PRÉSENTATION DE L'APPROCHE PAR LES RISQUES

****

ATELIER DE RESTITUTION

*****

Ababacar Sadikh BEYE et Aminata BA
Dakar, Sénégal

Février 2015

Plan

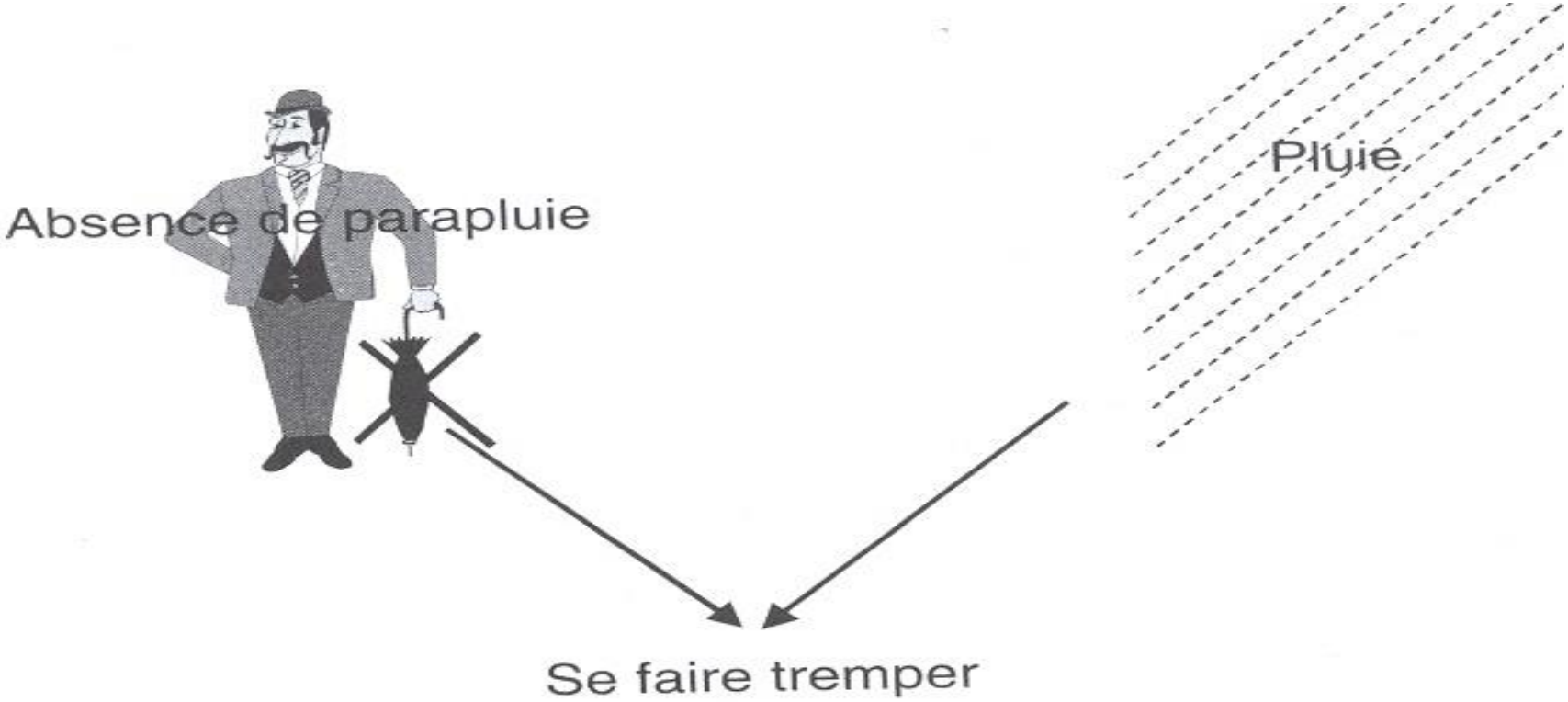
I. Qu’est-ce que le risque?

