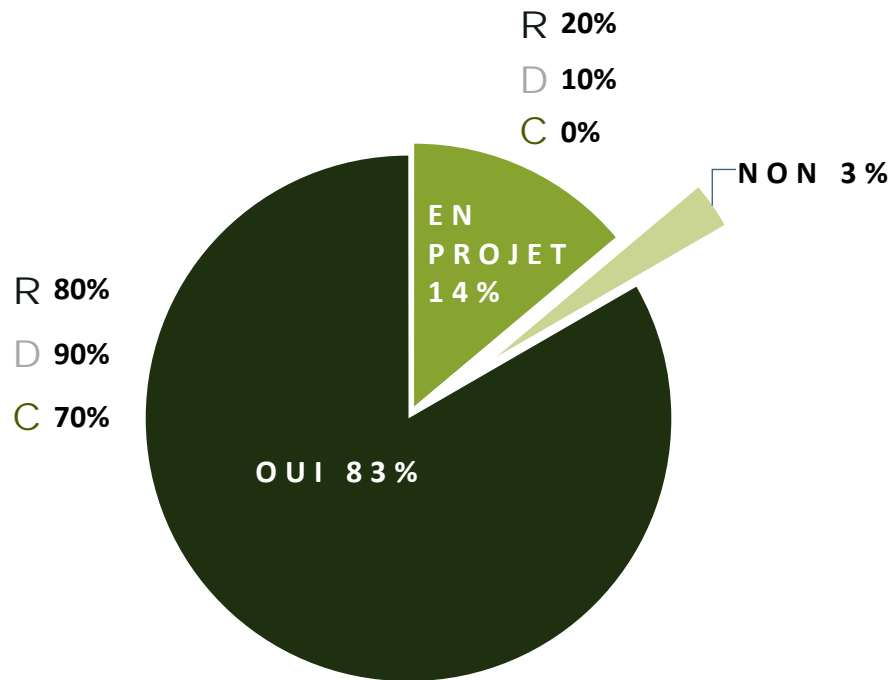
EXISTENCE D'UN PLAN D'AUDIT ANNUEL OU PLURIANNUEL



LES AUDITS : DES SUITES CONTRASTÉES

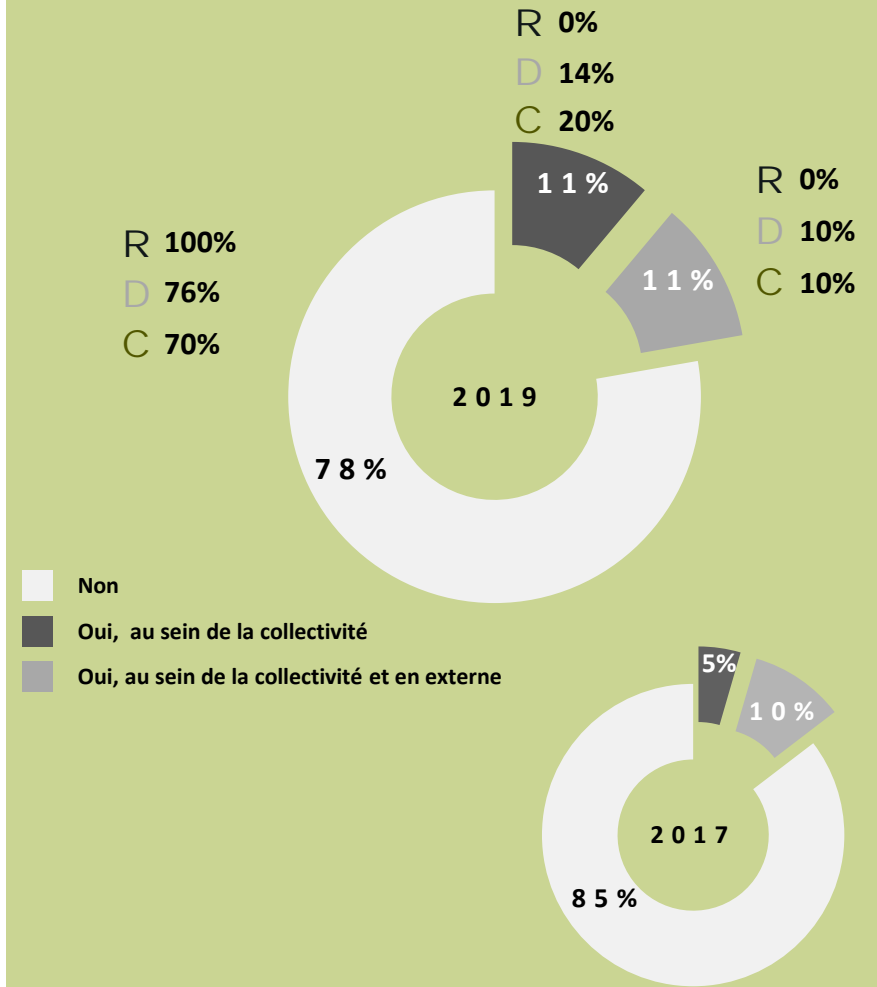
Le suivi des recommandations émises dans le cadre des audits est une pratique largement répandue au sein des collectivités et appelée à gagner encore du terrain avec 14% de collectivités ayant ce suivi en projet.

La publication des rapports d'audit reste rare (22% des collectivités) mais a progressé de 7 points de pourcentage entre 2017 et 2019. A noter que sur ces 22%, la moitié font une publication en externe.



SUIVI DES RECOMMANDATIONS ÉMISES DANS LE CADRE DES AUDITS

PUBLICATION DES RAPPORTS D'AUDIT

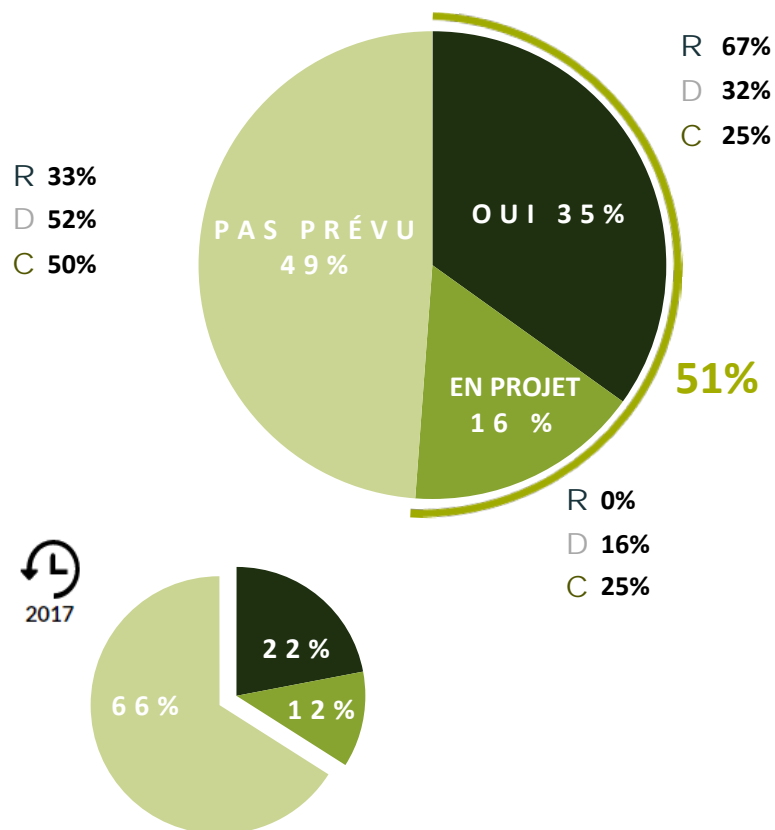


- Non
- Oui, au sein de la collectivité
- Oui, au sein de la collectivité et en externe

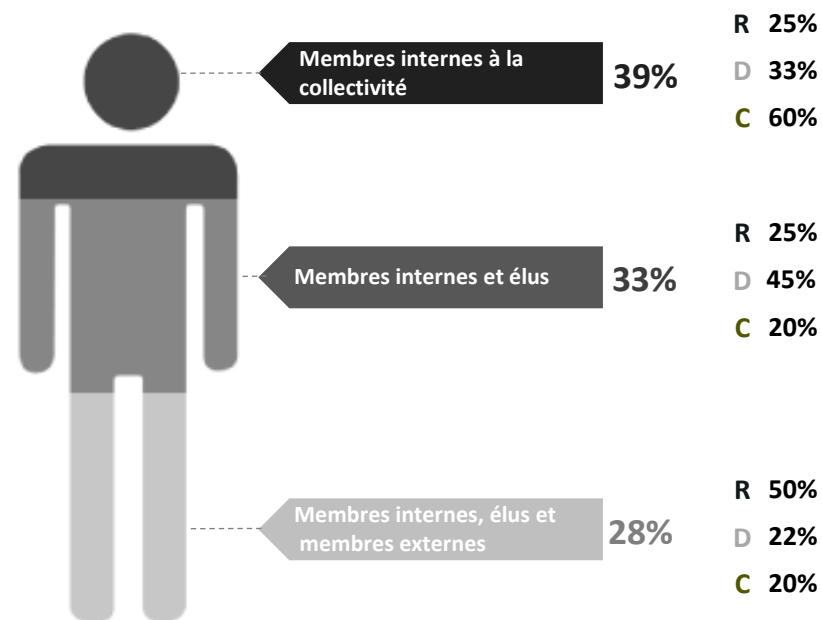
LA GOUVERNANCE : DES AVANCÉES NOTABLES CÔTÉ COMITÉ D'AUDIT

En deux ans, la mise en place de comités d'audit au sein des collectivités a augmenté de 13 points de pourcentage (35% en 2019 contre 22% en 2017). Ces comités d'audit sont particulièrement présents au sein des régions. Cette dynamique va se poursuivre avec 16% des collectivités souhaitant se doter d'une telle instance. Ces frémissements se confirment également en ce qui concerne leur composition : aujourd'hui pas loin de 30% des collectivités y font participer des personnalités externes, alors qu'en 2014, cette pratique était inexistante.

