

La gestion des risques dans les communes



Conférence des autorités cantonales de surveillance des finances communales

Jeudi 18 septembre 2008, Hôtel Ambassador, Berne

Bruno Hüsser, expert comptable diplômé, Hüsser + Gmür AG
Treuhand- und Revisionsgesellschaft, 5405 Dättwil

(traduction JCE/OACOT, Berne / 15.9.2008)

huessergmuer.ch

Programme

10h00 Exposé introductif

1. Introduction
2. Point de départ dans les communes
3. Gestion des risques et SCI - interconnexions
4. Structure de la gestion des risques
5. Bases du SCI
6. Structure d'un SCI
7. Eléments de réflexion pour les autorités de surveillance /
introduction à l'atelier

10h45 Atelier

11h30 Présentation des solutions proposées par les groupes

12h15 Repas

1. Introduction

H**SSER UND GM**R

Buts:

- ➔ Comprendre les interconnexions entre la gestion des risques et le système de contrôle interne (SCI)
- ➔ Connaître le contenu et la structure du SCI
- ➔ Déceler les éléments de réflexion pour les autorités cantonales de surveillance

3

1. Introduction

H**SSER UND GM**R

Thèmes d'actualité pour les PME:

- Réglementation plus restrictive concernant les organes de révision (loi sur la surveillance de la révision, depuis le 1^{er} septembre 2007)
 - ➔ Les parties prenantes doivent garantir "plus de sécurité".
- Obligation de disposer d'un SCI (PME d'une certaine taille) (728 a/b CO, depuis le 1^{er} janvier 2008)
 - ➔ Les parties prenantes doivent garantir "plus de sécurité".
- Obligation de procéder chaque année à une évaluation du risque pour toutes les personnes morales (663b CO, depuis le 1^{er} janvier 2008)
 - ➔ Les parties prenantes doivent garantir "plus de sécurité".
 - ➔ L'aspect prospectif de la démarche est accentué.

4

1. Introduction

H**SSER UND GM**R

Quel est le rapport avec les communes?

- Plus de 2700 communes en Suisse.
- La plupart des administrations communales sont des PME.
- Il y a également plusieurs parties prenantes dans les communes.
- Besoin de dynamique: de grandes mutations sont en cours.
- Risques élevés, en termes de réputation, pour les personnes assumant un mandat politique, faible responsabilité des organes en cas de dommage financier.
- Absence de contraintes légales en matière de gestion des risques et de système de contrôle interne.

5

1. Introduction

H**SSER UND GM**R

- Organisations complexes:
 - complexité des processus opérationnels,
 - qui comportent de nombreuses interfaces,
 - avec des processus de conduite exigeants,
 - compte tenu du système de milice (exécutif, commission des finances, commission de gestion, autres commissions),
 - avec de nombreuses tâches répétitives et
 - de nombreux projets.

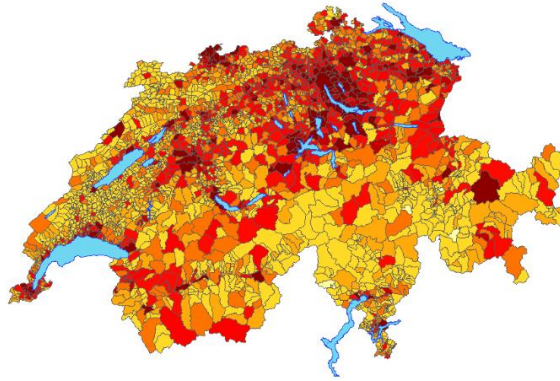
Conséquence:

- De par sa nature même**, l'entreprise qu'est la commune doit
- avoir un degré d'organisation élevé,
 - se doter d'un SCI solidement étayé et
 - gérer les risques avec pragmatisme.

