



# GESTION DU RISQUE & GOUVERNANCE



Management  
des risques  
en Europe



PUBLIC RISK MANAGEMENT  
ORGANISATION

# Be risk confident

Marsh helps its public sector clients in achieving their objectives through optimising their approach to managing risks.

**MARSH**

**MMC** MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Sabrina Boshuizen  
+31 10 40 60 407  
Sabrina.boshuizen@marsh.com

Philippe Auzimour  
+33 146 398 044  
Philippe.auzimour@marsh.com

Marsh Ltd. is authorised and regulated by the Financial Services Authority for insurance mediation activities only.

# Delivering on your promises

Time to re-align  
[www.ey.com/opportunities-in-adversity](http://www.ey.com/opportunities-in-adversity)

**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

© 2009 EYGM Limited. All Rights Reserved.

## TABLE DES MATIERES

<b>Editors</b> .....	4
<b>News</b> .....	5
<b>News - Recession Economique</b> .....	9
<b>Chapitres Nationaux</b> .....	10
<b>Europe</b> .....	12
Etude De Risques Par Marsh	
<b>Etat Membre</b> .....	13
Construire En Vue D'un Sinistre : Par John O'dea	
<b>Ville</b> .....	14
La Ville De Saint Etienne Et La Grippe Pandémique	
<b>Risque Public</b> .....	15
• Gestion Mondiale Et Locale Des Risques En Europe Par Dr Lynn Drennan	
• Gestion De Risques Efficace – Retour Aux Bases Par Marinus De Pooter D'ernst & Young	
<b>Publication</b> .....	16
Chaîne D'approvisionnement Du Secteur Public : Risques, Mythes Et Opportunités	
<b>Rubrique</b> .....	20
Que Considérez-Vous Etre De Grands Risques D'infrastructure Pour Notre Société ? Par Prof. Ma. Johannes I.M. Halman	
<b>Projet</b> .....	21
• L'institut Euro Méditerranéen En Science Du Risque: Le Développement Durable Par La Gestion Des Risques : Par Didier Raciné.	
<b>People</b> .....	23
• Rencontrez Philippe Auzimour, Sabrina Boshuizen, Karl Vanderplaetse Et Inge Sebregts	
<b>Produit</b> .....	24
Produit Et L'agenda	

## COLOPHON

### MANAGEMENT DES RISQUES ET GOUVERNANCE

Juillet 2009

Editeurs:  
Didier Raciné  
Gérard Combe  
Jack Kruf  
John O'Dea  
Karl Vanderplaetse  
Lynn Drennan  
Joop Halman  
Marieke de Kort  
Marinus de Pooter  
Philippe Auzimour  
Sabrina Boshuizen

Publié par:  
PRIMO Europe ©

Boulevard de Sovereign 24,  
B-1170, Brussels

[www.primo-europe.eu](http://www.primo-europe.eu)  
[admin@primo-europe.com](mailto:admin@primo-europe.com)



## Management des risques: foncez!

**Il faut foncer. Sûrement, mais sans Soteris Messios, notre ami et cher collègue, Président de PRIMO Chypre et Secrétaire Général de PRIMO Europe. Il était imprévu. Sa mort soudaine a surpris et choqué. Il faut continuer sans lui, je sais. C'est dur. Cette newsletter est dédiée à Soteris.**

Gérer les risques publics est sans doute l'un des plus grands défis à ce jour. Surtout en temps de crises. Est-il le moment pour un changement? Si. Le management public des risques est devenu une « nécessité ». Indispensable pour les premières exigences de la vie, même pour survivre. Je crois que nous ne pourrions plus nous permettre d'une diminution des risques publics potentiels et l'impact d'un changement climatique, de la grippe pandémique, d'énergie, du management de l'eau dans notre société et l'environnement, à cause d'une mauvaise politique ou d'un manque de coopération et direction. C'est hors question.

Au cœur du changement est la nécessité que les politiciens, les managers publics, les hommes de science et les entrepreneurs arrêtent de vivre dans un monde séparé et commencent des dialogues, des initiatives et des projets. Cette (manque de) coopération est au vrai cœur du management public des risques. C'est pourquoi il faut que nous investissions dans la réalité de la politique et du programme, l'interface

entre les différentes couches du gouvernement et entre les différentes parties prenantes.

C'est où nous rencontrons la plupart des risques. Nous ne pourrions plus nous permettre de perdre le temps, les gens, le terrain et l'énergie pour des projets qui ne marchent pas à la fin. C'est l'heure pour un vrai débat, pour les décisions basées sur l'intérêt commun et pas sur des opinions. Il aboutira à l'amélioration de performance des organisations, au groupement du contrôle de gestion sévère et moins sévère, et il mène à l'équilibre d'approche rationnelle et de la franchise et sincérité des politiciens et managers.