MISE EN PLACE D'UN COMITÉ D'AUDIT



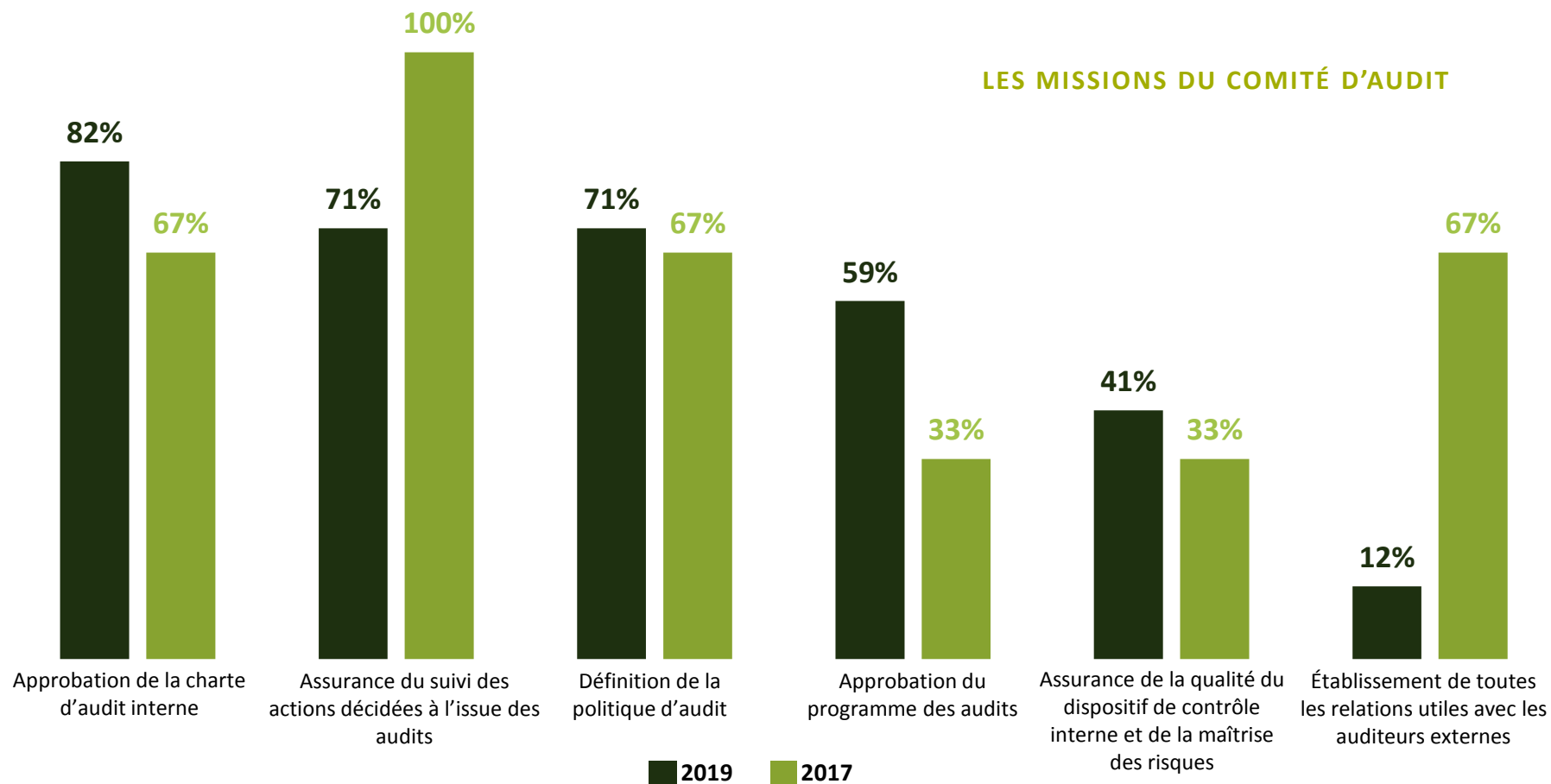
COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT



En 2014 aucune collectivité dotée d'un comité d'audit n'y faisait participer des personnalités extérieures.

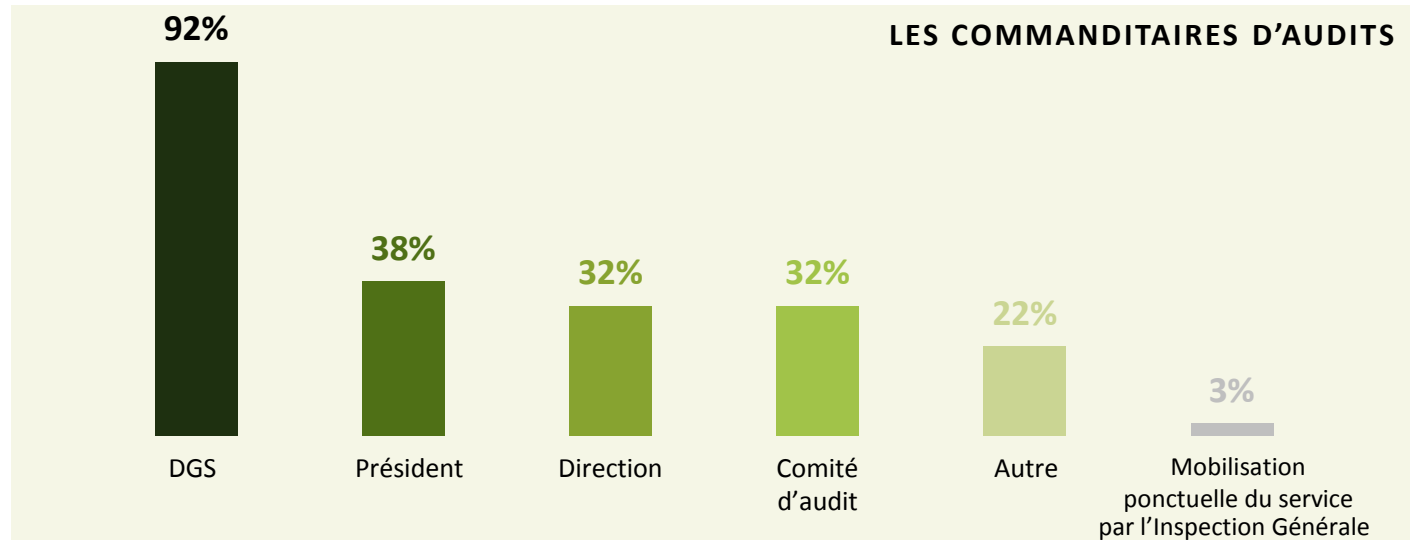
LA GOUVERNANCE : MONTÉE EN PUISSANCE DES MISSIONS D'APPROBATION DU COMITÉ

Les missions qui enregistrent les points de progression les plus importants portent sur l'approbation de la charte d'audit interne (+ 15 points de pourcentage) et sur l'approbation du programme des audits (+ 26 points).

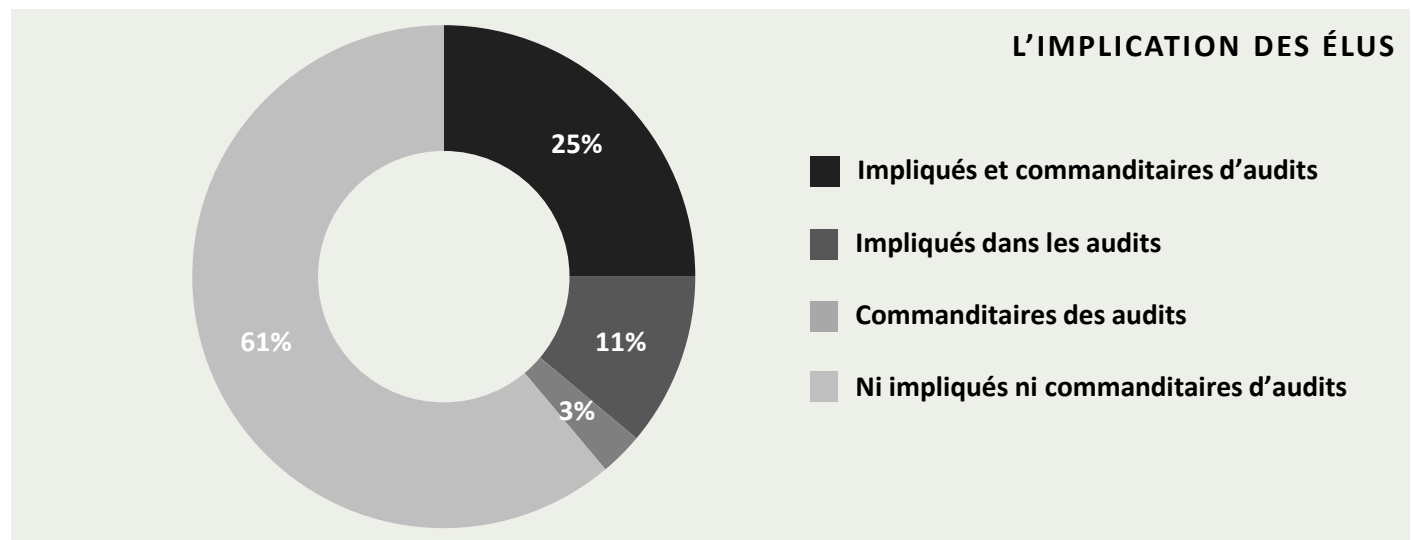


GOUVERNANCE : RÔLE CLÉ DES DGS DANS LA COMMANDE DES AUDITS ET IMPLICATION HYBRIDE DES ÉLUS

Les commandes d'audits sont de manière quasi-systématique le fait des DGS, mais ce ne sont pas les seuls acteurs : président, direction et comité d'audit intervenant – dans une moindre mesure – mais de manière assez homogène dans ces commandes.



Dans ¼ des collectivités, les élus sont à la fois impliqués et commanditaires des audits, la situation inverse (ni l'un ni l'autre) étant la plus répandue. Lorsqu'il n'y a qu'un seul rôle, c'est celui de l'implication (11%) qui prévaut sur la commande (3%).