II. Pourquoi l’approche par les risques?

III. Qui sont les acteurs de l’approche par les risques?

IV. Quelle est la démarche de la cartographie des risques?

I. Qu’est ce que le risque?



I. Qu’est ce que le risque?

Concept de Risque **:**

Possibilité que se produise un événement susceptible d’avoir un impact sur la réalisation des objectifs.

Il n’y a de risque que par rapport à ***l’atteinte d’un objectif*** *ou plus précisément par rapport à la* ***conséquence dommageable*** *de ce risque quant à l’atteinte d’un objectif*.

I. Pourquoi l’approche par les risques?

Une multitude de risques pouvant entraver significativement la bonne marche de l‘organisation, il apparaît d'autant plus que nécessaire de disposer d'un processus qui permette de comprendre et de gérer efficacement les risques sur l'ensemble de l'organisation.

Pourquoi l'approche par les risques dans la gouvernance publique?

- **L'approche par les risques constitue un complément naturel d'autres réformes importantes engagées actuellement par les autorités, telles que :**
  - **La décentralisation avec le transfert des compétences et des ressources,**
  - **Le renforcement de la transparence,**
  - **Le développement de la pluri-annualité avec la** mise en place des **budgets programmes** et de la **gestion axée sur les résultats**,
  - L'orientation renforcée vers la performance des administrations publiques et la ***déconcentration de l'ordonnancement*** **qui donneront davantage de responsabilités aux ministères sectoriels.**

Pourquoi l'approche par les risques dans la gouvernance publique?

Les 3 raisons structurantes

a) **Contribuer à l'atteinte** des **objectifs prioritaires de l'Etat du Sénégal contenu dans le plan Sénégal Emergent**, grâce à la culture et au management des risques, **donnant aux décideurs une meilleure vision de la hiérarchie des risques encourus** et ainsi d'éclairer les arbitrages stratégiques et opérationnels

b) Accompagner **l'internalisation des nouvelles Directives de l'UEMOA de 2009** portant modernisation des finances publiques et se conformer aux exigences des normes et standards internationaux

c) **Approfondir la démocratie** en apportant dans la conduite des affaires publiques pour plus de transparence, de régularité, d'efficacité, d'économie et d'efficience.

L'objectif visé est donc de passer **progressivement d'une logique** de gestion axée sur les moyens ***vers une logique axée sur les résultats et la performance*** tout en restant attentif : aux risques, aux coûts, aux intrants et aux produits, **traduisant ainsi l'efficacité des dépenses** publiques.

Pourquoi l'approche par les risques dans la gouvernance publique?

Il s'agit donc de ***permettre aux managers et aux corps de contrôle***, **à partir de la cartographie des risque**s, **de cibler leurs efforts et les ressources nécessairement limitées**, en **fonction :**

des objectifs prioritaires du secteur public
et des obstacles ou risques qui pourraient empêcher leur réalisation.

L'orientation est d'aboutir à:

moins de contrôle *a priori*,
Une responsabilisation accrue des managers, propriétaires des risques, et des opérationnels par le renforcement du contrôle interne (avec l'obligation de rendre compte)
Et plus de contrôle *a posteriori*

III. Qui sont les acteurs dans l’approche risques?

1. L’organe de gouvernance :

2. La direction de la structure :

3. Les propriétaires de risques (responsables de processus ou de programmes)

4. Le directeur du risque

5. L'audit interne (corps de contrôle)

III. Qui sont les acteurs dans l'approche risques?

1. L'organe de gouvernance :

Le Gouvernement **surveille le management d'une organisation**.
Il doit jouer un rôle :

dans la **définition de la stratégie**,
la formulation des objectifs de haut niveau,
l'affectation globale des ressources
et la création de l'environnement éthique.

2. La direction de la structure :

Le management est responsable de toutes les activités d'une organisation, y compris le dispositif de management des risques. **Le directeur** a la responsabilité ultime de l'efficacité et de l'efficience du contrôle interne et du système de management des risques.

