

GÉRER DIFFÉREMMENT

12

DISPOSITIF DE
PILOTAGE ET DE
CONTRÔLE INTERNE :
CONCEPTION ET
MÉTHODOLOGIE
DE DÉPLOIEMENT

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU GRAND NARBONNE



LES AUTEURS



Xavier GARRIGUES

xavier.garrigues@administrateur-inet.org



Olivier MANIN

olivier.manin@ingenieurchef-inet.org



Morgan JACQUEMIN

morgan.jacquemin@administrateur-inet.org



Jérémy PALOTY

jeremy.paloty@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Jérôme LENOIR

Directeur général des services

CONTEXTE

Dans le cadre de sa politique ambitieuse de modernisation et de performance, la communauté d'agglomération du Grand Narbonne souhaite compléter ses outils managériaux (projet d'administration et projets de services, contrôle de gestion, évaluation des politiques publiques ...) avec une démarche de contrôle interne afin de mieux connaître, gérer et maîtriser les risques qui la concernent.

PROBLÉMATIQUE

La mise en place d'une démarche de contrôle interne est une recommandation de nombreux rapports récents des chambres régionales des comptes (CRC). Issu du privé, cet outil est encore peu déployé au sein des communautés d'agglomération de taille intermédiaire telles que le Grand Narbonne.

Pour autant, il constitue une opportunité d'amener les services à revoir leurs méthodes de travail, de renforcer la sécurité et l'automatisation des systèmes d'information, de fiabiliser les comptes et, in fine, de renforcer la performance d'une organisation. Le travail réalisé a permis de proposer un mode de gouvernance et une méthodologie de déploiement qui a été testée avec les services.

DES CLÉS POUR AGIR

Articuler le contrôle interne avec une démarche globale de performance

Le rapport propose d'articuler la gestion des risques avec les projets de service, étant eux-mêmes la déclinaison du projet d'administration et du projet de territoire. Selon les auteurs du rapport, procéder ainsi permet d'une part de mieux faire adhérer à la démarche et d'autre part de faire du contrôle interne un véritable outil à la disposition de l'encadrement.

Le rapport propose de définir les grandes orientations de la gestion et la maîtrise des risques au sein d'un comité de pilotage « modernisation et performance » qui traitera, en sus, les projets d'administration et managérial ainsi que les projets de service et le suivi des indicateurs du contrôle de gestion. La désignation d'un référent « gestion et maîtrise des risques » apparaît nécessaire pour coordonner le déploiement de la démarche. En cas de besoin, il est recommandé qu'il puisse s'appuyer sur des pilotes au sein des services. Ces pilotes seront responsables, devant le comité de pilotage, du bon déploiement de la démarche.

Déployer le contrôle interne au niveau des risques stratégiques puis des risques opérationnels

Les auteurs du rapport proposent de déployer le contrôle interne en deux temps. La première année, il est proposé que le comité de pilotage identifie les risques stratégiques, c'est-à-dire les risques transversaux à l'ensemble de la collectivité, et les évalue selon la méthode testée dans le cadre de notre étude.

La deuxième année, il est proposé un déploiement sur les risques opérationnels, à savoir les risques qui concernent un processus spécifique. En revanche, le contrôle interne étant une démarche

vivante, ce qui le différencie de l'audit, il convient d'évaluer annuellement la mise en œuvre des plans d'action, et biennuellement de mettre à jour les cartographies des risques, qu'ils soient stratégiques ou opérationnels.

Le rapport, s'appuyant sur un benchmark auprès d'une quinzaine de collectivités de toutes tailles et de la littérature sur le sujet, propose de préparer un plan de déploiement avant les élections, mais de débiter officiellement la démarche au début de la mandature, sur la base du projet territorial.

S'appuyer sur une méthode participative testée avec les services et coordonnée par un référent placé auprès du directeur général des services.

L'identification et l'évaluation des risques doivent se faire de manière participative pour que les services puissent pleinement adhérer à la démarche. La mission a pu tester cette méthode, sur six processus structurants (recettes, régies, délibérations, DSP, paies et recrutements), avec les directions support. Elle se divise en 4 étapes principales :

1. Formalisation du processus à travers des entretiens et des « vis ma vie » avec les gestionnaires ;
2. Identification des risques à travers un benchmark, des remontées des services et le cas échéant les résultats des audits antérieurs ;
3. Cotation des risques lors de réunions où chaque intervenant procède à l'évaluation des contrôles existants et des risques ;
4. Elaboration de pistes d'améliorations.

Les services ont généralement du mal à identifier et évaluer objectivement leurs propres risques et les mesures correctrices existantes. Un référent « gestion et maîtrise des risques » doit donc veiller à la qualité de ses relations avec les services. Il doit aussi connaître les risques et mesures correctrices tels qu'ils existent dans d'autres organisations, de façon à pouvoir pleinement accompagner les services.

Témoignage de la collectivité

Selon la directrice des finances, cette démarche de gestion et maîtrise des risques telle que déployée lors de la mission n'est pas éternivore en temps pour le service puisque la majeure partie du travail est réalisée par le référent « gestion et maîtrise des risques », et que les conclusions de la cartographie lui permettent de mieux piloter sa direction. « La démarche m'a permis de mieux apprécier la pratique des agents que j'encadre et de m'apercevoir qu'ils sont parfois livrés à eux-mêmes. Au-delà, l'évaluation m'a permis de mettre en lumière des risques que je ne considérais pas comme étant majeurs, et, à l'inverse, le risque que j'imaginai le plus grave est finalement déjà bien couvert par les contrôles que nous mettons en place ».

Les chiffres

76%

Selon le Baromètre des collectivités territoriales et gestion globale des risques de 2014 du Cabinet ARENGI et ADGGC,

42%

76% des (grandes) collectivités du bloc communal interrogées déclarent avoir mis ou être en train de mettre en place du contrôle interne (I) dont 42% à travers une cellule dédiée de suivi des risques. Parmi ces collectivités, 57% des DGS sont pleinement parties prenantes à la démarche.

57%

57% des DGS sont pleinement parties prenantes à la démarche.

Aller plus loin

[Guide pratique sur le contrôle interne comptable et financier et référentiels de contrôle interne \(DGFIP\)](#)

Publications de l'AFIGESE

Partages d'expérience au sein du réseau informel des Contrôleurs, Inspecteurs et Auditeurs Territoriaux (CIAT)