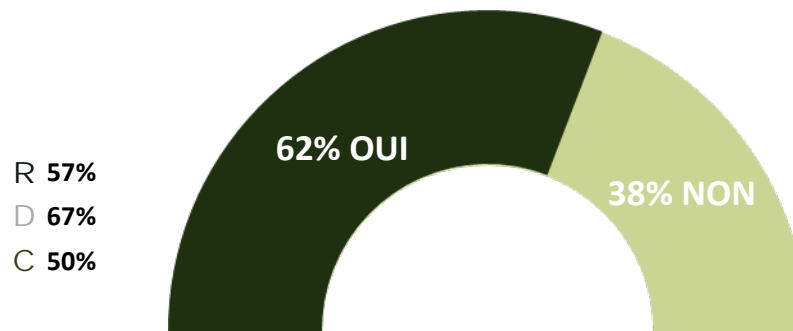


LES MOYENS : APPUI SUR DES RESSOURCES EXTERNES ET SUR UNE CHARTE D'AUDIT

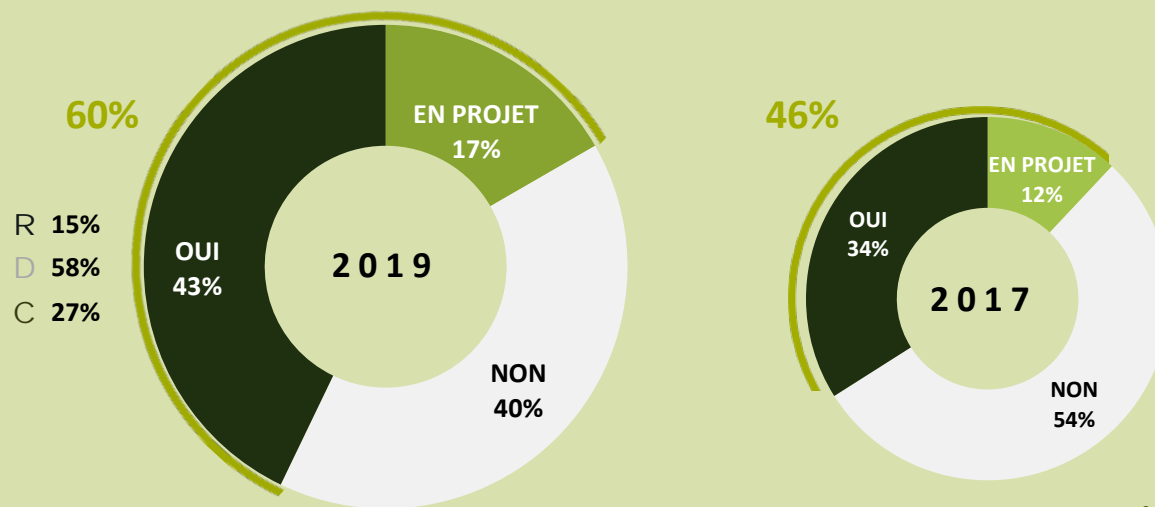
Le recours à des prestataires externes pour certaines missions est acquis dans plus de la moitié des collectivités, les départements étant la collectivité qui s'appuie le plus sur ce type de ressources.

Si la mise en place des chartes d'audit interne n'est pas effective dans la moitié des collectivités, elle a néanmoins progressé de 9 points de pourcentage entre 2017 et 2019. Les départements sont actuellement les plus avancés dans la mise en place d'une charte.

La part des collectivités ayant une charte en projet (17%) a progressé de 5 points de pourcentage et laisse envisager une généralisation de cet outil.



RECOURS À DES PRESTATAIRES EXTERNES POUR LA RÉALISATION DE CERTAINES MISSIONS D'AUDIT

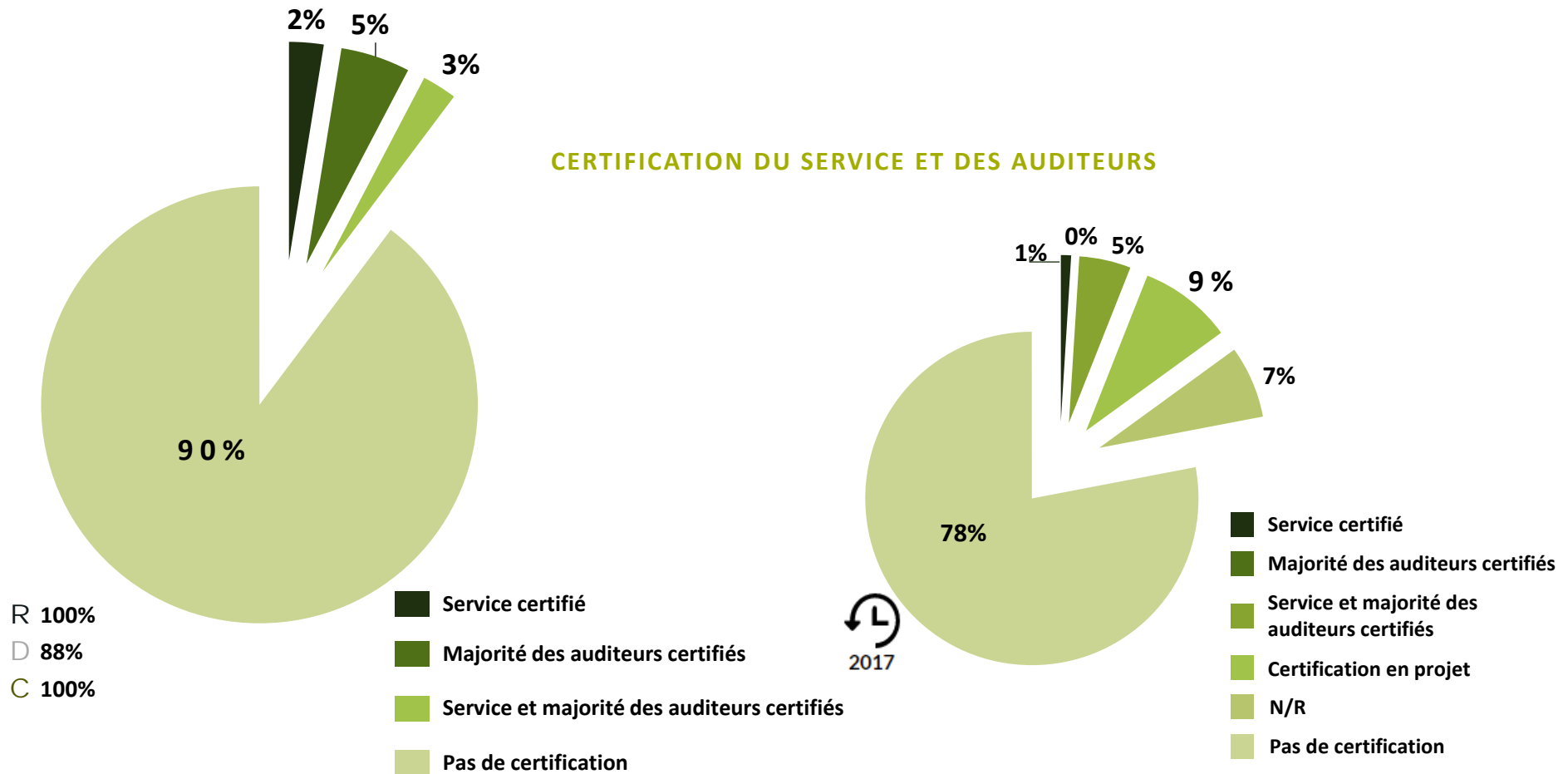


CHARTRE D'AUDIT AU SEIN DES COLLECTIVITÉS

LES MOYENS : LA CERTIFICATION RESTE EMBRYONNAIRE

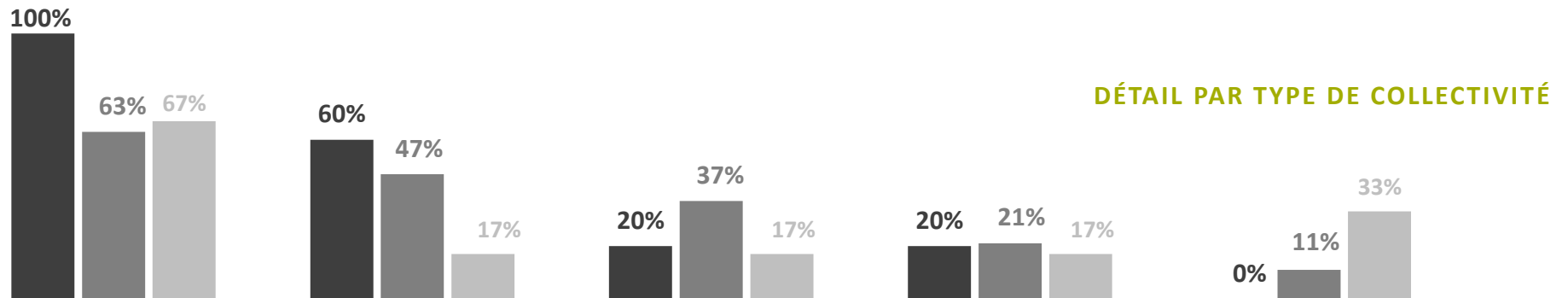
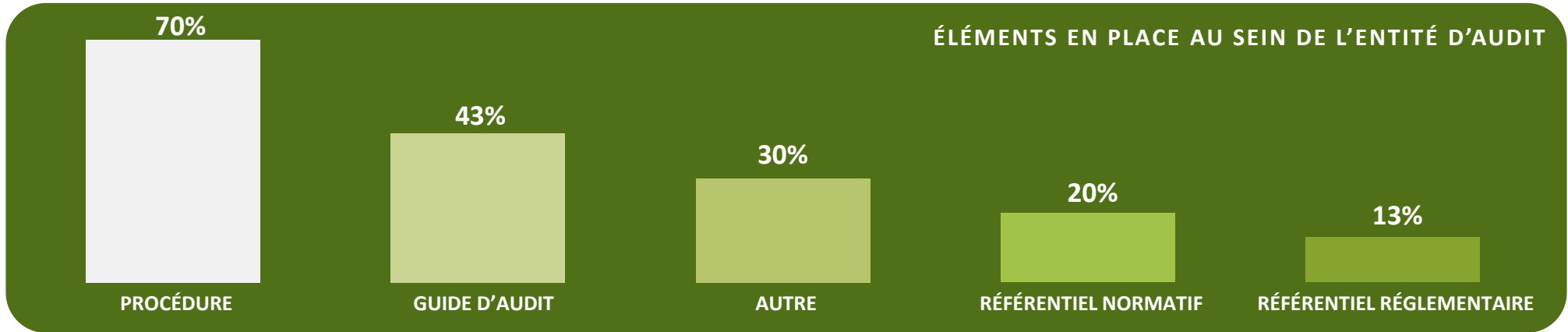
La certification du service et des auditeurs est stable et reste une pratique quasi-inexistante. Les services sont aujourd'hui certifiés dans seulement 2% des collectivités (1% en 2017) et une majorité des auditeurs est certifiée dans 5% des collectivités (0% en 2017). La situation n'a ainsi quasiment pas évolué depuis 2017 et les départements s'avèrent précurseurs dans ce domaine.