La mission de PRIMO Europe est de promouvoir et investir dans cette approche, de lier, de partager et de circuler en faveur d'intelligence commune. Le deuxième trimestre de 2009 était un succès. Le congrès de PRIMO France à Paris, le congrès d'Alarm à Bournemouth et la Table Ronde de PRIMO Europe à Amsterdam a mené à nouvelles perspectives et solutions que nous voudrions partager avec vous. Grâce à notre nouvelle coopération avec UDITE, l'association européenne des maires, nous considérons le management public des risques comme le cœur de notre société, plus qu'avant. Nous fonçons!

Ir. Jack P. Kruf  
Président



PRIMO Flandres. De gauche à droite: Tom Wustenberg, Ronny Frederickx, Luc Verhulst et Karl Vanderplaetse.

## Un début à toute allure pour PRIMO Flandres

**PRIMO Flandres prépare une campagne promotionnelle pour la rentrée. Récemment, pendant un séminaire organisé par AXA, une première présentation a été faite sur la politique de prévention adéquate de nos services locaux, comparée à celle qui existe déjà dans quelques entreprises.**

Bien qu'il ne semble pas évident d'impliquer les décideurs politiques dans la réflexion sur la gestion préventive de risques (souvent considérée comme une perte de temps), il semble que cet aspect puisse être précieux pour le développement de PRIMO Flandres en tant que réseau-clé d'informations sur la gestion des risques. PRIMO Flandres veut démontrer l'importance d'une telle gestion préventive de risques en comparaison du planning de crise existant. Une telle politique ne peut qu'améliorer la qualité de l'organisation (gestion de qualité) et, en même temps, réduire les frais en diminuant les risques.

Le comité scientifique se réunira une première fois au mois de septembre. Nous attendons avec beaucoup d'intérêt de connaître leurs conclusions. Rassemblant différents points de vues du monde des assurances, du conseil et du monde académique, il créera sans doute une plus-value pour tous ceux qui sont concernés par la gestion publique de risques. A la suite du planning scientifique et de la campagne promotionnelle PRIMO Flandres commencera ses premiers séminaires sur le contrôle de risques et sur l'approche d'une véritable gestion préventive de risques autour des mois de novembre-décembre. De cette façon, PRIMO Flandres veut faire preuve de son engagement dans la création d'une plateforme interactive et pratique d'échanges d'expérience et de savoir concernant la gestion de risques.



Tous ceux qui ont participé à la Table Ronde « L'art de la gestion des risques », organisée par PRIMO Europe et Ernst & Young, ont fait preuve d'un grand enthousiasme après une après-midi intense de discussions sur la gestion des risques. PRIMO Europe a souhaité la bienvenue à ses hôtes dans les locaux d'Ernst & Young à Amsterdam, dans la belle salle de direction au 21<sup>ème</sup> étage. Ce groupe de personnes était constitué de représentants du gouvernement, du monde de la science et de celui des affaires. En voici un bref compte-rendu :

**Voulez-vous en savoir plus au sujet de cette Table Ronde intéressante ? Tous les résultats seront partagés dans un rapport qui sera publié à l'automne 2009.**

## Table Ronde PRIMO Europe Amsterdam

Dans le cadre du plan « Surveillance des Risques 2009 » de PRIMO Europe, une table ronde a été organisée afin de discuter des enjeux communs liés aux risques publics pour des organisations publiques, des universités et des entreprises. Nous avons discuté des progrès réalisés dans « l'art » de la gestion des risques, dans le cadre des crises de toute nature auxquelles nous faisons face aujourd'hui.

La Table Ronde était divisée en deux thèmes : société et sécurité, et infrastructure. Les questions principales posées étaient : Quels sont les grands risques actuels dans notre société ? Qu'est-ce que l'art de gestion des risques ? Comment faut-il gérer ces risques et quels sont les points à souligner pour l'année prochaine ?

La cybercriminalité, la grippe pandémique, la crise du crédit et le changement climatique ont été cités comme des risques actuels importants. Des participants ont parlé du manque de communication entre des politiciens et des responsables à d'autres niveaux. « A des échelons plus basses, les gens savent ce qu'il faut faire mais aux échelons plus élevés, on décide de

faire autrement, » a dit Peter Boorsma, professeur à l'Université de Twente aux Pays-Bas.

La ligne nord-sud (ligne de métro en cours de construction à Amsterdam) est un bon exemple de gestion des risques des projets d'infrastructure. La ville d'Amsterdam se trouve à mi-chemin de la réalisation de ce projet qui rencontre d'énormes problèmes. Bert Roelofs, président de RISNET, a pointé du doigt que ce projet n'était pas seulement un problème d'ingénierie mais, aussi et surtout, un problème de politique et de gestion, et cela dès le départ.