6

2. Point de départ dans les communes

H**SSER UND GM**R



7

2. Point de départ dans les communes

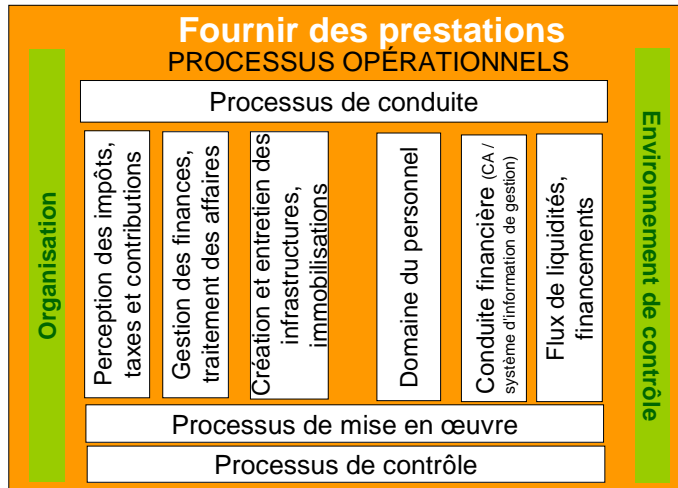
H**SSER UND GM**R

- La situation ne se présente pas partout de la même manière dans les cantons.
- Les communes sont confrontées à de réels problèmes.
- Incitation à "faire davantage"?

8

2. Point de départ dans les communes

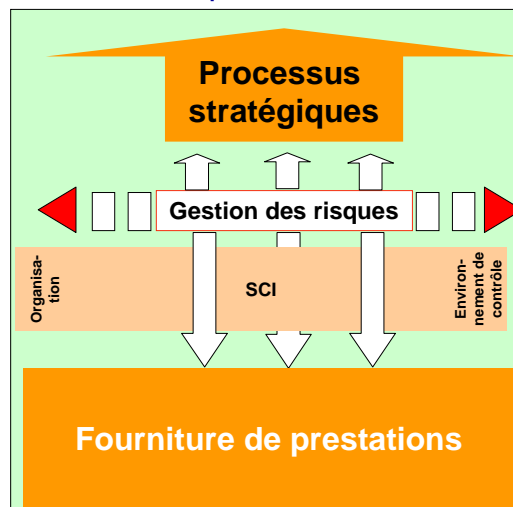
Ce qui occupe avant tout les communes:



9

2. Point de départ dans les communes

En résumé, la tâche se présente comme suit:



10

2. Point de départ dans les communes

H**SSER UND GM**R

Synthèse

- De nombreuses communes naviguent sans visibilité en ce qui concerne la stratégie et les risques.
- Elles abordent ces thèmes avec une grande circonspection.
- "Peur des coûts" (et du travail supplémentaire) au lieu d'un "attrait de l'utilité".
- Toutes les chances ne sont pas saisies.