CERTIFICATION DU SERVICE ET DES AUDITEURS



LES MOYENS : UNE PROCÉDURE, AVANT TOUT

Les référentiels réglementaires et normatifs sont des outils encore peu utilisés par les collectivités qui se tournent davantage vers les guides d'audit (43%) et surtout les procédures (70%). Ces vues d'ensemble méritent de s'attarder au détail par collectivité : ainsi les situations s'avèrent par exemple plus contrastées pour le référentiel réglementaire ou le guide d'audit.

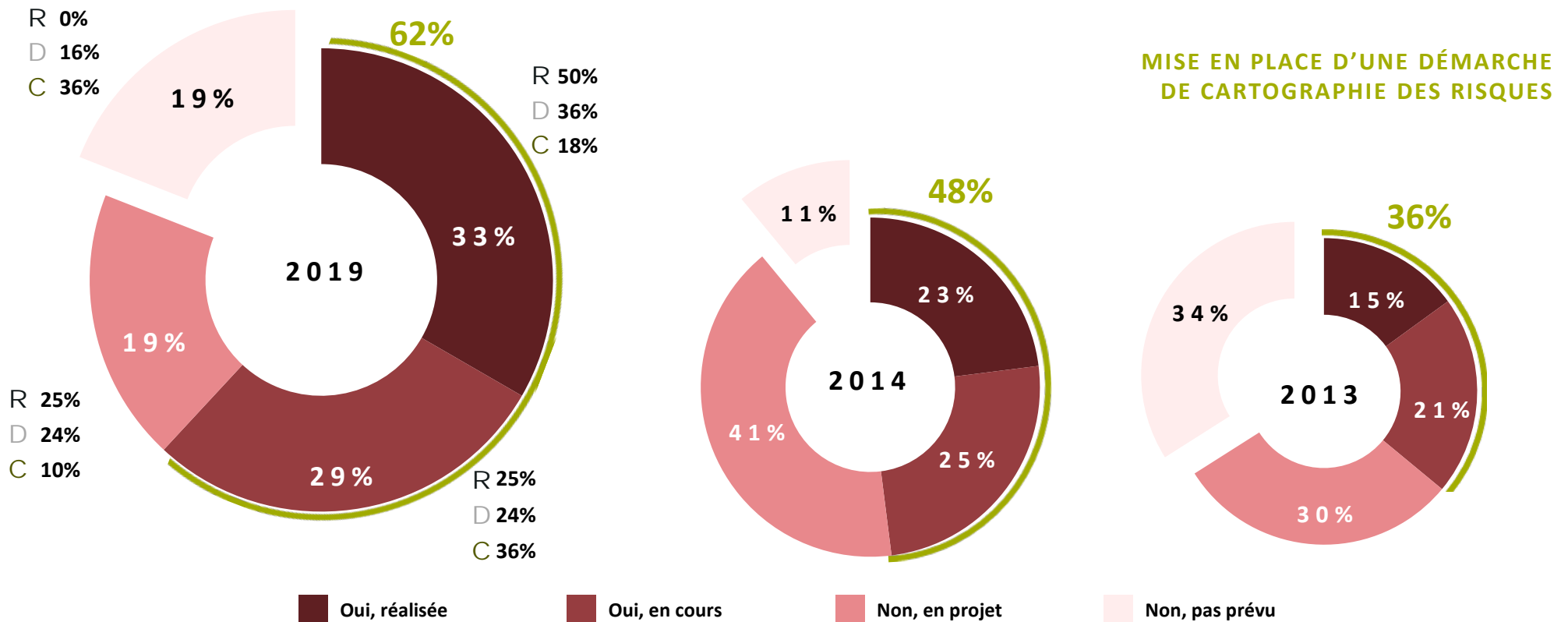


Baromètre de la maîtrise des risques au sein des collectivités locales

FOCUS GESTION GLOBALE DES RISQUES

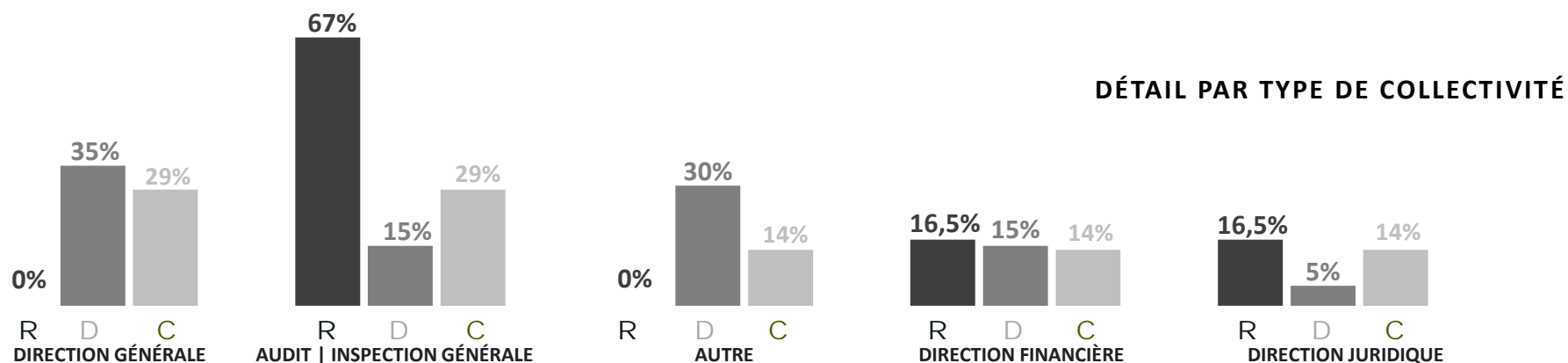
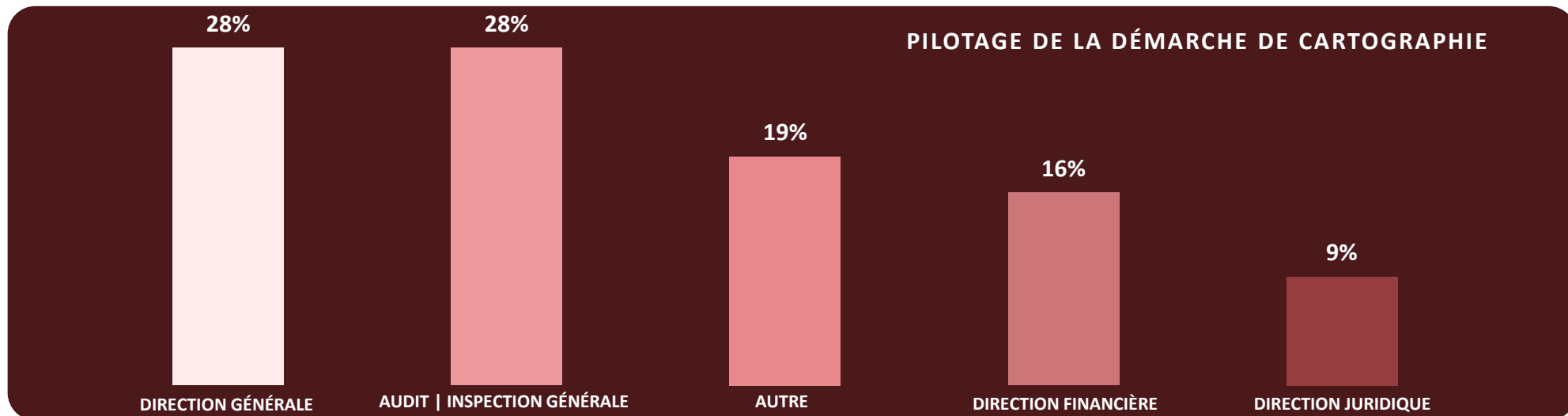
CARTOGRAPHIES DES RISQUES : LES DÉPLOIEMENTS CONTINUENT DE PROGRESSER

Les déploiements des démarches de cartographies des risques progressent depuis 2013, peut-être néanmoins à un rythme moindre ces dernières années : on constate ainsi +12 points de pourcentage entre 2013 et 2014 des collectivités ayant réalisé ou ayant en cours de réalisation une démarche de cartographie, et +14 points entre 2014 et 2019. En 2019, sur les projets réalisés, les communes apparaissent en retrait (18%) vis-à-vis des régions (50%) ou départements (36%), mais elles sont dans le même temps les plus nombreuses (36%) à avoir un projet en cours.