Les participants ont fait ressortir le fait qu'il existe un fort besoin de considération véritable du risque post-impact, le scénario improbable (« what if »). « Il faut prendre en considération des scénarios catastrophes et laisser les pourvoyeurs y répondre. Les scénarios catastrophes doivent souvent être réalistes. Ceci est paradoxal car, en considérant des scénarios réalistes, on pratiquera ce qu'on connaît déjà et ce qu'on peut déjà entreprendre, car c'est réaliste. Il faut donc passer par des scénarios irréalistes, même si cela semble ne pas avoir de sens, » a dit le professeur de Gestion d'Urgences Internationales Eelco Dykstra, gestionnaire du projet Katrina.



## Conférence ALARM à Bournemouth<sup>1</sup>



**La conférence annuelle Alarm a eu lieu du 21 au 23 juin 2009 à Bournemouth sous le soleil. Plus de 500 personnes présentes ont goûté au plaisir d'un événement couronné de succès, y compris le Annual Awards Dinner (dîner annuel de remise des prix), les discours d'orateurs prestigieux, les sessions plénières, les expositions ainsi que les ateliers.**

Les gagnants des Alarm Annual Award 2009 ont été dévoilés dont les travaux ont montré la capacité des gestionnaires de risques à favoriser le fonctionnement du service public dans ces temps difficiles.

Des prix sont donnés en reconnaissance de l'excellence dans le domaine de la gestion des risques humains, des risques des actifs, des risques opérationnels et des risques stratégiques au sein des services publics. On remet à un participant pour sa gestion exceptionnelle un prix de « Gestionnaire de Risques de l'Année » et au praticien le plus prometteur de moins de 35 ans un titre de « Meilleur Jeune Gestionnaire de Risques de l'Année ». Les gagnants ont reçu leurs prix au Dîner Annuel des Alarm Awards, qui a eu lieu à la Conférence Annuelle Alarm au Centre

Internationale à Bournemouth le 21 juin. Les prix ont été présentés par l'animateur télévisuel et expert financier Jasmine Birtles devant près de 500 VIP et invités.

Le Dr Lynn Drennan d'Alarm CEO a dit : « Une fois de plus, les travaux réalisés ont montré à quel point les organismes de service publics peuvent être créatifs et innovateurs dans la domaine de la gestion de risques publics complexes. En outre, pour le prix du Gestionnaire de Risques de l'Année et pour la nouvelle catégorie de Meilleur Jeune Gestionnaire des Risques de l'Année, il y avait des participants forts. Cela souligne l'impact qu'un seul individu peut avoir sur la promotion du développement de la gestion de risques à l'intérieur de l'organisme pour lequel il travaille et au-delà ».

### Gagnants et finalistes du Prix Annuel Alarm 2009 sont:

Risque People	Hampshire Constabulary
Risque d'Actif	London Borough of Redbridge
Risque Stratégique	Darlington Borough Council
Risque Opérationnelle	Tyne and Wear Fire & Rescue
Management des risques. Jeune professionnel performant de l'année	Tom Smith, Derbyshire County Council
Risk manager de l'année	Joachim Adenusi, Essex County Council

<sup>1</sup>Source: ALARM website.

## Nouveau secrétariat général Primo Europe



A cause du décès inattendu de notre cher collègue Soteris Messios, nous avons choisi un nouveau secrétaire général pour notre comité. Ce sera Tom Wusterberghs. Bienvenu Tom !

John O'Dea | Trésorier  
Tom Wusterberghs | Secrétaire Général  
Jack Kruf | Président PRIMO Europe  
Gérard Combe | Vice-Président PRIMO Europe

## Coopération UDITE et PRIMO Europe

**La nouvelle coopération entre UDITE, l'association européenne des secrétaires municipaux, et PRIMO Europe donne des nouvelles possibilités pour l'agrandissement du marché et de la conscience du management public des risques en général et pour les municipalités en particulier.**

Le réseau d'UDITE consiste à plus de 15000 dirigeants publics dans 15 pays et il donne accès à un bon niveau de plateforme pour traiter les risques publics et leur management au niveau stratégique local. Beaucoup de dirigeants sont les premiers

conseillers des conseils généraux et sont donc très influents. UDITE est l'un des partenaires qui a fondé PRIMO Europe, au début de notre association en 2005. Nous sommes contents de partager à nouveau nos connaissances et notre réseau avec ces nombreux dirigeants locaux. Après tout, la plupart des risques apparaît dans nos rues, quartiers, villages et villes. La coopération consiste à une coopération systématique avec nos partenaires professionnels de l'un côté et les Institutions Européennes de l'autre côté.