3. <u>Les propriétaires de risques (responsables de processus ou de programmes)</u>

Le directeur et les autres dirigeants opérationnels sont les propriétaires des risques au sein de l'organisation

Ils ont la responsabilité, au quotidien, de gérer les activités et les risques pour l'atteinte des objectifs de la structure.

4. <u>Le directeur du risque</u> (« *risk manager* », Directeur de Contrôle interne **)**

- **Lorsqu'il existe :** il doit servir de point de coordination centralisé pour faciliter le management des risques.

5. L'audit interne (corps de contrôle)

« l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de ***management des risques et contribuer à leur amélioration****».**

* **« Norme IIA 2120** : Management des risques »

IV. Quelle est la démarche de l’approche risques ?

Le risque est au centre de la démarche.

Il s’agit, dans un premier temps de les identifier, de les analyser et d’élaborer la **cartographie (ou le registre) des risques.**

Ensuite, de gérer efficacement ces risques et de mieux les surveiller en élaborant et mettant en œuvre **un plan de mitigation des risques.**

V. Quelle en est la démarche de la cartographie des risques?

- Identifier en groupe les **risques potentiels** pesant sur les tâches (facteurs d'empêchement internes et externes et catégorisation)
- Imaginer collectivement les **causes probables** (composant du contrôle interne)
- **Évaluer et classer** chaque scenario de risque inhérent **(probabilité x impact)**
- Définir l'ensemble des **Bonnes pratiques** de Contrôle interne communément admises de maîtrise des risques qui devront exister
- Evaluer l'efficacité des **parades ou CI en place**
- Evaluer l'exposition résiduelle
- Rapprocher avec **le risque cible** (appétence au risque)
- et mettre en place un **plan de mitigation des risques** (et un plan d'audit basé sur les risques)

Concepts et définitions

Pour rappel, les risques sont des **événements incertains susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation.**
Ils peuvent être internes ou externes à l'organisation.

- Les risques peuvent être mesurés en termes de:
  - Probabilité (P): Quelle est la probabilité (fréquence) que ce risque aura lieu?
  - Impact (I): Quelle est l'ampleur , la conséquence de cet événement?
  - Le risque est la combinaison de la probabilité de survenance et de l'Impact possible sur les objectifs

