

Gestion des risques pour les institutions supérieures de contrôle des finances publiques

Guide de référence rapide

Décembre 2023

CRI  **P** **Crisis and Risk
Management for
SAI Performance**

INITIATIVE AXÉE SUR LA GESTION DES
RISQUES ET DES CRISES AU SERVICE DE
LA PERFORMANCE DE L'ISC

SOMMAIRE

1. Importance de la gestion des risques
2. Politique relative à la gestion des risques
3. Identification et évaluation des risques
4. Traitement du risque
5. La performance du processus de gestion des risques

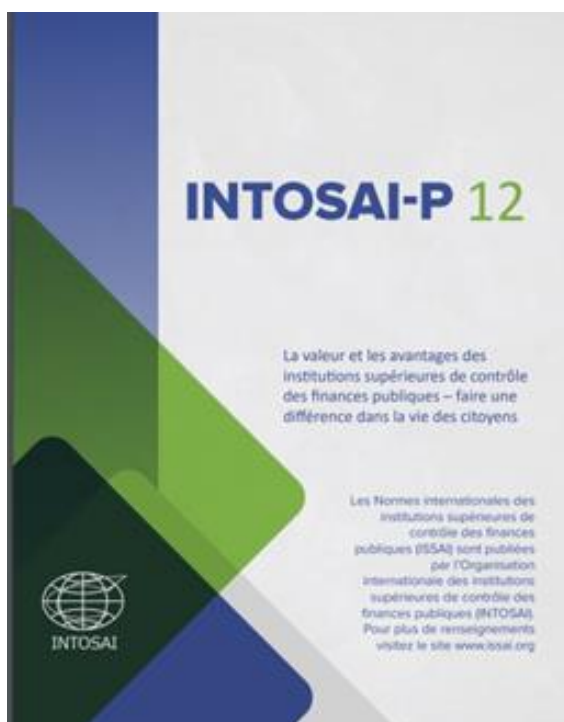
Annexes

Importance de la gestion des risques

Pour une ISC, la gestion des risques est essentielle à la performance ; elle contribue à la robustesse de la stratégie et à l'efficacité du plan opérationnel.

Comme toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, une Institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) n'est pas à l'abri des perturbations et est exposée à des risques. Le [Rapport mondial de l'IDI \(Initiative de développement de l'INTOSAI\) sur l'état des ISC en 2020](#) en atteste : « À l'échelle mondiale, 53 % des ISC disposent d'un plan de préparation aux urgences et de continuité des activités. Les pays à faible revenu sont nettement à la traîne par rapport aux pays à revenu élevé ».

Si les ISC évaluent régulièrement les risques changeants et émergents pour l'environnement d'audit, beaucoup d'entre elles semblent négliger cette pratique pour ce qui est de leur stratégie et leurs opérations alors que c'est un principe clé de l'INTOSAI-P 12.



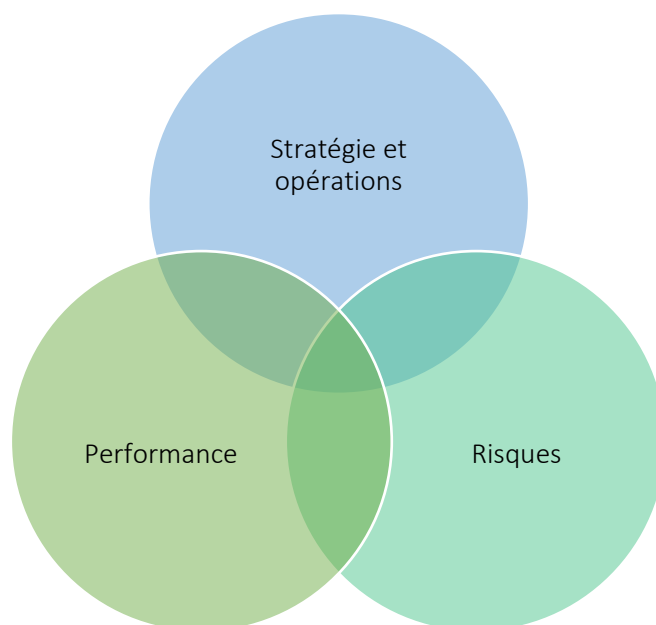
Se poser comme organisation-modèle en montrant l'exemple

Principe 9 :
Garantir la bonne gouvernance des ISC

4) Les ISC devront évaluer le risque organisationnel sur une base régulière et compléter cette évaluation avec des initiatives de gestion du risque, appliquées comme il se doit et régulièrement surveillées, par exemple par le biais d'une fonction de vérification interne objective adaptée.

La stratégie et le plan opérationnel d'une ISC sont fondés sur des hypothèses ; il est donc important que l'ISC tienne compte, au moment de leur élaboration, des risques qu'ils comportent. En procédant de la sorte, elle se trouvera mieux préparée, et accroîtra sa résilience tout en améliorant sa performance.

Le but est de réduire la probabilité et l'impact des événements négatifs, des opportunités perdues et des imprévus, tout en augmentant les chances que l'ISC atteigne ses objectifs pour optimiser sa performance.