## Le modèle ALARM de performance nationale du management des risques dans les services publics.

**Le modèle de performance nationale du management des risques a été lancé par le directeur d'Alarm, Peter Andrews, lors de la conférence annuelle d'Alarm à Bournemouth.**

Le modèle explique comment les services publics peuvent développer leur management des risques, d'abord



THE PUBLIC RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

par l'engagement de l'organisation et puis en dirigeant l'organisation. Le modèle sera complété par une série des questions approfondies qui permettent les services publics d'évaluer et de comparer leur avancement dans le management des risques. Ensuite, le modèle recueillera systématiquement des preuves afin de montrer le processus du management des risques robuste. De plus, Alarm a un partenariat avec CIPFA afin de développer et introduire un club de benchmarking pour le management des risques en 2010

Le modèle pourrait être téléchargé sur le site Internet d'Alarm: [www.alarm-uk.org](http://www.alarm-uk.org)

**L'Institut de gestion des risques, IRM, a établi un forum pour collecter et compiler des idées liées à la gestion des risques ainsi que les tendances qui émergent de la récession. Cela comprend des informations sur les conséquences de la récession pour des systèmes de gestion de risques, ainsi que le rôle de gestionnaires de risques.**

**Comme nous faisons face à la pire récession depuis des décennies, l'OCDE s'emploie à aider des gouvernements à adoucir l'impact de cette crise sur ceux qui seront les plus frappés et à poser des bases d'une économie mondiale plus forte pour les générations prochaines.**

**La réponse stratégique à la crise de l'OCDE comprend deux terrains principaux. Pour assurer une surveillance et une gestion de risques plus stricte, l'OCDE souligne le besoin d'harmoniser les règlements et les encouragements dans le secteur financier. En outre, l'OCDE encourage des gouvernements à réviser et mettre à jour leur politique nationale et à améliorer la coordination internationale afin de restaurer les conditions pour la croissance économique.**

## Surveillance de récession par l'IRM

La récession a un impact sur tous : les effets individuels de la récession peuvent être dévastateurs et, en raison de l'instabilité économique, les organismes changent la façon dont ils voient et appliquent les pratiques de la gestion des risques.

L'objectif principal est de rassembler et partager des expériences et d'apprendre comment la gestion des risques peut aider des organismes à faire face aux conditions actuelles pour devenir effectivement

plus forts en utilisant l'attention portée actuellement aux risques comme une « opportunité » plutôt qu'une menace. IRM croit que cette initiative peut nous apporter plus de compréhension de ce dont nos collègues s'aperçoivent ainsi que ce qu'ils éprouvent. Le moment est venu d'unir nos forces.



[Cliquez ici pour le forum](#)

## OCDE : politique régionale et gestion des risques

Angel Gurría, secrétaire-général de l'OCDE, plaide pour un nouveau rôle de la politique régionale: apporter des réponses locales à une crise mondiale. Gurría : « Une politique efficace promeut la meilleure utilisation de la connaissance locale pour l'alignement des objectifs et ceci est essentiel pour assurer la consistance des interventions politiques. Ceci s'applique en particulier à l'investissement public. La politique régionale peut aider à centrer ces investissements de sorte que les régions défavorisées connaissent leur avantage comparatif et valorisent leurs ressources au maximum. Cela peut également nous aider à booster la capacité de nos plans de relance fiscale pour faire face à des défis structurels comme la migration ou le changement climatique. Cela peut nous aider à mettre en œuvre une « reprise verte ». Dans de nombreux pays, la responsabilité des domaines politiques liés à l'environnement repose sur des autorités sub-nationales. Ces autorités ont la responsabilité de l'utilisation des terres, des codes de construction, des transports publics, de la gestion de l'eau, pour n'en nommer que quelques-uns. Les maires et fonctionnaires régionaux ont montré la voie en encourageant le transport public, en mettant sur pied des plans d'action climatologique et en refrénant la pollution de l'air afin de rendre les villes plus « vivables », plus « piétonnes » et plus « respirables ».

Ils pourraient aller plus loin en favorisant les technologies « vertes » de pointe et la recherche et le développement des technologies propres.

Le plaidoyer est pour une coopération forte entre les différentes strates gouvernementales pour l'approche de la crise. PRIMO est convaincu que pour obtenir un succès, les politiques solides de gestion de risques doivent lier tous les intéressés. Une véritable approche régionale consiste à réunir tout le monde autour de la table, prendre des décisions collectives et organiser un contrôle serré de leur exécution. Cette infrastructure est très faible. De nouveaux risques émergeront car les acteurs intéressés atteindront les limites de leurs compétences, pour le dire crument. La gestion de risques comme un approche de gain mutuel montrera donc ce qu'elle est capable de faire. C'est le moment pour les politiciens, managers, hommes scientifiques, entreprises et banques de développer une nouvelle façon de coopérer. C'est un défi. Une approche holistique de réduction des incertitudes et d'évaluation de probabilité est, à notre avis, le chemin à suivre.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT



## PRIMO France

Les partenaires et le public du deuxième meeting national « Risque et secteur publique » ont exprimé une grande satisfaction au sujet de ce meeting à Paris. Les fondateurs de cette initiative innovante, MediaContactServices et PRIMO France, sont également heureux de la réunion. Le rassemblement annuel rend plus fort son rôle unificateur pour tous les acteurs publics et privés, concernés par la prévention et le contrôle de risques engageant de la responsabilité public.