CARTOGRAPHIES DES RISQUES : UNE GOUVERNANCE DIRECTION GÉNÉRALE OU DÉDIÉE

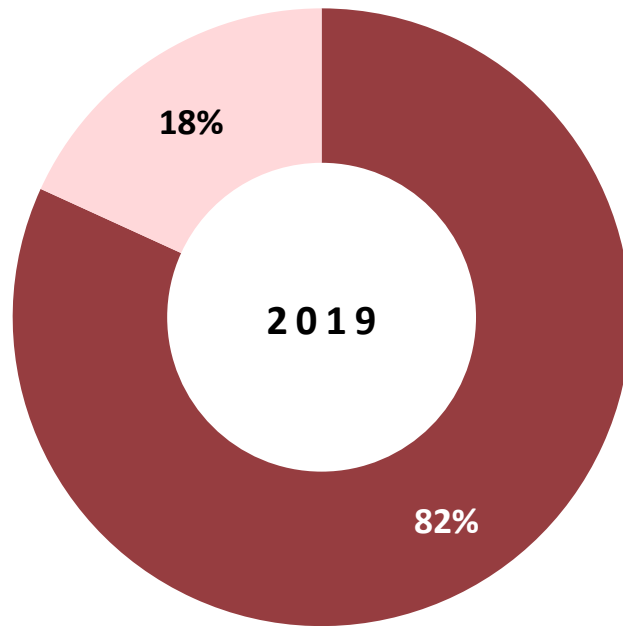
Les démarches de cartographie des risques sont pilotées en priorité soit par la direction générale soit par des fonctions dédiées telles qu'audit/inspection générale et cela dans des proportions équivalentes. Néanmoins, le détail par collectivité fait ressortir une hégémonie de l'audit/inspection générale pour les régions et une part prépondérante des directions générales pour les départements.



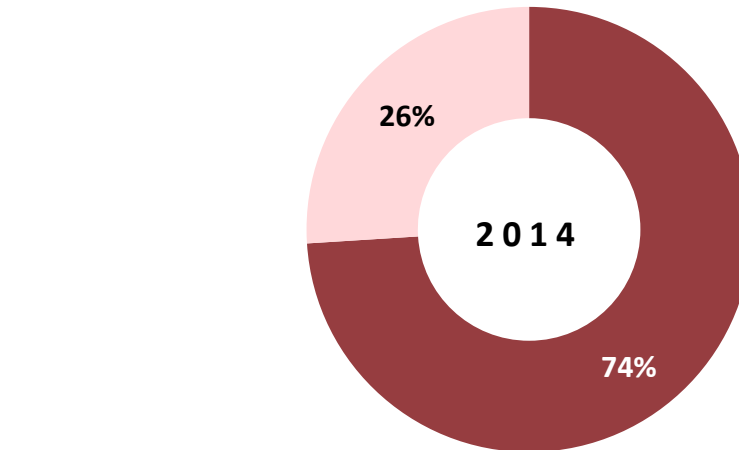
CARTOGRAPHIES DES RISQUES : GÉNÉRALISATION DES PÉRIMÈTRES GLOBAUX

Le déploiement des approches de cartographie des risques à l'ensemble des services administratifs des collectivités est aujourd'hui un « standard », puisque 82% des collectivités ont cette approche globale et transverse de la démarche par opposition à une approche plus thématique qui a reculé de 8 points de pourcentage entre 2014 et 2019.

PÉRIMÈTRE DE LA DÉMARCHE DE CARTOGRAPHIE



■ Ensemble des services administratifs de la collectivité



■ Limitée à quelques services / thématiques (domaine financier et comptable...)

RISQUES PRIORITAIRES : PASSAGE À L'ACTION RÉUSSI

Seules 8% des collectivités ayant réalisé une cartographie des risques n'ont pas enclenché le travail sur les plans d'actions, qu'il s'agisse de leur validation/arbitrage ou de leur mise en place.

Par ailleurs, le suivi des risques prioritaires est une pratique largement diffusée (90% des collectivités) et constante (variation d'1 point de pourcentage entre 2014 et 2019) mais aux modalités encore hétérogènes.

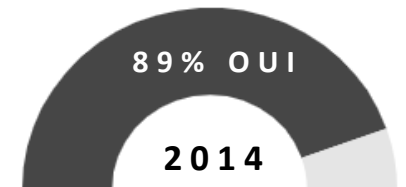
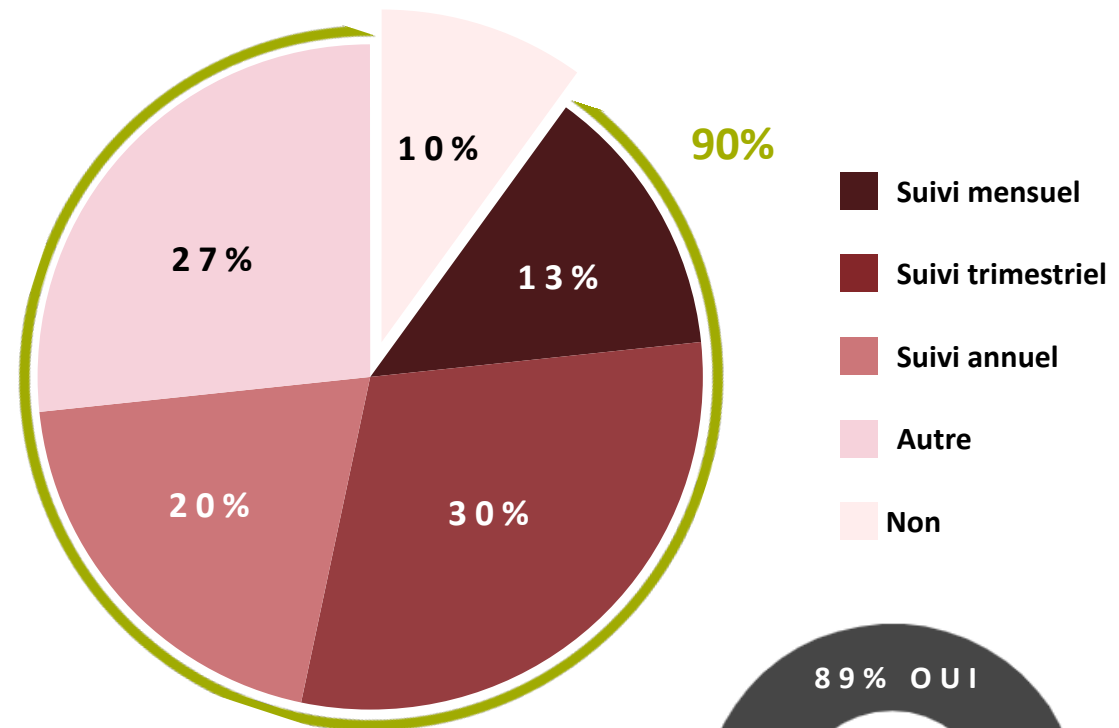
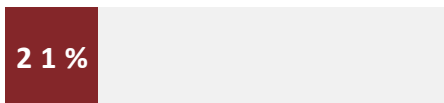
SUIVI DES RISQUES PRIORITAIRES PAR LA DGS

PLANS D' ACTIONS POUR LES RISQUES PRIORITAIRES À L'ISSUE DE LA CARTOGRAPHIE

VALIDATION ET ARBITRAGE FAITS/EN COURS



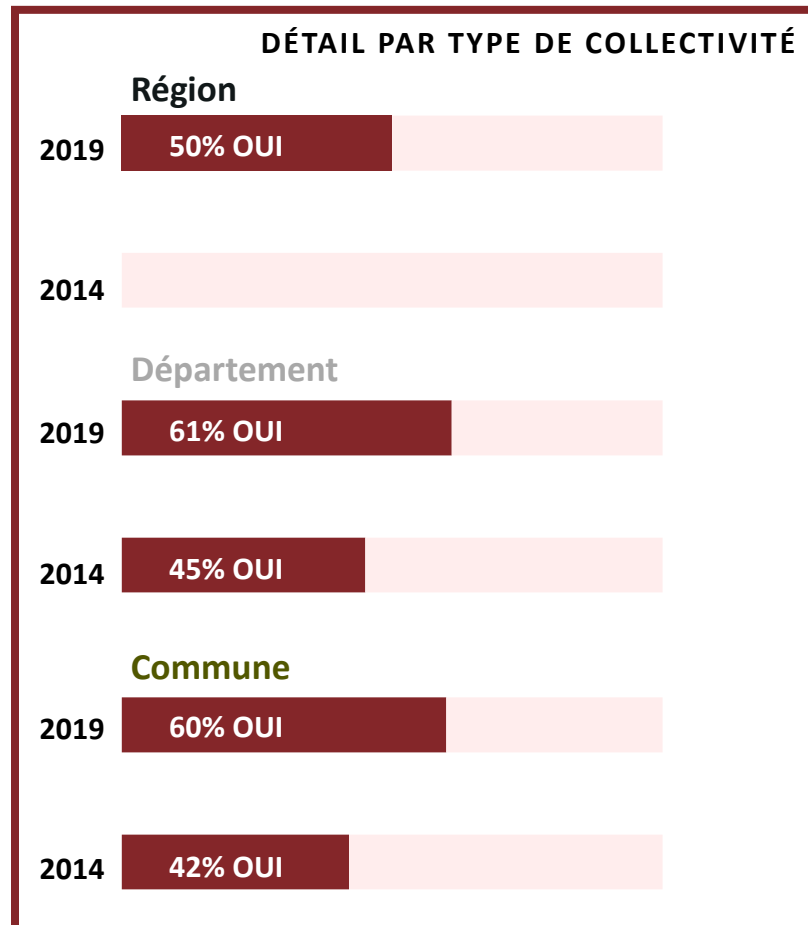
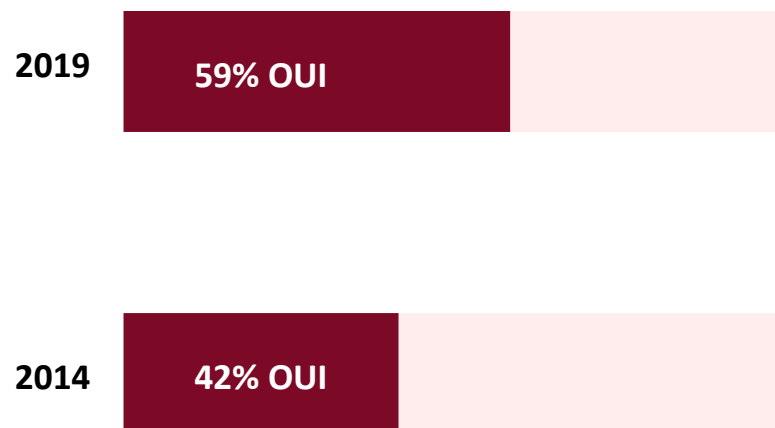
MISE EN PLACE FAITE/EN COURS