La gestion des risques exige l'application d'une méthode spéciale. L'approche de l'IDI est basée sur l'ISO 31000:2018 Management du risque – Lignes directrices.

Le présent guide de référence rapide recense les principaux outils dont disposent les ISC pour concevoir et mettre en œuvre leur gestion des risques.

Par ailleurs, l'IDI propose une formation exhaustive qui explique en détail la méthode de gestion des risques. L'IDI peut en outre fournir un soutien sur mesure aux ISC ayant des besoins spécifiques en la matière.

L'équipe CRISP de l'IDI peut être contactée à l'adresse suivante : crisp@idi.no.

Politique relative à la gestion des risques

La gestion des risques a pour point de départ l'élaboration et l'approbation d'une politique de gestion des risques

L'IDI a conçu un modèle auquel les ISC peuvent se référer lorsqu'elles élaborent leur politique de gestion des risques. Ce modèle comporte 14 éléments qui, ensemble, formeront une politique de gestion des risques complète et solide. Pour faciliter la compréhension du contenu et des orientations, il est complété par des exemples de politiques réelles élaborées par les ISC (voir l'annexe A).

Objectif

Champ d'application

Principes généraux

Gouvernance des risques

Processus de gestion des risques

Intégration avec nos systèmes et processus

Catégories de risques

Registre des risques

Rapports sur les risques

Performance de la gestion des risques

Appétit pour le risque

Risques importants

Révision et approbation

Références et documents associés

Identification et évaluation des risques

L'étape suivante consiste à identifier et à évaluer les risques

Identification des risques

L'identification des risques vise à repérer les risques susceptibles d'aider ou d'empêcher une ISC d'atteindre ses objectifs, à en rendre compte et à les décrire.

Cette activité se fait dans un cadre délimité, qui précise l'étendue de la couverture en fonction des paramètres des vulnérabilités internes et externes de l'ISC. Le cadre intègre les différents niveaux de résultats, les extrants attendus, le calendrier (généralement la période du plan stratégique/opérationnel) et les capacités de l'ISC.

Évaluation des risques

L'évaluation des risques vise à comprendre la nature du risque et ses caractéristiques, entre autres, lorsque cela se révèle pertinent, le niveau du risque encouru.

Le modèle fourni est basé sur un système d'évaluation de la probabilité et des conséquences à 5 niveaux. Il peut être modulé selon les besoins et l'approche propres à l'ISC (à titre d'exemple, un système d'évaluation à 3 ou 4 niveaux peut être envisagé). Il n'est pas conseillé de multiplier excessivement les niveaux.

Évaluation de la probabilité du risque

Échelle relative	Description	Pourcentage	Poids
Très probable	Très haute probabilité de survenance	91-100 %	5
Probable	Haute probabilité de survenance	61-90 %	4
Modéré	Probabilité modérée de survenance	41-60 %	3
Peu probable	Faible probabilité de survenance	11-40 %	2
Négligeable	Très faible probabilité de survenance	0-10 %	1

La probabilité est déterminée sur la base des expériences et événements antérieurs ou des attentes pour les périodes à venir en fonction des développements touchant l'ISC.

Évaluation des conséquences des risques

Échelle relative	Critères	Poids
Catastrophique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perturbation majeure pour l'ISC ✓ Conséquences juridiques étendues menaçant l'existence de l'ISC 	5
Majeure	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Embarras public confirmé et hautement médiatisé ✓ Motif d'un examen juridique étendu de l'ISC avec possibilité de poursuites pénales 	4
Modérée	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Embarras public confirmé ✓ Violations avérées de la loi, passibles d'amendes ou de sanctions 	3
Mineure	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conséquences confirmées pour l'ISC ✓ Violations modérées de la loi, pouvant être rapidement corrigées 	2
Négligeable	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conséquences pouvant être rapidement contenues et corrigées ✓ Violations minimales de la loi 	1

Les conséquences sont déterminées sur la base des expériences et événements antérieurs ou des attentes pour les périodes à venir en fonction des développements touchant l'unité.

La combinaison des notes permet de déterminer la criticité du risque :

Criticité (probabilité x impact)		Priorité d'action
1-4	Criticité faible	Faible priorité. Aucune mesure immédiate n'est requise.
5-10	Criticité modérée	Priorité modérée. Surveiller le risque sans prendre de mesure immédiate.
12-16	Criticité élevée	Priorité élevée. Prendre les mesures d'atténuation qui s'imposent.
20-25	Criticité extrême	Priorité très élevée. Prendre les mesures d'atténuation qui s'imposent, faire rapport à l'équipe de direction et assurer un suivi continu.