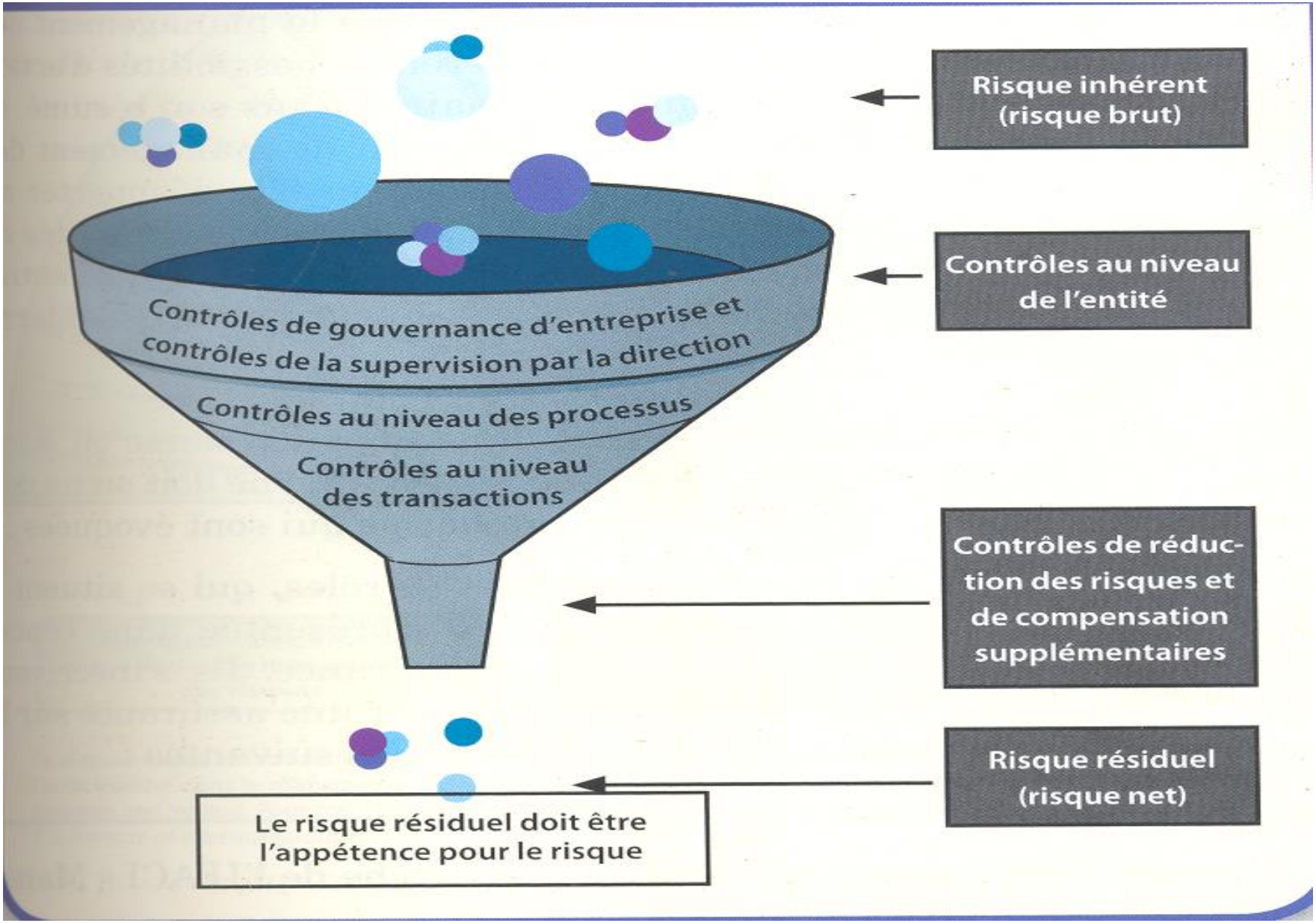
Contrôle des Risques

Risques Inhérents et Résiduels

•**Risque inhérent ou risque brut**: l'exposition au risque qui existe **avant prise en considération des mesures de contrôle interne**.

•C'est le risque associé à l'objectif, à la mission, à l'activité, à la tache.

•**Risque résiduel**: L'exposition au risque qui existe **après considération des contrôles internes** mis en place pour détecter ou prévenir ce risque


Risque inhérent (risque brut)
Contrôles au niveau de l'entité
Contrôles de gouvernance d'entreprise et contrôles de la supervision par la direction
Contrôles au niveau des processus
Contrôles au niveau des transactions
Contrôles de réduction des risques et de compensation supplémentaires
Risque résiduel (risque net)
Le risque résiduel doit être l'appétence pour le risque

Quantification des Risques Inhérents

Score Combiné (I x P)	Ampleur du Risque Inherent	Réponse et Traitement du Risque
15 - 25	ELEVE	Niveau de risque inacceptable– nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
8 - 14	MOYEN	Niveau de risque inacceptable, excepté sous certaines conditions – un niveau modéré de contrôle est nécessaire pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
1 - 7	FAIBLE	Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voire une absence de contrôle peut être autorisé

Grille d'Evaluation de la Protection

Niveau	Qualité de la protection	Commentaire sur le CI
0	Aucune mesure de protection n'existe, ou il manque une mesure importante, ou les mesures sont inadaptées ou non mises en œuvre (Protection inexistante, inadaptée et ou Inefficace)	Contrôle interne clef n'offrant aucun effet protecteur (réducteur) sur l'impact du risque sur les objectifs
1	Il existe des mesures de Protection moyennement ou peu adaptées et ou efficaces (Protection moyennement ou peu adaptée et ou efficace)	Contrôle interne clef ayant un effet protecteur (réducteur) modéré ou moyen sur l'impact du risque
2	Il existe des mesures de Protection adaptées qui sont mises en œuvre (Protection adaptée et efficace)	Contrôle interne clef ayant un effet protecteur (réducteur) sur l'impact du risque
3	Il existe des mesures de Protection très adaptées qui sont efficacement mises en œuvre et pour lesquelles on assure une traçabilité, un suivi et un contrôle (Protection très adaptée et efficace)	Contrôle interne clef ayant un effet protecteur (réducteur) maximum sur l'impact du risque

