

CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES AU SEIN DU SECTEUR PUBLIC LOCAL

Etat des lieux et enjeux

Etude du Forum pour la Gestion des Villes et de BDO



Novembre 2013

Pourquoi une enquête consacrée au contrôle interne au sein du secteur public local ?

- Depuis les lois de décentralisation de 1982, les collectivités territoriales ont vu leur champ de compétences s'accroître de manière importante et continue. Gagnant en autonomie, elles occupent un rôle prépondérant dans l'élaboration, le financement et la conduite des politiques publiques.
- La collectivité territoriale, en raison de ses nombreux engagements (souvent de long terme) à l'égard de tiers, doit être en mesure de rassurer son environnement (en premier lieu les citoyens, mais également les clients, fournisseurs, partenaires et financeurs) sur sa capacité à produire durablement et en toute sécurité un service public de qualité. Concomitamment, les notions de responsabilité et de performance se sont progressivement érigées comme des valeurs indissociables du service public local.
- Dans son rapport d'octobre 2013, « Les finances publiques locales », la Cour des Comptes a rappelé la nécessité pour les collectivités territoriales de renforcer la qualité et la fiabilité de l'information financière locale.
- Dans ce contexte, la mise en place d'une politique de gestion des risques et d'un contrôle interne est particulièrement adaptée à l'environnement mouvant et instable dans lequel évoluent les collectivités locales. En effet, cette politique permet d'identifier et d'évaluer les menaces potentielles qui fragiliseraient la production d'un service de qualité, et ce faisant, de dimensionner les dispositifs préventifs et les procédures visant à sécuriser la production des services publics.

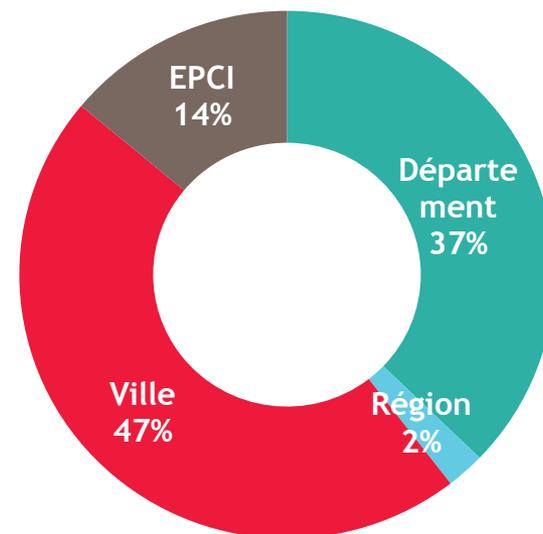
Présentation de l'étude et objectifs

➤ **L'objectif** de cette étude est de faire le point sur les **pratiques actuelles** du contrôle interne (notamment comptable, financier et budgétaire) et de la gestion des risques au sein du secteur public local :

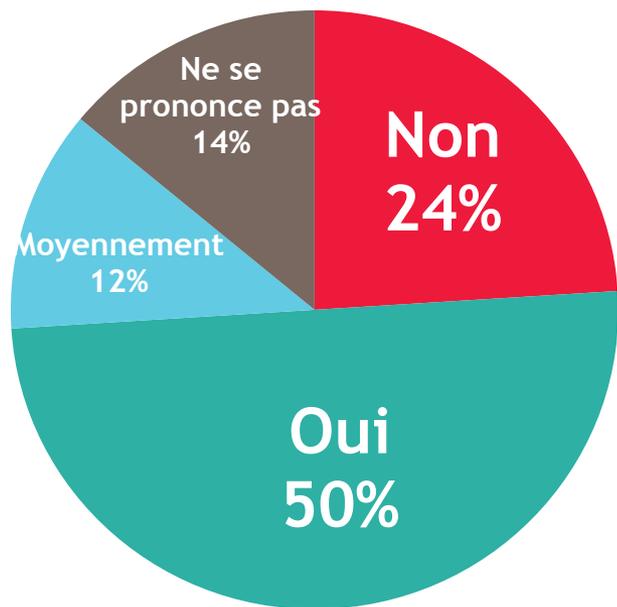
- S'agit-il d'une priorité pour les collectivités ?
- Comment ont-elles organisé et mis en œuvre ce dispositif ?

➤ **Méthodologie** : 61 collectivités de toutes tailles ont répondu à un questionnaire du 12 septembre au 30 octobre 2013.

88% des répondants font partie de la **direction des finances** de leur collectivité



Le contrôle interne, outil de performance et de modernisation pour 2 collectivités sur 3



Qui est en charge du sujet ?