A noter plus spécifiquement :

- L'ouverture du meeting par Mme Michèle Alliot-Marie, Ministre de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales, éclairant la nécessité de l'organisation ministérielle et interministérielle actuelle et rappelant l'importance d'une coordination décente entre acteurs publics et privés concernant prévention et contrôle des risques.
- L'implication et la présence de la ministre de l'Intérieur au plus haut niveau et dans tout le planning des réunions.
- Le soutien renouvelé du MEEDDAT.
- La présence significative des élus et des représentants des associations, comme celle de Jacques Pelissard, Président de l'Association des Maires de France et Michel Mercier, Député et Président du conseil général du Rhône, présidant respectivement les réunions sur les risques industriels et les risques financiers.

Le rassemblement des décideurs publics autour d'un contenu fortement concentré, exposé par des orateurs de haute qualité, a abouti à une réunion sur deux

jours de presque 600 personnes avec une soixantaine d'intervenants, dont la majorité issues d'un bureau public national, d'administrations locales ou d'institutions publiques.

- 2 conférences plénières avec un point de vue stratégique ou politique nous ont rappelés les défis de la nécessaire bonne gouvernance publique de risques dans le secteur public, en termes de compétences demandées, de planification organisationnelle et de coordination des intéressés.
- 4 conférences thématiques ont permis aux experts du secteur public ainsi que du secteur privé d'émettre des points de vue opérationnels concernant sur la prise en compte et la coordination des différents acteurs concernés dans différentes sortes de risque publics (nature ou environnement, industrie, santé et finances).
- 5 modules de formation professionnelle ont traité des aspects fondamentaux de contrôle de risques; le contrôle des processus internes, les risques criminels, le contrôle des processus internes et l'optimisation de polices d'assurance en analysant et en séparant les risques.
- Finalement, PRIMO France, avec MARSH, Dexia Sofaxis et SNSG, a récompensé quatre administrations d'un prix de l'année 2009, respectivement pour l'initiative de contrôle de risque dans le secteur public : la communauté urbaine de Le Creusot Montceau pour les risques humains, le conseil général



de Champagne Ardennes pour les risques stratégiques, la ville de Tours pour les risques opérationnels et, enfin, la ville de Lyon pour les risques financiers. Le prochain meeting sera le troisième et sera organisé au second trimestre 2010 au le Palais des Congrès à Paris.

## PRIMO Chypre

En raison du décès inattendu de Soteris Messios le 7 mai 2009, nous avons perdu un éminent collègue. Nous avons perdu une personne qui possédait joie de vivre et bon goût, qui était dédié à son travail et à sa famille, avec une perception éveillée, le sens de la loyauté, des nuances, de l'humour et de l'engagement au réseau Européen des gestionnaires de villes et des gestionnaires de risques. Nous avons perdu un vrai professionnel. Nous avons perdu notre secrétaire général et nous avons perdu le président de PRIMO Chypre. Enfin, nous avons perdu un ami.

Nous sommes foncièrement attristés par cette grande perte. Nous souhaitons beaucoup de courage à sa famille, à ses amis, à ses collègues proches à Chypre. Merci Soteris. Merci pour tout ce que tu as fait. Merci pour tous les bons moments partagés. Nous te porterons dans nos cœurs. Reposes en paix, cher ami. Le remplaçant de Soteris a été annoncé : Eleftherios Embedlokis de la municipalité de Larnaka est le nouveau président de PRIMO Chypre.

## PRIMO Malte

La gestion de risques est essentielle à nos organismes et devrait être une partie intégrante du processus

décisionnel. Dans la situation actuelle, la gestion de l'incertitude garantit une amélioration continue et perfectionne nos organisations. Au cours des années, le Malta Institute of Management (l'institut de Gestion de Malte, MIM) a souligné l'importance de la gestion de risques et a créé à cet égard diverses activités. Etant donné la situation mondiale actuelle, le MIM questionne : « La gestion des risques – Où aller maintenant ? » Dans ce contexte, le MIM a organisé une réunion petit-déjeuner où Mr. Michael Lucas de KPMG, qui possède une spécialisation de gestion de risques, a posé cette question. Entre autres choses Mr. Lucas a abordé les thèmes suivants :

- Les symptômes de sous-performance
- Pourquoi cela continue-t-il d'arriver ?
- Une perspective de la gestion de risques
- Centrer les activités de gestion de risques dans le climat actuel
- Clarté et responsabilité
- Mettre en pratique l'information concernant les risques
- Le « responsable en chef risques » idéal

Mr. Lucas est senior manager chez KPMG Grande Bretagne et est spécialisé dans le domaine de gestion de risques. Mr. Lucas est un membre de l'Institut de Gestion des Risques et est le chef Inspecteur de l'Institut Chartered Insurance. Mr. Simon Osbourne de l'Institute of Chartered Secretaries and Administrators s'est également adressé aux personnes présentes à la réunion petit-déjeuner. Mr. Osbourne a souligné les défis adressés aux comités d'audit.