Source: South Africa Public Sector Risk Management Framework

Grille d'évaluation de la Prévention

Niveau	Qualité de la prévention	Commentaire sur le CI
0	Aucune mesure de prévention n'existe (Prévention inexistante), ou Il manque une mesure importante, ou les mesures sont inadaptées ou non mises en œuvre (Prévention inadaptée et ou Inefficace)	Qualité du Contrôle interne clef très faible induisant une probabilité du risque très élevée (risque certaine) d'occurrence
1	Il existe des mesures de prévention peu ou moyennement adaptées et/ ou moyennement ou peu efficaces (Prévention peu ou moyennement adaptée et ou efficace)	Qualité du Contrôle interne clef moyenne induisant une probabilité du risque modérée (quasi certaine ou probable) d'occurrence
2	Il existe des mesures de prévention adaptées qui sont mises en œuvre (Protection adaptée et efficace)	Qualité du Contrôle interne clef élevé induisant une probabilité du risque faible (ou peu probable) d'occurrence
3	Il existe des mesures de prévention très adaptées qui sont efficacement mises en œuvre et pour lesquelles on assure une traçabilité, un suivi et un contrôle (Prévision très adaptée et efficace)	Qualité du Contrôle interne clef très élevé induisant une probabilité du risque très faible (ou quasi impossible) d'occurrence

Source: South Africa Public Sector Risk Management Framework

Evaluation du contrôle interne

Niveau	Qualité	Commentaire sur la maturité du CI (Qualité du dispositif du contrôle interne)
5	Optimisé	Les activités de contrôle sont coordonnées et la gestion des risques est conduite dans un système intégré
4	Maîtrisé ou surveillé	Les activités de contrôle sont décrites en détail et les contrôles sont effectifs. Il y a un responsable du CI et des vérifications sont faites régulièrement
3	Standardisé	Des lignes directrices ont été mises en place, les processus sont documentés et les contrôles sont adaptés
2	Informel	Les activités de contrôle internes sont mises en place mais sans standardisation. Ils dépendent des individus
1	Non ou peu fiable	Peu ou pas d'activités de contrôle interne sont mises en place. L'organisation est à risque

Quantification des Risques Résiduels

Score Combiné (I x P)	Ampleur du Risque Résiduel	Réponse et Traitement du Risque
15 - 25	ELEVE	Niveau de risque résiduel inacceptable- les contrôles sont inadéquats (mauvais design) ou inefficaces (mauvaise application). Contrôles nécessitent refonte complète ou efforts significatifs dans leur application. Le risque est soit Traité, Transféré ou terminé.
8 - 14	MOYEN	Niveau de risque résiduel inacceptable- les contrôles sont inadéquats (mauvais design) ou inefficaces (mauvaise application). Contrôles nécessitent plus d'efforts dans leur application. Le risque est soit Traité, Transféré ou terminé.
1 - 7	FAIBLE	Risque résiduel généralement acceptable – requiert une amélioration minimale des contrôles, ou maintien en l'état. Le risque peut être toléré.