Les risques peuvent ensuite être présentés ensemble dans une carte de stress où chaque risque est placé en fonction de sa criticité :

Impact	Probabilité				
	Négligeable	Peu probable	Modéré	Probable	Très probable
Catastrophique	5	10	15	20	25
Majeur	4	8	12	16	20
Modéré	3	6	9	12	15
Mineur	2	4	6	8	10
Négligeable	1	2	3	4	5

L'évaluation de la criticité est certes importante, mais les ISC devront décider des risques à prioriser, car tous les risques ne peuvent être simultanément traités. À ce stade, il est essentiel d'évaluer la faculté d'action ou la capacité de l'ISC à réagir face au risque recensé :

Poids	Critères	Échelle relative
3	Cela signifierait que l'ISC n'a rien fait, ou très peu, pour gérer ce risque. C'est généralement le cas pour les risques nouvellement apparus. D'autre part, il s'agit de risques pour lesquels l'ISC possède une réelle capacité de contrôle.	Élevée
2	La gestion de ce risque peut être améliorée de manière significative, ce qui signifie que l'ISC pourrait faire beaucoup plus. En général, l'ISC aurait mis au point des procédures d'atténuation, mais elles ne se sont révélées que partiellement efficaces ou n'ont limité que certains aspects du risque.	Importante
1	La faculté d'action face à ce risque est insuffisante. Cela signifie que l'ISC dispose déjà de plusieurs outils et processus qu'elle met en œuvre, mais estime qu'il y a lieu de les améliorer ou de les perfectionner.	Insuffisante
0	L'ISC n'est pas en mesure de faire quoi que ce soit pour contrôler ce risque. Cela signifie que tous les processus et outils que l'ISC pourrait appliquer sont déjà en place, ou que toutes les causes et conséquences de ce risque échappent à l'influence de l'ISC. Il est peu probable que de nombreux risques soient ainsi classifiés, à moins que l'ISC ne dispose d'un processus de gestion des risques très avancé.	Nulle

L'ISC peut ensuite déterminer la priorité de traitement du risque en combinant la criticité et la faculté d'action. Une grande faculté d'action augmente la priorité ; à l'inverse, une faible faculté d'action réduit la priorité, car peu pourrait être fait pour agir sur le risque.

Grâce à cette analyse, l'ISC saura concentrer ses ressources limitées là où elles ont le plus d'impact.

Traitement du risque

Une fois les risques identifiés et évalués, ils doivent être traités

Le traitement d'un risque spécifique peut impliquer une ou plusieurs des approches suivantes :

- éviter le risque en décidant de s'abstenir de l'activité qui en est à l'origine ou de ne pas la poursuivre ;
- prendre ou accroître le risque pour saisir une opportunité ;
- supprimer la source de risque ;
- modifier la probabilité ;
- modifier les conséquences ;
- partager le risque ;
- maintenir le risque sur la base d'une décision éclairée.

Ce processus débouchera sur l'élaboration d'un plan de traitement du risque qui intégrera l'information suivante :

- les actions proposées ;
- les motifs justifiant le choix des options de traitement, ainsi que les avantages escomptés ;
- les ressources nécessaires ;
- un calendrier prévisionnel pour l'initiation et l'achèvement des actions ;
- les personnes responsables de l'approbation et de la mise en œuvre du plan et devant en rendre compte ;
- les mesures de la performance ;
- les contraintes ;
- les rapports et le suivi requis.

Étant donné que tous les risques ne peuvent être simultanément traités, les ISC devront établir des priorités. Cette démarche se fait généralement en évaluant la faculté d'action face aux différents risques.

L'IDI a conçu un modèle destiné à aider les ISC à inventorier leurs risques et leur attribuer la note et les mesures de traitement correspondantes (voir l'annexe B).

La performance du processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques doit faire l'objet d'un suivi et d'un examen, et ses résultats doivent être documentés et faire l'objet d'un rapport

Le suivi (en permanence) et la révision (périodique) du processus de gestion des risques visent à garantir sa qualité suffisante (assurance qualité) et son efficacité.

La révision et le suivi couvrent les différents niveaux de la procédure de gestion des risques : la conception, la mise en œuvre et les résultats.

La consignation du processus de gestion des risques et l'établissement des rapports y afférents permettent à l'ISC de :

- communiquer sur les activités et les résultats de la gestion des risques dans l'ensemble de l'ISC afin de favoriser la prise de conscience, l'adhésion, la confiance et de faciliter la gestion du changement ;
- fournir des informations utiles à la prise de décision ;
- améliorer les activités de gestion des risques : l'exposition de ces activités génère un intérêt et, par conséquent, des idées susceptibles d'améliorer le processus ;
- soutenir l'interaction avec les parties prenantes, notamment celles qui ont la responsabilité des activités de gestion des risques et qui doivent en rendre compte, afin d'assurer leur adhésion et de renforcer la confiance dans la capacité de l'ISC à élaborer sa stratégie et à l'exécuter.

L'IDI a conçu à l'intention des ISC un modèle de rapport sur la gestion des risques (voir l'annexe C).

Il est recommandé d'intégrer la gestion des risques dans le cycle de gestion de la performance et dans les rapports sur la performance. En intégrant les principes de la gestion des risques dans leurs processus d'évaluation des performances, les ISC peuvent mieux suivre les progrès réalisés dans l'exécution de la stratégie, améliorer la prise de décision et instaurer une culture de conscience des risques.

Annexes

- Annexe A - Modèle de politique de gestion des risques
- Annexe B - Modèle de registre des risques
- Annexe C - Modèle de rapport sur la gestion des risques



Nous joindre

crisp@idi.no