- Inspection générale des services - 36%
- Cabinet - 22%
- Direction financière - 19%

En complément, 5% des collectivités ont une **direction dédiée**.

Q : La direction générale des services fait-elle du contrôle interne un outil de modernisation des services et de performance de l'action publique ?

Pourquoi structurer un dispositif de contrôle interne ? Les facteurs déclenchants



Q : Quels ont été les facteurs déclenchants de la structuration de votre dispositif de contrôle interne financier, comptable et budgétaire ?

Les objectifs de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne : les risques identifiés

91%

IDENTIFIENT LES RISQUES FINANCIERS COMPTABLES ET BUDGÉTAIRES

81%

JUGENT CES RISQUES AUSSI IMPORTANTS QUE LES AUTRES

52%

Risques
juridiques et
réglementaires

39%

Risques
opérationnels

35%

Risques
humains

26%

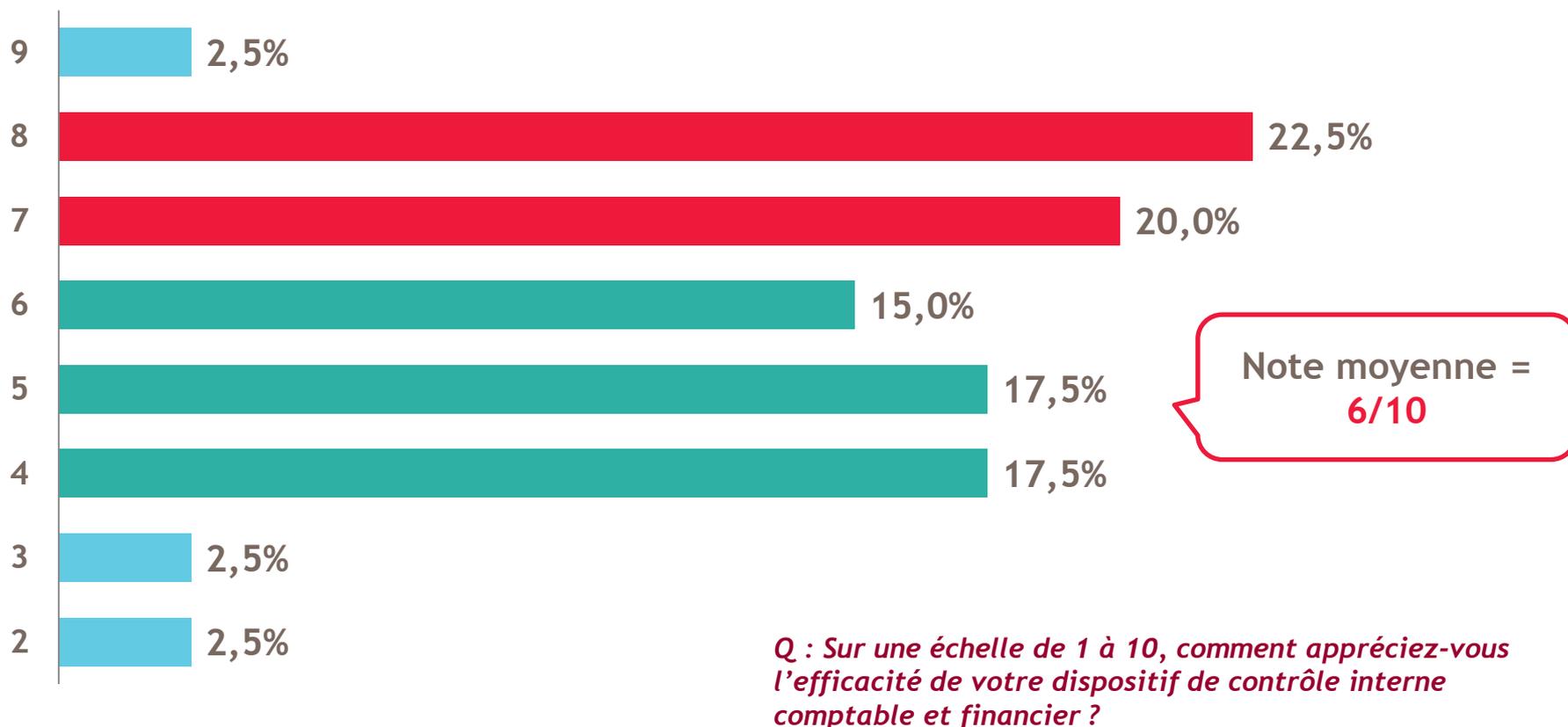
Risques
exogènes

17%

Risques
stratégiques

Q : Parmi la liste indiquée ci-dessous, pouvez-vous indiquer les risques identifiés au sein de votre collectivité ?