Source: South Africa Public Sector Risk Management Framework

Réponse à l'Evaluation des Risques ou Appétence pour le Risque

L'appétence pour le risque représente le niveau acceptable de variation dans l'atteinte des objectifs ou le niveau de risque accepté. Quatre (04) niveaux de risque sont définis:

- **Tolérer –** Pas d'action supplémentaire, le risque se trouve dans les limites convenues, la probabilité est extrêmement basse ou le coût du traitement dépasse le bénéfice attendu

- **Traiter –** mise en place de contrôles efficaces

- **Transférer** - Passer le risque à d'autres institutions, par exemple, une assurance contre le risque, un partenariat, une sous-traitance ou contractualisation du risque

- **Terminer ou Supprimer –** Abandon de l'activité risquée

Source: South Africa Public Sector Risk Management Framework

Rang de priorité du traitement du risque

Rang de priorité	Niveau de Priorité	Explication de la vulnérabilité (commentaire)
4	A faire d'urgence	Quand la réponse indique que l'on a conscience du risque, et que celui-ci est inadmissible ou inacceptable (éventuellement pour une question de principe) Y remédier est vraiment une action prioritaire
3	A faire/ Insuffisant	Quand la réponse indique que l'on a conscience du risque et que celui-ci est grave, des actions correctives sont à mettre en place à moyen terme
2	Fait /non formalisé/ non systématique/ satisfaisant	Quand la réponse indique que l'on a conscience du risque et que des protections suffisantes existent déjà. Les actions à mettre en œuvre ne sont pas prioritaires. Elles peuvent être envisagées à plus long terme
1	Fait/formalisé/ systématique/ très satisfaisant	Les actions déjà existantes permettent de maîtriser les risques identifiés. Les dispositifs en place doivent être suivis et entretenus
0	Non concerné	Quand la réponse indique que les risques sont bien gérés, par des contrôles exhaustifs, pertinents et récurrents

Source: South Africa Public Sector Risk Management Framework

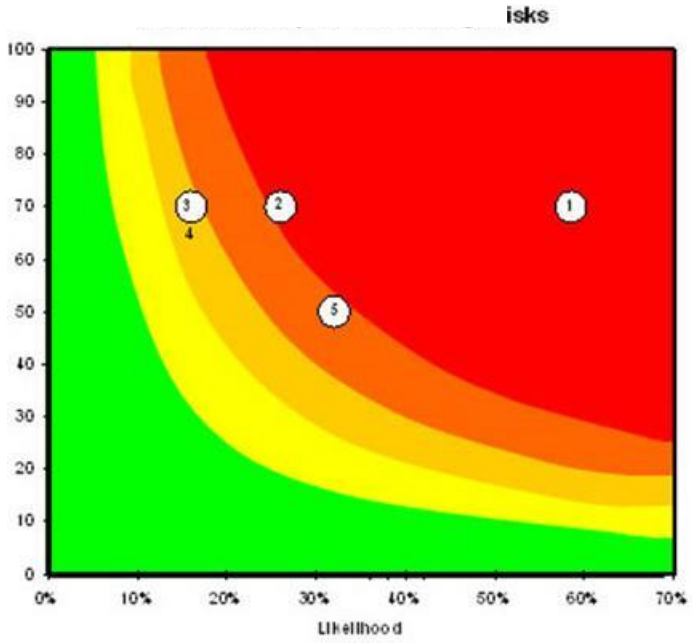
Evaluation des Risques

Cartographie du Risque

La cartographie (ou Heat Map) permet de visualiser les risques acceptables et non acceptables

Risque Inhérent ou Résiduel

Impact



Probabilité

Conclusion

- **Le dispositif de management des risques :**

– est un **processus permanent** qui irrigue toute l'organisation,

– est mis en œuvre par **l'ensemble des collaborateurs**, à tous les niveaux de l'organisation,

– est pris en compte dans **l'élaboration de la stratégie,**

– **est mis en œuvre à chaque niveau** et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques (cartographie)

Conclusion

La cartographie des risques de six structures du MFPAA a permis d'élaborer un plan d'audit pluriannuel 2015-2019 de ces structures.

Ces outils permettront aux auditeurs de l'Inspection Interne de se focaliser et de prioriser les contrôles sur les activités ayant un fort niveau d'exposition aux risques.

L'audit basé sur les risques (ABR), à forte valeur ajoutée, contribuera à l'amélioration de la performance de ces structures.

Questions