11

3. Gestion des risques et SCI - interconnexions

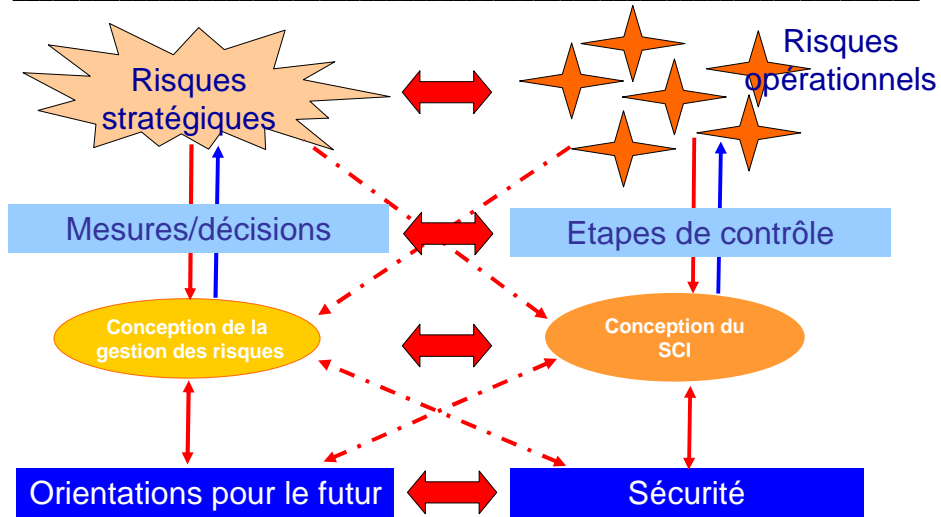
H**SSER UND GM**R



12

3. Gestion des risques et SCI - interconnexions

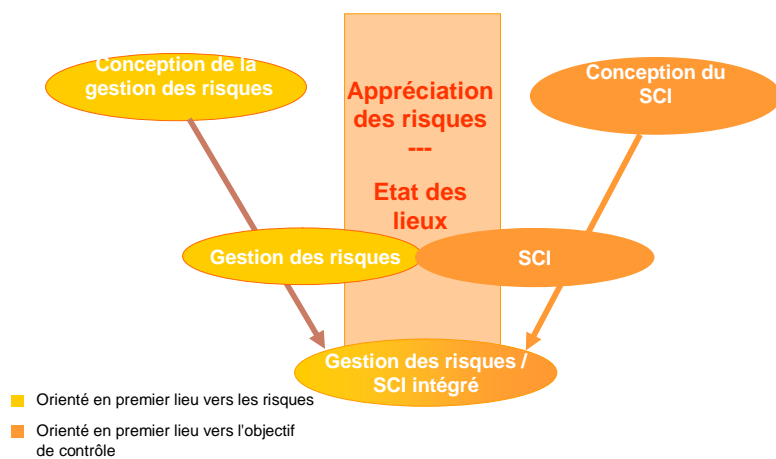
H**SSER UND GM**R



13

3. Gestion des risques et SCI - interconnexions

H**SSER UND GM**R



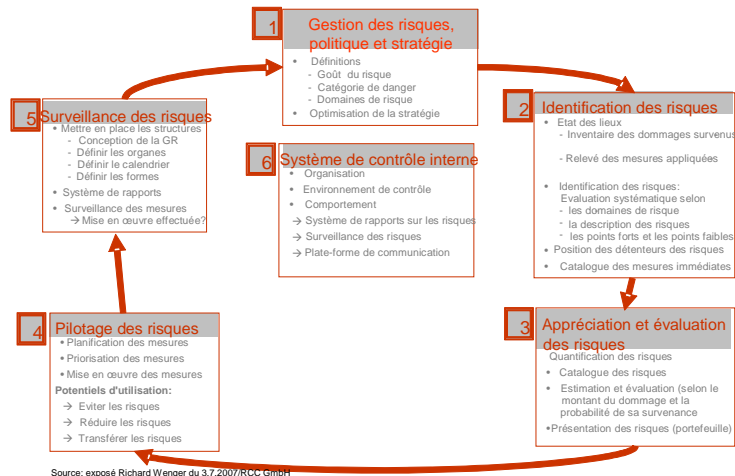
14

Source: PWC-Disclosure Nov. 2005 / W. Stebler (repris en substance)

3. Gestion des risques et SCI - interconnexions

H**SSER UND GM**R

Le processus de gestion des risques



15

3. Gestion des risques et SCI - interconnexions

H**SSER UND GM**R

Synthèse

- Les deux thèmes devraient être appréhendés ensemble.
- Il convient de rechercher une approche conceptuelle dans les deux cas.
- Intégrer plusieurs niveaux:
 - Exécutif/cadres/collaborateurs
 - Services/domaines
- Garantir la transparence.
- Viser la simplicité!

16

4. Structure de la gestion des risques

H**SSER UND GM**R



17

4. Structure de la gestion des risques

H**SSER UND GM**R

Questions:

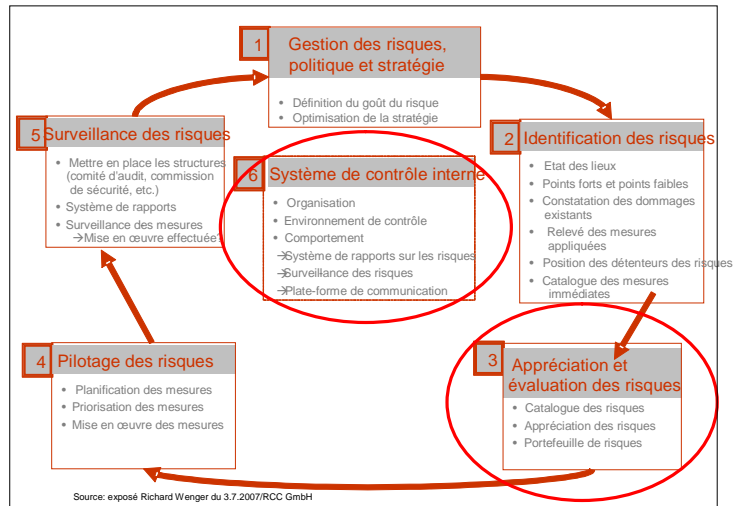
- Qu'entend-on par gestion des risques?
- A quels risques la commune est-elle (sera-t-elle) exposée?
Comment les risques peuvent-ils être identifiés?
- Comment les risques peuvent-ils être évalués?
- Comment les risques peuvent-ils être gérés?
- Quelles sont les possibilités de mettre en place une gestion (simple) des risques?

18

4. Structure de la gestion des risques

H · · S S E R U N D G M · · R

4.1 Processus de gestion des risques



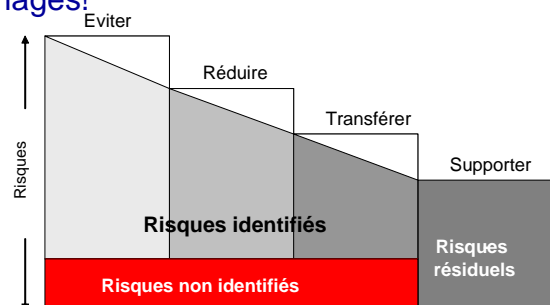
19

4. Structure de la gestion des risques

H · · S S E R U N D G M · · R

4.2 Stratégie de risque

- Pas de stratégie, c'est aussi une stratégie!
 - Influence exercée de manière centrale sur tous les processus
 - L'absence de gestion des risques provoque des dommages!