Un dispositif de contrôle interne jugé globalement efficace



Une analyse des risques qui reste très empirique

70%

N'ONT PAS DE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

52%

ONT UNE CARTOGRAPHIE NON APPROUVÉE PAR LA
DIRECTION GÉNÉRALE DE LA COLLECTIVITÉ

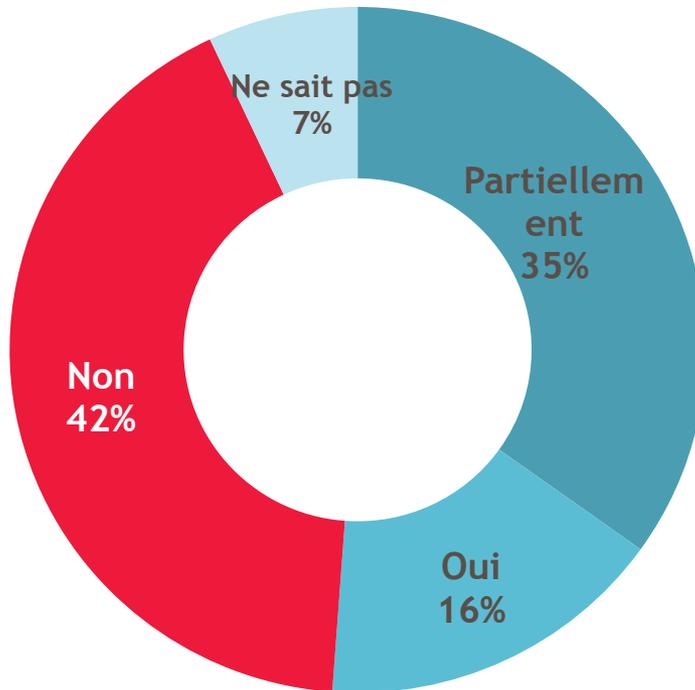
80%

N'ONT PAS DE CARTOGRAPHIE SPÉCIFIQUE POUR
LES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS

48%

IGNORENT À QUAND REMONTE LA DERNIÈRE MISE À
JOUR DE LA CARTOGRAPHIE

Des référentiels normés peu ou pas utilisés



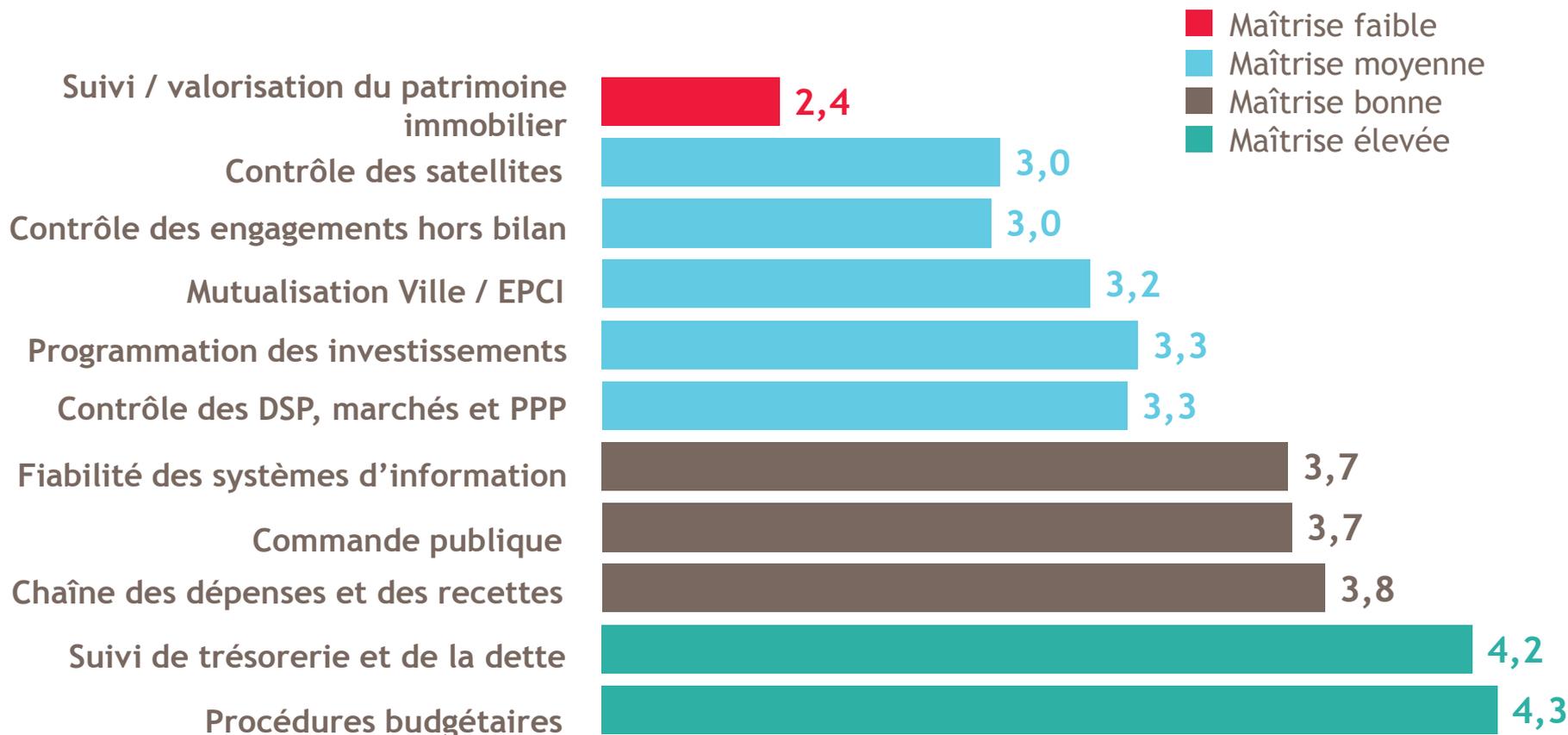
Oui + Partiellement = 51%
Non + Ne sait pas = 49%