ORGANISATION : GÉNÉRALISATION DES FONCTIONS DÉDIÉES

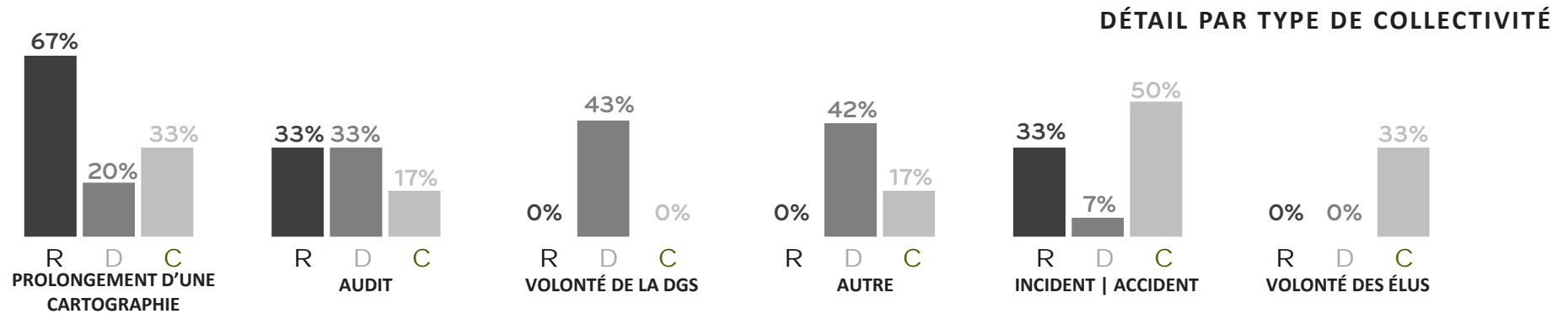
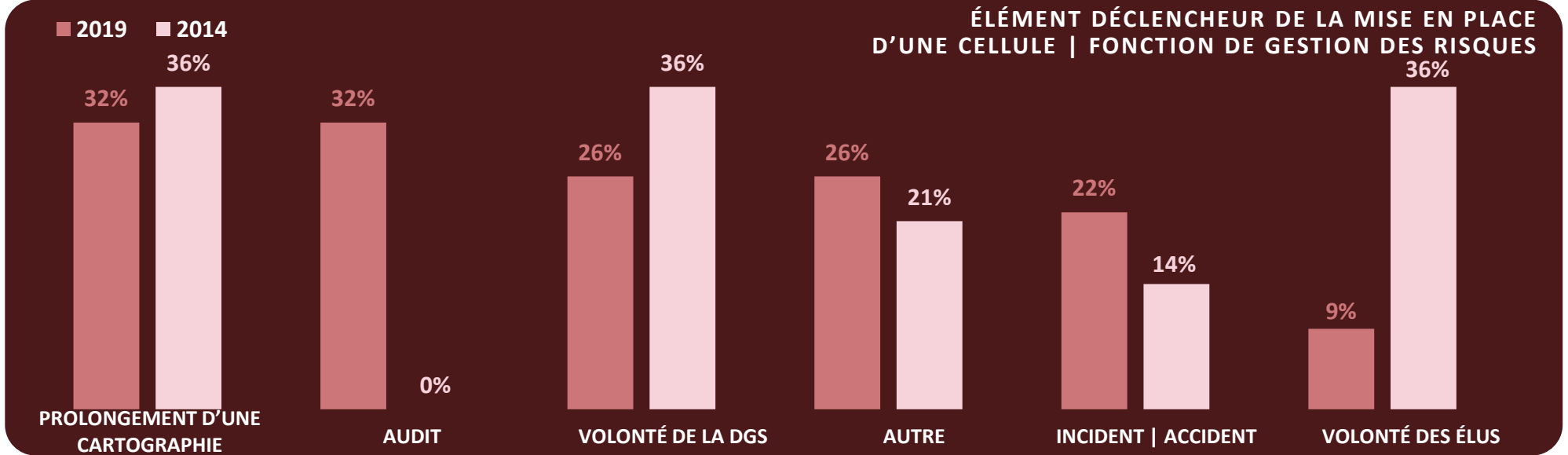
En cinq ans, la mise en place de cellules ou fonctions dédiées à l'animation et la coordination d'une démarche de gestion des risques a progressé de 17 points de pourcentage et est désormais la situation majoritaire. Alors que départements et communes ont progressé dans des ordres de grandeur comparables, les régions enregistrent une forte augmentation.

MISE EN PLACE D'UNE CELLULE OU D'UNE FONCTION DÉDIÉE À L'ANIMATION ET LA COORDINATION D'UNE DÉMARCHÉ DE GESTION DES RISQUES



ORGANISATION : ÉVOLUTION DES ÉVÉNEMENTS À L'ORIGINE D'UNE FONCTION DE GESTION DES RISQUES

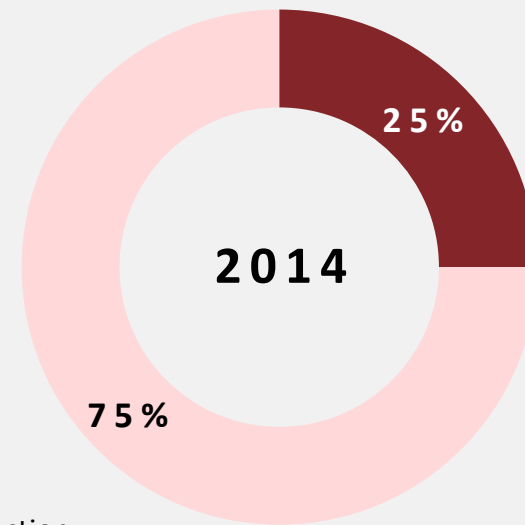
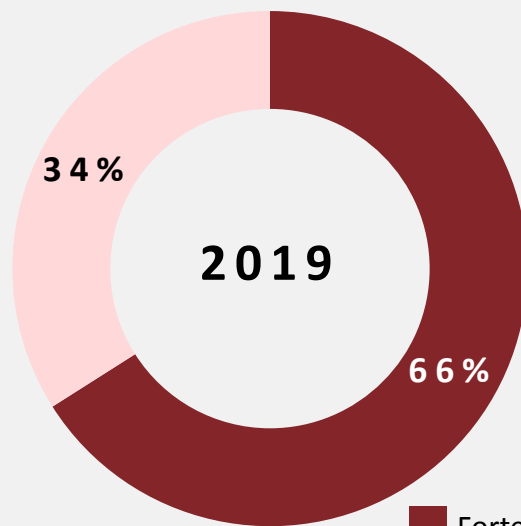
L'audit fait une progression significative dans les événements à l'origine de la mise en place d'une cellule/fonction gestion des risques, tandis que le prolongement d'un exercice de cartographie se maintient dans des proportions comparables. La gouvernance apparaît en retrait avec un recul de 10 points de pourcentage pour la volonté de la DGS et de 27 points en ce qui concerne celle des élus.



SYNERGIE ENTRE GESTION DES RISQUES & AUDIT : CHANGEMENT DE LA DONNE

Alors qu'en 2014, seulement 1/4 des collectivités faisait état d'une synergie entre l'audit interne et la gestion des risques, ce type de collaboration existe aujourd'hui dans 66% des collectivités (progression de 41 points de pourcentage). Au sein des départements, la collaboration est moindre que dans les autres collectivités, mais elle concerne néanmoins plus de la moitié des départements.