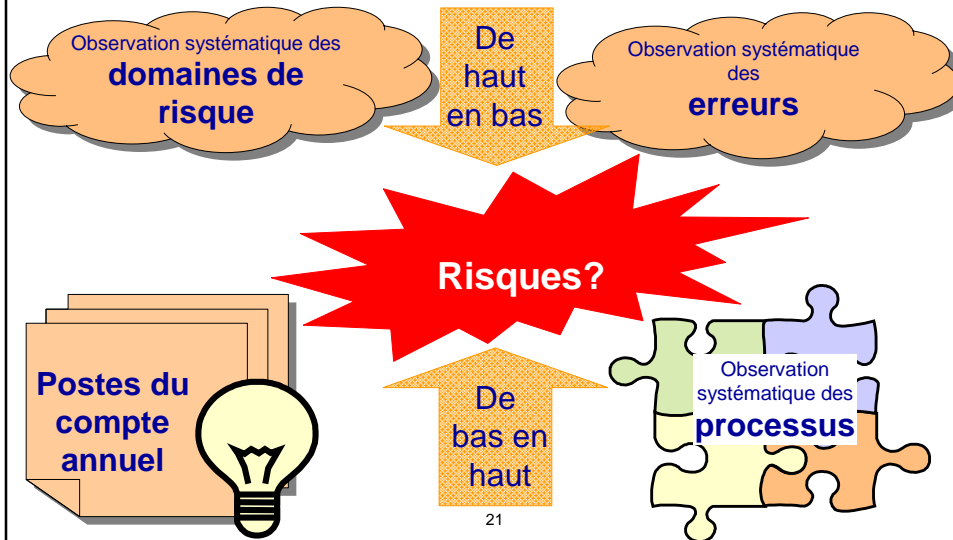


20

4. Structure de la gestion des risques

H**SSER UND GM**R

4.3 Identification des risques

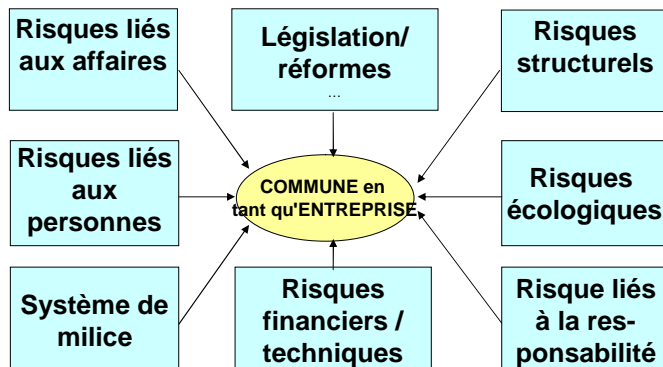


21

4. Structure de la gestion des risques

H**SSER UND GM**R

4.4 Identification des risques de haut en bas



Domaines de risque au sein de l'entreprise qu'est la commune

22

4. Structure de la gestion des risques

H**SSER UND GM**R

4.7 Surveillance des risques

- Mettre en place des structures (conception)
 - Représenter les processus
 - Désigner les organes et les responsables
 - Déterminer le calendrier (échéances périodiques)
 - Formes de représentation simples
- Système de rapports
 - Le responsable des risques rend périodiquement un rapport
 - Approbation à intervalles réguliers
- Surveillance des mesures
 - Controlling régulier portant sur la mise en œuvre des mesures
- Adaptation de la stratégie de risque → processus continu

25

4. Gestion des risques

H**SSER UND GM**R

4.8 Mise en œuvre

- Responsabilité: exécutif
- Adopter une démarche conforme au projet
- Accorder de l'importance à la gestion des risques et veiller à sa durabilité
- Utiliser la mise en œuvre du projet pilote pour étayer la conception

26



5.1 Qu'est-ce qu'un système de contrôle interne?

Un SCI est

- un **instrument de gestion** interne
- visant à garantir **systematiquement** la réalisation des objectifs,
- qui englobe toutes les méthodes et mesures **ordonnées**
- afin de garantir la régularité de l'action de l'entreprise **(processus!)**
- et de **protéger le patrimoine.**

5. Bases du SCI

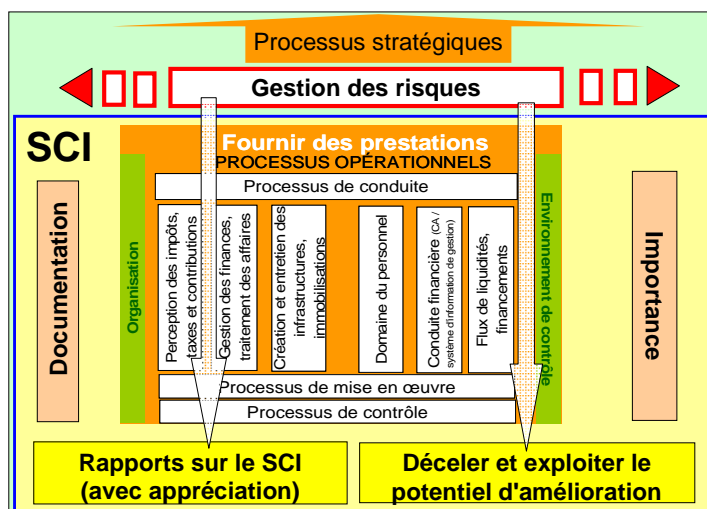
5.2 Objectifs adéquats pour un SCI

- L'exécutif veille à la mise en place d'un SCI (et d'une gestion des risques) qui réponde aux besoins de l'entreprise (activités, complexité).
- La mise en œuvre du SCI relève du directoire. Un responsable du projet doit être désigné.
- Le respect d'exigences minimales est garanti:
 - Le SCI doit être documenté (= vérifiable).
 - Le SCI doit être appliqué par les collaborateurs.
- Il convient d'examiner périodiquement l'existence et le fonctionnement du SCI.