## PRIMO Pays-Bas

L'administration de PRIMO Nederland a élargi son management. Marga

Oostindie et Ed Mallens sont récemment entrés dans l'administration. Eugene Meuleman est le nouveau directeur de PRIMO Nederland. En plus de cette expansion de l'administration, nous travaillons actuellement activement afin de mettre au point le plan d'affaires et la stratégie pour les années qui viennent. La création de liens plus proches avec les sponsors et les membres, l'organisation des Tables Rondes et du congrès annuel sont aussi des points importants de l'ordre du jour.

Nous avons obtenus des succès intéressants dans le domaine de la formation. Par exemple, la formation en ligne de gestion des risques, offerte par PRIMO et, la formation MBA gestion des risques, déjà la deuxième, qui commencera au mois de janvier 2010 à l'Université de Twente. Une formation exécutive de deux jours sera finalisée prochainement.

Un développement important a lieu dans le domaine de la certification : BS 31000 et BS ISO Guide 73. PRIMO Nederland suit ce développement avec intérêt. Les deux documents seront prêts autour du mois de novembre 2009 en langue néerlandaise et seront publiés et présentés au niveau local.

Le 27 juin PRIMO Nederland a accueilli la conférence de Table Ronde de PRIMO Europe « L'art de gestion des risques ». Dans les beaux bureaux d'Ernst & Young à Amsterdam, les délégations de France, de Malte, d'Angleterre, de Flandres et des Pays-Bas, avec des représentants du monde des affaires, du gouvernement et de la science, ont discuté des plus grands risques auxquels nous serons confrontés dans l'avenir. Il y a eu une ample discussion sur la cybercriminalité, les changements climatiques, la grippe pandémique, l'immigration internationale

et de grands ouvrages d'infrastructure. Les résultats de cette conférence de Table Ronde seront publiés cet automne.

PRIMO Nederland focalisera sur la création de liens plus étroits avec des sponsors et les membres de PRIMO Nederland. Trois discussions de table ronde sont planifiées. PRIMO Nederland sera aussi représenté à la conférence de la VNG (Association des Communautés Néerlandaises) qui aura lieu plus tard cette année. Entretemps un début de l'organisation du congrès annuel a été fait. Le comité scientifique de PRIMO Nederland a identifié nombre de sujets intéressants pour le congrès annuel.

## PRIMO Flandres

PRIMO Vlaanderen se trouve dans un processus de création. Etant le plus jeune membre du réseau PRIMO Europe, nous cherchons à savoir quelles sont les priorités dans notre propre région. Nous avons quelques très bons exemples de villes et communautés qui sont en train de développer, ou qui ont déjà développé, un plan local de gestion des risques. La possibilité de partager leurs expériences avec d'autres organismes qui s'intéressent au développement de gestion des risques et qui s'accordent avec leur profil et la culture de l'organisation, ajoutera une grande valeur pratique.

Outre ce que pourraient apporter nos partenaires scientifiques, nous croyons que cela augmentera notre reconnaissance en tant que facteur unifiant en Flandres à ce sujet. Ce mélange d'expérience et d'informations pratiques enrichira notre site Internet. En même temps, par le site Européen lié, d'autres membres de PRIMO pourront en profiter et comparer ce qui est utile. De cette façon, PRIMO Flandres espère à l'avenir occuper une place importante au sein du réseau PRIMO Europe.

**La décroissance de l'économie mondiale soulève des questions importantes sur la façon dont des organismes doivent gérer leurs affaires, et en particulier sur la façon dont ils estiment et gèrent des risques. Au mois de mars 2009, en coopération avec Ipsos Mori, MARSH a mené une étude afin de découvrir comment les organismes ont répondu à la décroissance économique.**

L'étude a examiné les attitudes concernant la gestion de risques de plus de 700 organisations dans sept différents domaines et dans douze pays européens, pendant le ralentissement économique actuel. Parmi ces organisations il y en avait 101 qui étaient des entités publiques. Les résultats et les réactions les plus remarquables seront publiés dans un rapport spécifique aux entités publiques. Le rapport sera publié à la fin du mois d'août de cette année. Dans cet article, nous nous étendons sur les résultats principaux et nous faisons des recommandations.