INTERACTION ENTRE LA GESTION DES RISQUES ET L'AUDIT INTERNE

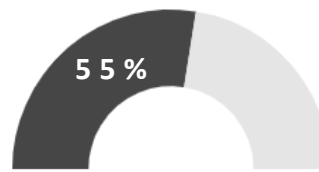


■ Forte synergie ■ Pas d'interaction

■ Forte synergie ■ Pas d'interaction

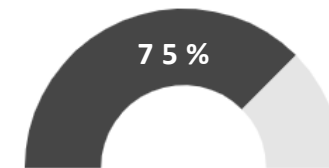


Régions



Département

DÉTAIL PAR TYPE DE COLLECTIVITÉ

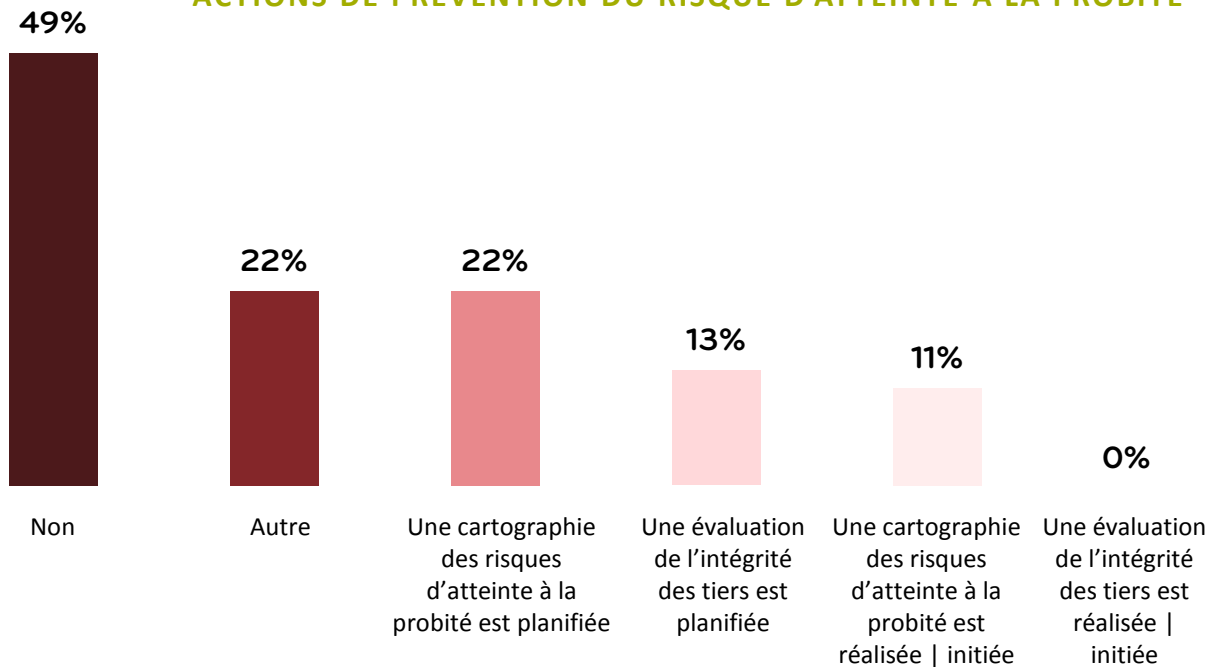


Commune

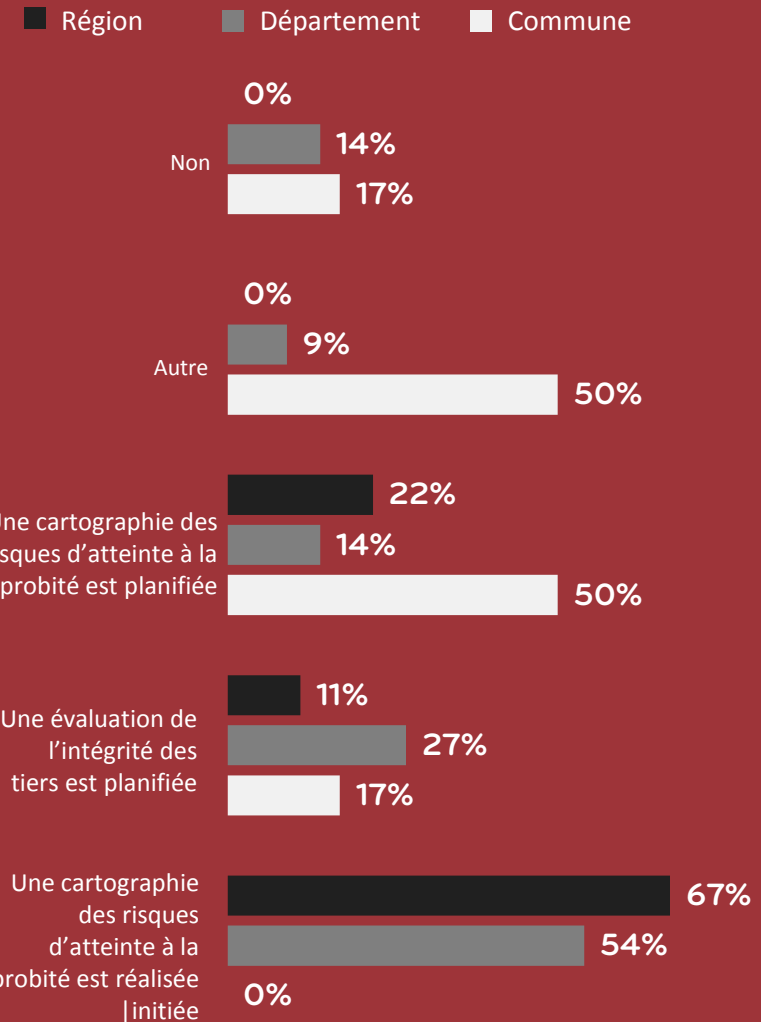
RISQUES D'ATTEINTE À LA PROBITÉ : UN DÉMARRAGE EN DOUCEUR

La moitié des collectivités n'a pas encore mis en place des actions de prévention d'atteinte à la probité. Parmi les actions privilégiées, se trouve la cartographie spécifique des risques d'atteinte à la probité, initiée ou terminée pour 11% d'entre-elles et planifiée pour 22% d'entre-elles. L'évaluation de l'intégrité des tiers reste en retrait, uniquement planifiée pour 13% des collectivités et sans aucun cas de réalisation. La catégorie « Autre » enregistre 22%, notamment en raison de l'inclusion de ces thématiques par les collectivités dans leur cartographie générale des risques.

ACTIONS DE PRÉVENTION DU RISQUE D'ATTEINTE À LA PROBITÉ

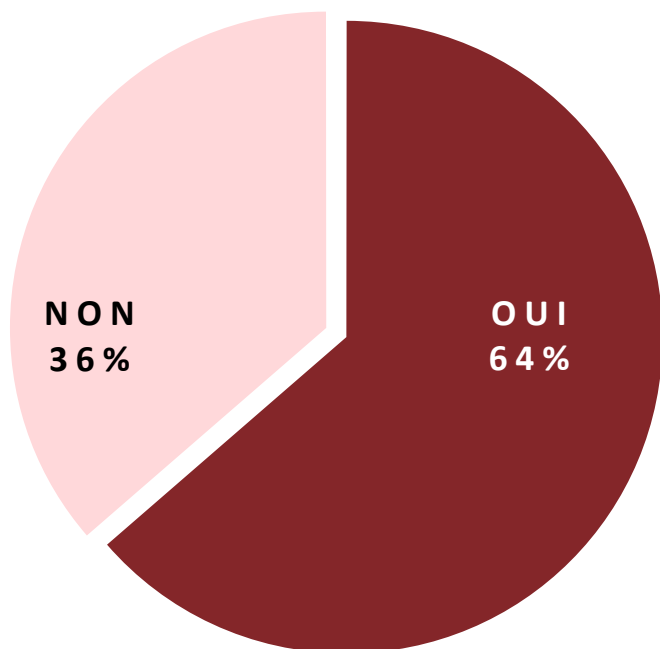


DÉTAIL PAR TYPE DE COLLECTIVITÉ



RISQUES D'ATTEINTE À LA PROBITÉ : INCLUSION DES ÉLUS POUR UNE LARGE PART

Pour plus de la moitié des collectivités (64%), leur cartographie des risques d'atteinte à la probité prend en compte de manière spécifique les risques encourus par les élus. Cette pratique est en retrait au sein des départements qui ne sont que 40% à la mettre en œuvre, contre 75% dans les régions et 100% dans les communes.



**CARTOGRAPHIE DES RISQUES D'ATTEINTE À LA PROBITÉ –
PRISE EN COMPTE DES RISQUES ENCOURUS PAR LES ÉLUS**

Région

75% OUI

Département

40% OUI

Commune

100% OUI

DÉTAIL PAR TYPE DE COLLECTIVITÉ

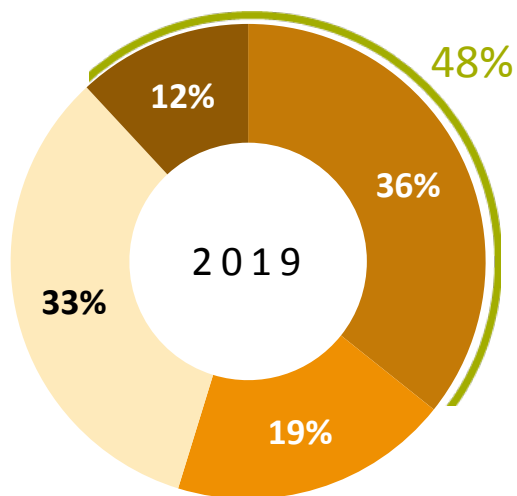
Baromètre de la maîtrise des risques au sein des collectivités locales

FOCUS CONTRÔLE INTERNE

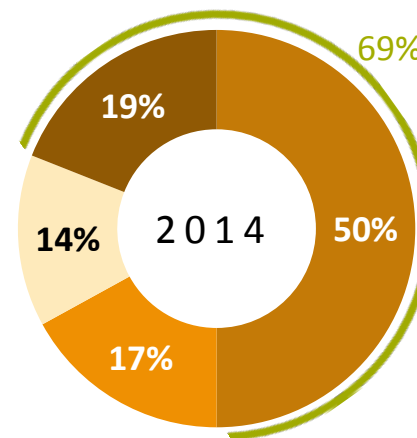
DISPOSITIF FORMALISÉ DE CONTRÔLE INTERNE : RECU DES PRATIQUES ET AMBITIONS

La mise en place achevée ou en cours d'un dispositif formalisé – avec mesures d'organisation et procédures – de contrôle interne recule de 21 points de pourcentage entre 2014 et 2019. Par ailleurs, la part des collectivités ne prévoyant pas de se doter d'un tel dispositif progresse de 19 points. Ces deux constats laissent à penser que la formalisation d'un tel dispositif n'est pas ou plus une priorité pour les collectivités. Ce sont les communes qui sont les plus enclines à déployer ce type de formalisation.

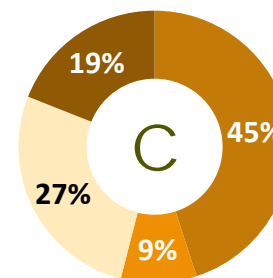
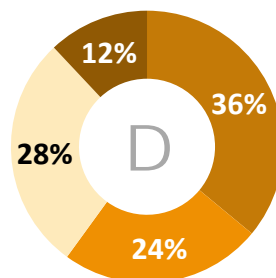
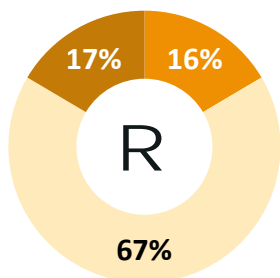
MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF FORMALISÉ DE CONTRÔLE INTERNE