29

5. Bases du SCI

5.3 Vue d'ensemble du SCI

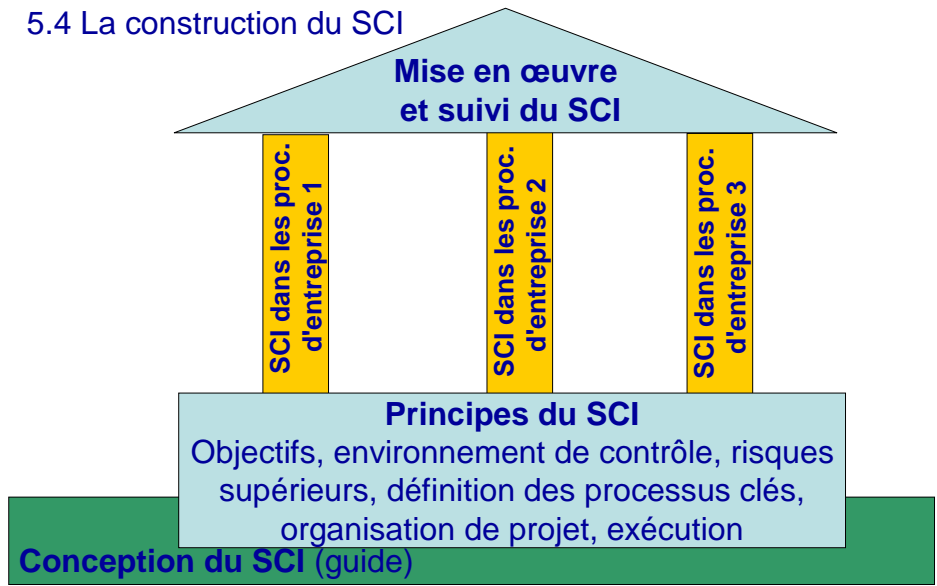


30

5. Bases du SCI

H**SSER UND GM**R

5.4 La construction du SCI



5. Bases du SCI

H**SSER UND GM**R

5.5 La "construction du SCI": environnement de contrôle...!

- Organisation de la commune (niveaux, fonctions)
 - Personnes: tâches, comportement, attitude personnelle
 - Aptitudes
 - Indépendance
 - Ecart par rapport aux attentes (expectation gap)
 - Influence de la politique
 - Système de milice
- "Triangle magique" (bracketed next to the first three items)

→ Le SCI et son examen englobent un état des lieux annuel de l'environnement de contrôle!

5. Bases du SCI

5.6 Processus!

- Quels **domaines de l'entreprise** entrent-ils en ligne de compte pour le SCI?
- Quels processus entrent-ils en ligne de compte pour le SCI?
 - **Processus stratégiques**
 - **Processus opérationnels**
 - **Processus de respect des lois**
 - **Processus de reddition de rapports dans le domaine financier**
- Quels sont les processus à documenter?
→ **Procéder à une sélection!**

33

5. Bases du SCI

5.7 Risques inhérents aux processus

Processus

Inventaire des risques	
Tâche (personnes)	Description de la tâche
Adaptation des paramètres de l'IT (exécution)	
↓	
Donnée dans le système (DF)	
Adaptation de l'interface matériel en fonction de l'usage	
↓	
Donnée dans le système	
Adaptation de l'usage d'occupation	
↓	
Adaptation des autres données (par exemple...)	
↓	
Communication aux utilisateurs (clients (DF))	
↓	
Donnée dans le système (DF)	

Risques

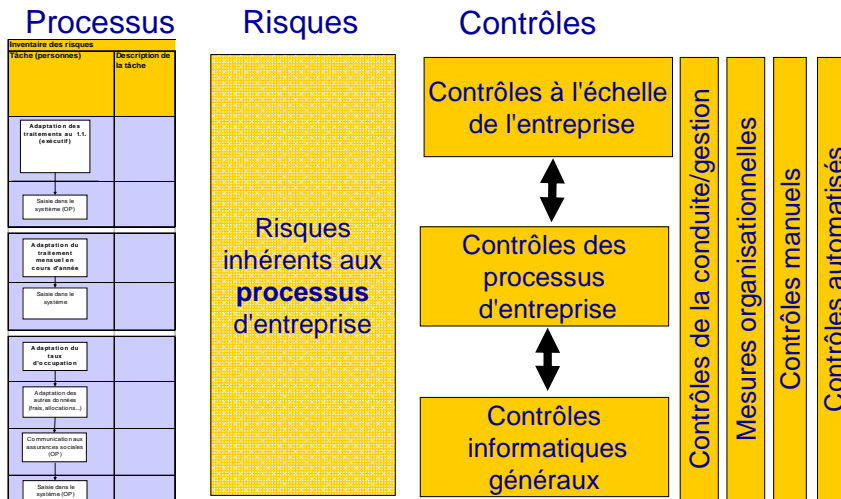
Risques inhérents aux processus d'entreprise

"Que peut-il se produire?"