**Points capitaux de l'étude**

A la question de savoir si la diminution économique a augmenté l'importance de gestion de risques, 56% des participants ont répondu positif. «Nous envisageons qu'un nombre croissant de pertes de travail, de reprises de possession de maisons et d'endettement plus lourd parmi la population augmentera la pression sur le logement et les services publics. En conséquent, nous croyons qu'il y aura également de plus fortes pressions budgétaires. En outre, nous croyons qu'il est plus probable que des pourvoyeurs fassent défaut, ce qui entrainera de la rupture de stocks. Nous pensons qu'il y a un plus grand risque de fraude sur les bénéficiaires et les subventions, » a dit un conseiller en risques du Royaume-Uni.

Leur étant demandé d'évaluer une variété de risques, des participants estiment que les quatre plus importants d'entre eux au cours des prochains 18 mois sont les risques environnementaux (73%), la responsabilité civile (65%), la continuité d'affaires (63%) et les risques de partenariat (59%). En plus, presque autant de participants s'inquiètent plutôt des PPP et PFI associés ou des pourvoyeurs (51%) que des citoyens (54%). Ces deux résultats illustrent comment la décroissance, en combinaison avec des jugements et réglementations comme le directive UE sur la responsabilité environnementale, ajoutés aux responsabilités des entités publiques de long terme, rendent de plus en plus difficiles pour ces dernières de véritablement partager des risques avec le secteur privé.

Plus de la moitié des participants disent que, à cause de la crise, la gestion de risques est perçue comme plus importante aux niveaux les plus élevés de leurs organisations. Une proportion égale dit que le ralentissement a incité leur organisation à revoir son approche de gestion de risques. Et 22% disent que l'appétit de leur direction pour le risque a augmenté. La proportion disant que cet appétit a diminué est la plus petite dans les sept domaines de notre étude. Quant à la question de savoir si un standard s'appliquant à tout le secteur de la gestion de risques profiterait à leur organisation, presque trois quarts (71%) des participants répondent que leur organisation en bénéficierait, ou en bénéficie déjà. Parmi ceux qui sont déjà couverts par standard intra-domanial, 89% disent en bénéficier. Pourtant, seulement 40% des participants disent avoir pris des initiatives pour évaluer leur pratique de gestion des risques comparée à celle-ci de leurs homologues actuels.

**Recommandations de MARSH**

*Elever la gestion de risques au niveau qu'elle mérite*

Des organismes du secteur public qui ne l'ont pas encore formellement fait, devraient incorporer la gestion des risques. La gestion de risques peut être intégrée au travers d'une formation dédiée aux responsables exécutifs seniors. Un gestionnaire des risques dédié, restera suivra les risques au sein de toute l'organisation et fera la liaison avec tous les départements concernés. Le CEO devrait créer un comité ou un groupe de gestion des risques.

*Optimiser la rétention des risques et le transfert des risques*

Ceci devrait représenter une aide importante pour les autorités locales en vue d'optimiser leurs programmes d'assurances au moyen d'un arbitrage entre l'assurance personnelle et le transfert des risques. Il devrait y avoir un retour direct sur investissement dans la gestion de risques, en termes de réduction des coûts totaux des risques et, à partir de là, des coûts des risques non couverts.

*Créer un standard européen de gestion de risques dans le secteur public.*

A titre d'exemple, MARSH est, en coopération avec PRIMO France, en train d'élaborer un label de gestion de risques pour des organisations publiques qui a pour but l'évaluation des pratiques de gestion des risques des moyennes et grandes organisations publiques locales. Une meilleure pratique de la gestion de risques aide à protéger les citoyens, augmente l'attractivité pour les actionnaires, améliore l'accès au placement public et aide aussi à réduire les frais totaux des risques en améliorant l'accès à l'assurance.

Si vous souhaitez recevoir une photocopie du rapport entier, veuillez envoyer un courriel à l'adresse suivante : [Sabrina.boshuizen@marsh.com](mailto:Sabrina.boshuizen@marsh.com)



Construire en vue d'un sinistre  
John O'Dea

**Plus de 100 délégués internationaux, des académiciens, des experts et des chercheurs venant de 22 pays différents ont participé à un colloque de trois jours, accueillis par le Département de construction et d'ingénierie civile de l'Université de Malte.**

Cet évènement a marqué la deuxième phase d'une action technique internationale concernant la coopération dans le domaine de recherches scientifiques et techniques, soutenu par la branche « recherches » de la Commission Européenne sous financement FP7. L'objectif principal de l'action est d'augmenter la connaissance du comportement des constructions dans un habitat urbain en cas d'événements catastrophiques, lorsqu' exposé à des événements extrêmes, tel que tremblements de terre, incendies, vent, explosions etc. Afin de prédire leurs comportements lorsque la charge appliquée et la résistance structurelle sont combinées de telle façon que le niveau de sécurité se trouve au-dessous des niveaux acceptables, entraînant dans certains cas un effondrement prématuré.