- Oui, fait
- Oui, en cours
- Non, en projet
- Non, pas prévu



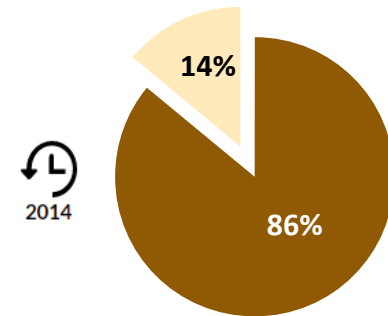
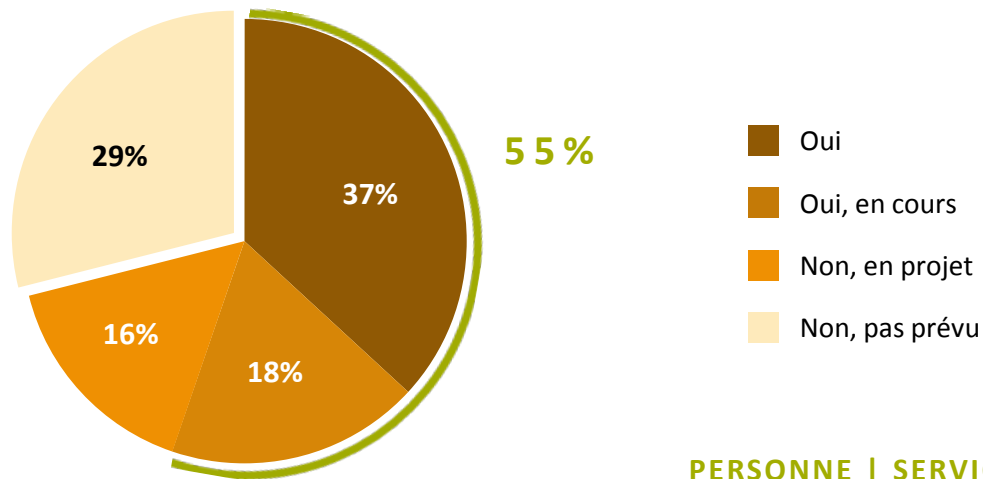
DÉTAIL PAR TYPE DE COLLECTIVITÉ



ORGANISATION : MOINDRE APPÉTENCE POUR LES FONCTIONS DÉDIÉES DE CONTRÔLE INTERNE

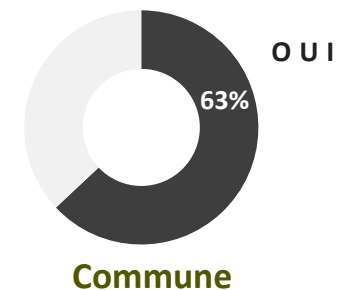
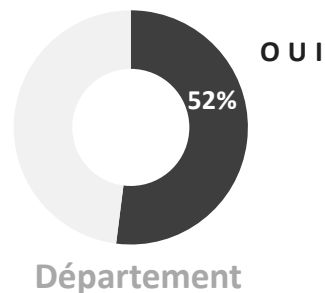
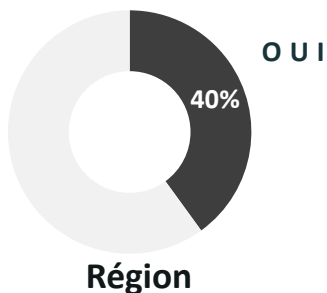
A l'instar et en cohérence avec le recul du dispositif formalisé de contrôle interne, la mise en place d'une personne ou d'un service dédié au contrôle interne est moins pratiquée : les collectivités ne sont plus que 37% (contre 86% en 2014) à être dotées d'une telle fonction. Ce recul est sans doute à nuancer dans la mesure où l'échantillon des collectivités n'est pas identique.

Les régions sont les moins avancées dans la mise en place de ce type de fonction.



PERSONNE | SERVICE DÉDIÉ AUX MISSIONS DE CONTRÔLE INTERNE

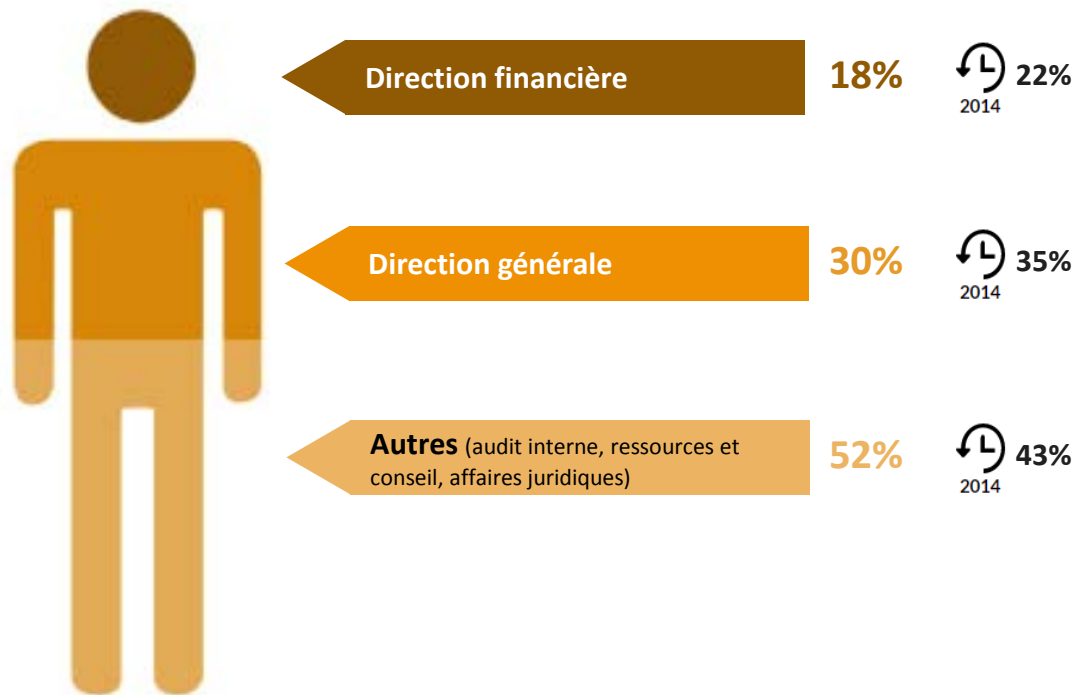
DÉTAIL PAR TYPE DE COLLECTIVITÉ



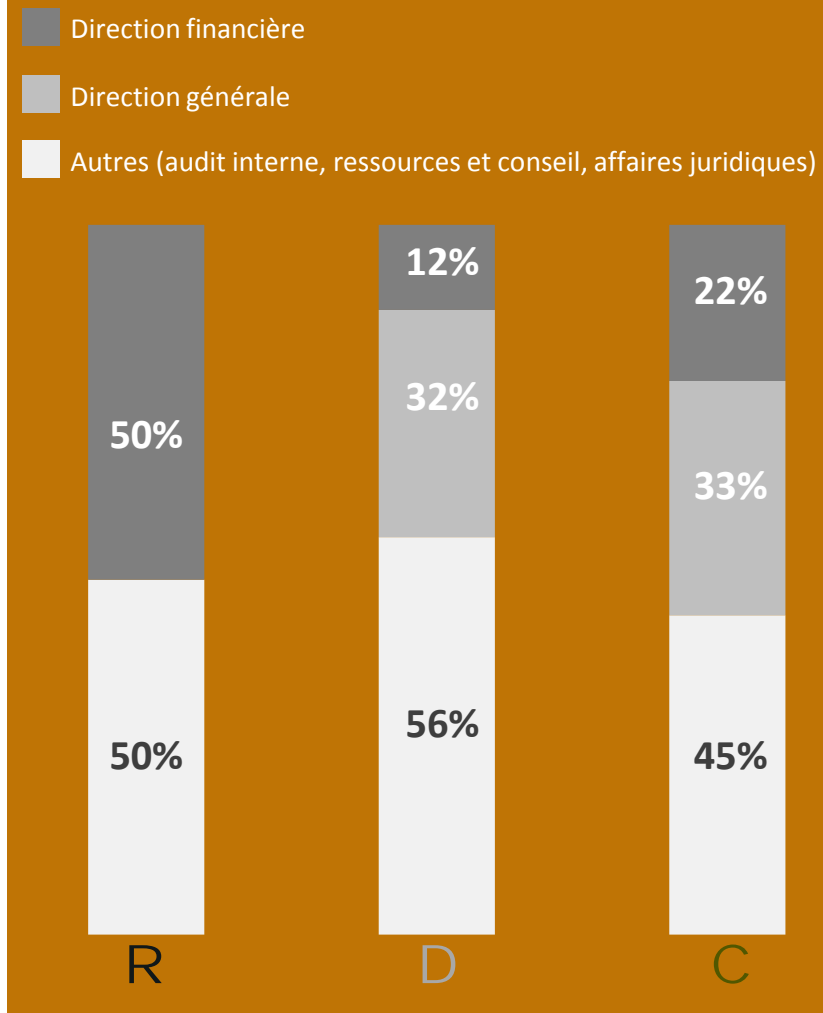
ORGANISATION : UN RATTACHEMENT HÉTÉROGÈNE DE LA FONCTION CONTRÔLE INTERNE

Pour les collectivités qui ont mis en place une fonction dédiée au contrôle interne, cette dernière reste marquée par une hétérogénéité des rattachements (progression de 9 points de la catégorie « Autres » entre 2014 et 2019). Quant à la direction générale et la direction financière, elles enregistrent un recul comparable (respectivement -5 et -4 points de pourcentage).

RATTACHEMENT DU SERVICE DE CONTRÔLE INTERNE



DÉTAIL PAR TYPE DE COLLECTIVITÉ





Arengi est le premier cabinet de conseil entièrement dédié à la gouvernance et à la gestion des risques. Il a pour vocation d'accompagner les entreprises privées ou publiques, ainsi que les collectivités territoriales dans la conception, mise en œuvre, revue et évaluation des dispositifs de gouvernance et gestion des risques, afin de privilégier et créer les conditions d'une prise de risques consciente, partagée et responsable.

Arengi propose également aux organisations une solution web Gouvernance, Risques et Conformité (GRC), ArengiBox, qui leur permet de déployer et piloter leurs dispositifs de maîtrise des risques.

arengi.fr | arengibox.com



La CIAT – Association des inspecteurs et auditeurs territoriaux a pour objet de créer un lieu permanent de rencontres, d'échanges et de réflexion sur toute question d'ordre professionnel entre des agents publics exerçant ou ayant exercé leurs fonctions dans des services d'inspection générale, d'audit, de contrôle, de management des risques, et toutes les entités assimilées, des collectivités territoriales ou des établissements publics qui leurs sont rattachés, avec pour objectif de renforcer les liens entre les praticiens en facilitant les échanges d'expériences et le partage des connaissances.

laciат.fr