34

5. Bases du SCI

5.8 Contrôles? Ils sont intégrés aux processus de travail!

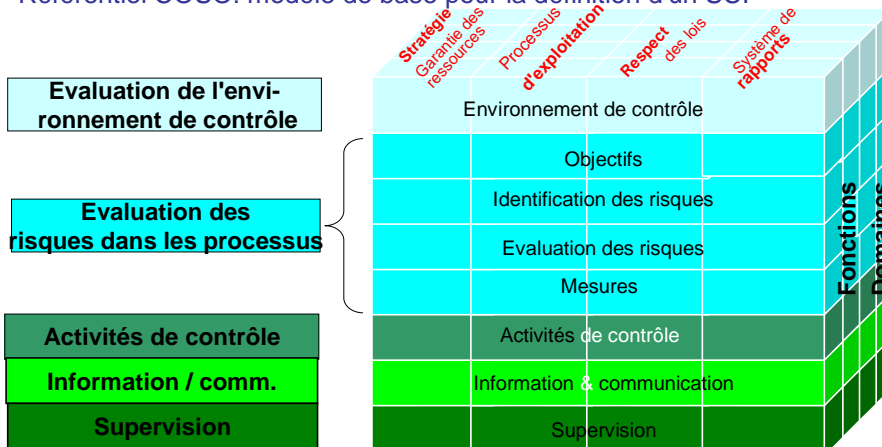


35

5. Bases du SCI

5.9 Vue d'ensemble des dimensions du SCI

Référentiel COSO: modèle de base pour la définition d'un SCI



Source: référentiel COSO

36

5. Bases du SCI

H**SSER UND GM**R

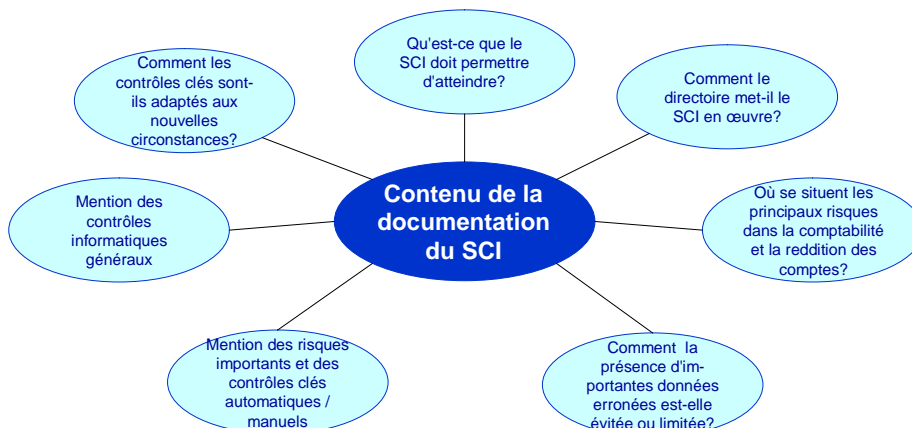
5.10 Qui est responsable de quoi?

- **Exécutif communal:** conception de base et supervision
- **Directoire:** conception détaillée, introduction, exécution, rapports sur les effets à l'intention de l'exécutif communal
- **Chef de projet SCI:** mise en place, documentation, suivi technique
- **Cadres:** mise en œuvre concrète
- **Collaborateurs:** application en fonction de la nature du travail. Tâche de chaque collaborateur!
- **Commission des finances / organe de révision:** recours au SCI pour l'examen de la conception, examen du fonctionnement
- **Autorité cantonale de surveillance: ...**

5. Bases du SCI

H**SSER UND GM**R

5.11 Contenu de la documentation du SCI



→ Seule la documentation rend le SCI vérifiable!