60%

N'ONT PAS DE
DOCUMENTATION
DE RÉFÉRENCE

Q : La structuration de votre dispositif de contrôle interne comptable est-elle réalisée en coordination avec la démarche initiée par la DGFIP ?

Des risques comptables et financiers perçus comme insuffisamment maîtrisés



Q : Sur une échelle de 1 à 5, quelle est votre perception de la maîtrise des risques pour les thèmes suivants ?

Des risques comptables et financiers perçus comme insuffisamment maîtrisés

- La gestion du patrimoine immobilier :
 - ✓ Connaissance insuffisante du patrimoine existant,
 - ✓ Identification lacunaire des coûts de gestion et de maintenance
 - ✓ Intervention non systématiquement coordonnées des services
 - ✓ Système d'information décisionnel non optimal
- Le processus de programmation des investissements et la tenue dans la durée d'un P.P.I. :
 - ✓ Les méthodologies et outils disponibles pour effectuer les arbitrages en termes de sélection et de priorisation des investissements sont parfois rudimentaires : la détermination de la performance globale sur le long terme d'un investissement et le calcul du ROI (retour opérationnel sur investissement) sont souvent difficiles à évaluer.
- Le contrôle des stellites et des engagements extérieurs :
 - ✓ La mise en place d'une fonction « Contrôle de gestion externe » constitue la première étape visant à mieux sécuriser les engagements des collectivités. Mais l'appréciation globale d'un « risque externe » est encore lacunaire.

Conclusion

- Le principal enseignement de cette enquête est que les collectivités territoriales ont parfaitement pris conscience de la nécessité de renforcer leur dispositif de contrôle interne - en particulier comptable et financier - dans la mesure où il contribue à une claire identification des risques et à une sécurisation des processus.
- Les démarches initiées sont réelles, mais elles sont souvent empiriques. Elles doivent dorénavant se structurer, se « professionnaliser », être généralisées à l'ensemble des niveaux opérationnels de la collectivité, partagées et appropriées par le management.
- Bref : être un volet constitutif essentiel et indispensable du processus décisionnel de la collectivité, un outil au service de la modernisation et de la performance des organisations publiques locales.

Contacts



BDO

Alexandre EVIN-LECLERC

Associé Secteur Public

113, rue de l'Université

75007 Paris

alexandre.evin-leclerc@bdo.fr

Tél : 01 79 97 11 92

GSM : 06 81 45 52 80

FORUM

Nicolas LAROCHE

Directeur Général Adjoint

46 rue La Boétie

75008 Paris

nicolas.laroche@forumgestionvilles.com

Tél : 01 42 56 39 70

GSM : 06 66 96 58 95