5. Bases du SCI

H**SSER UND GM**R

5.12 Examen du SCI

- Pourquoi un examen?
- Sur quels éléments porte-t-il?
- A quels intervalles?
- Qui examine quoi?
- Planification et vue d'ensemble de l'examen?

39

5. Bases du SCI

H**SSER UND GM**R

5.13 Examen du SCI

Quoi	Examen de l'environnement de contrôle, contrôles à l'échelle de l'entreprise	Contrôles informatiques généraux	Examen des processus		
			Contrôle en profondeur (suivre un processus de A à Z)	Examen du respect des prescriptions lors de contrôles clés	Observation des processus (des erreurs)
Comment?	- Interviews - Listes de contrôle - Examen des documents - Examen concret - Observation	- Interviews - Listes de contrôle - Examen des documents - Examen concret - Observation	- Parcourir un (sous-)processus - Description du processus - Modèles de documents	- Sur la base d'échantillons en nombre suffisant (très concrètement)	Observation attentive
Exigences par rapport aux examinateurs	Expérience du domaine et en tant qu'examineur, aptitude à garder une vue d'ensemble sur plusieurs années	Expérience du domaine et en tant qu'examineur, aptitude à garder une vue d'ensemble sur plusieurs années	Expérience du domaine et en tant qu'examineur, aptitude à garder une vue d'ensemble sur plusieurs années, temps	Temps	Attention
Degré de difficulté des examens	Elevé	Moyen à élevé	Moyen à élevé	Simple, selon le mandat	Simple (mais il est plus difficile d'en tirer les bonnes conclusions)
Fréquence	Chaque année de manière approfondie	Chaque année de manière approfondie	En alternance, périodiquement (p. ex. tous les 3 ou 4 ans)	En alternance, périodiquement (p. ex. tous les 3 ou 4 ans)	En permanence
QUI examine?	??	??	??	P. ex. Comm. des finances	Tous

6. Structure d'un SCI

H**SSER UND GM**R



41

6. Structure d'un SCI

H**SSER UND GM**R

6.1 Conception du SCI

- Fondée sur la politique de risque existante et tenant compte de la qualité de l'environnement de contrôle existant (analyse de la situation actuelle).
- Focalisée sur des domaines de l'entreprise à sélectionner en raison de leur pertinence (et des risques qu'ils recèlent).
- Focalisée sur des processus clés en matière financière à sélectionner en raison de leur pertinence (et des risques qu'ils recèlent).
- Limitée aux risques importants (définir l'importance!).
- Limitée à une qualité à définir.
- Focalisée sur les contrôles clés.

42

6. Structure d'un SCI

H**SSER UND GM**R

6.2 Démarche pratique

- Elaborer une conception globale
- Base: situation existante
- Rester simple! Progresser à petits pas (sélectionner!), avec un étoffement progressif
- Choisir une démarche avantageuse + utile:
 - Prévoir un suivi externe
 - Accomplir certaines tâches soi-même (il y a du pain sur la planche!)
- Progresser par paliers clairement délimités

43

6. Structure d'un SCI

H**SSER UND GM**R

6.3 Le SCI – mode d'emploi: mise en œuvre en 4 étapes



44

7. Éléments de réflexion pour les autorités de surveillance

H**SSER UND GM**R

Atelier:

- 1) Quelles conditions doivent-elles être créées en vue de l'introduction d'un SCI au niveau communal?
- 2) Qui examine la mise en œuvre, le respect et les résultats du SCI?
- 3) Comment les tâches et les compétences de l'autorité cantonale de surveillance pourraient-elles être définies?

45

Conclusion

H**SSER UND GM**R

Les objectifs sont-ils atteints?

- ➔ Les interconnexions entre la gestion des risques et le système de contrôle interne (SCI) sont comprises.
- ➔ Le contenu et la structure du SCI sont connus.
- ➔ Les éléments de réflexion pour les autorités cantonales de surveillance ont été décelés.

46