La sécurité des édifices peut tomber au-dessous des niveaux acceptables quand la résistance intégrée ne peut résister un événement extrême. La charge supplémentaire sur une structure pendant un désastre naturel ou provoqué par l'homme, peut entraîner l'effondrement. Une bonne planification, une gestion des risques et une politique adéquate déterminent le comportement d'une structure confrontée à des conditions extrêmes et évitent son effondrement prématuré.

Le colloque a été organisé par le conférencier Ruben Paul Borg qui a publié un livre intitulé « Construction d'habitat urbain lors d'évènements catastrophiques », soutenu par la fondation européenne de la science. Le livre contient des contributions importantes, y compris des fiches techniques concernant les dernières recherches dans ce domaine.

Pendant le colloque, des orateurs importants ont présenté des contributions sur la réhabilitation sismique de bâtiments, la conception d'immeubles de grande hauteur pouvant résister à un attentat terroriste, les événements catastrophiques

et les ponts ainsi que l'ingénierie éolienne, les scénarios –catastrophe, les éruptions volcaniques, le risque sismique que courent les édifices à Malte et la gestion de risques.

Alors qu'à Malte l'activité sismique est en général de moindre force, l'occurrence de plus grands événements ainsi que des tremblements de terre historiques dans le bassin Méditerranéen indiquent qu'une attention appropriée devrait être apportée aux risques sismiques auxquels les bâtiments maltais sont exposés. Un des écrits présentés pendant le colloque traitait du risque sismique et de la vulnérabilité de bâtiments à cause de défauts de construction communs dans le secteur du bâtiment à Malte. Les auteurs ont fait l'observation que l'incertitude concernant les risques sismiques et le manque d'une base de données nationale à ce sujet, ont provoqué de l'incertitude concernant le processus de conception. Les auteurs ont souligné le besoin d'une évaluation de risques sismiques sur les îles maltaises, comprenant une évaluation de la vulnérabilité des bâtiments. Cela fournirait le fondement de la création d'une base de données nationale à laquelle des architectes et des ingénieurs pourraient se référer.

Dans notre dernière newsletter, nous avons publié un reportage sur la ville de Saint-Etienne, qui a pris une initiative innovatrice pour se protéger du risque d'une grippe pandémique. Le but d'un tel système est de maintenir un niveau de services optimaux et de simultanément protéger la main-d'œuvre en dépit du risque de mauvais fonctionnement. Pendant ce temps, PRIMO France a organisé une conférence sur la grippe pandémique au mois d'avril. L'objectif de cette conférence était de partager et d'échanger la connaissance et les expériences des 33 participants rassemblés issus des secteurs publics et privés. Ceci autour du thème « comment préparer votre équipe et garantir la continuité des services pendant une pandémie ? ». Dans cette newsletter, nous aimerions nous étendre plus sur ce sujet.



## La ville de Saint Etienne et la grippe pandémique

La conférence a été ouverte par le président de PRIMO France, Gérard Combe, qui a d'abord désigné les objectifs et les fonctions de l'association PRIMO France. Dédiée à la gestion de risques, PRIMO France cherche à faire de la gestion de risques un outil dédié à l'amélioration des politiques locales, en instillant dans les esprits des dirigeants une culture de « gestion de risques » et en partageant les informations et bonnes pratiques des communautés.

Ensuite, l'intervention de MARSH a placé la conférence dans son contexte actuel en faisant un inventaire d'informations et de risques pertinents. La présentation a également souligné le besoin de se préparer à la possibilité d'une crise mondiale.

La deuxième partie de la conférence, plus opérationnelle, a souligné plusieurs faisceaux d'idées : comment arriverons-nous à travailler avec un taux d'absentéisme de 50 à 70% ? De quelle façon pourra-t-on gérer les activités de tous les jours en temps de crise ? Quels services ou quelles activités doivent continuer pendant la phase sensible ? Les orateurs ont rappelé que toutes les actions faites seront rendues visibles le jour où la crise aurait lieu.

Alors, l'organisme de gestion des ressources matérielles FACEO a esquissé le processus engagé en préparation du « plan de continuité des affaires » en cas de grippe pandémique. Ensuite, une carte identifiant le risque d'une grippe pandémique en tant que risque majeur

a été élaborée. Enfin, FACEO a décrit comment préparer un groupe, quelle méthodologie devrait être utilisée et quelles difficultés seraient rencontrées.

Le rassemblement a continué par le feed-back du secteur public avec la ville de Saint-Etienne. En décrivant la méthodologie utilisée, les communautés ont souligné la difficulté d'assurer l'endurance de cette méthode comme outil de gestion et les imprécisions des méthodes nationales concernant l'organisation de la santé.

La conférence s'est terminée par la présentation de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions du Travail). L'ANACT a focalisé sa présentation sur l'importance d'une simulation de l'affaiblissement de main-d'œuvre dans un supermarché, en cas de grippe pandémique. Cette confrontation à une situation inconnue a aidé à impliquer les employés, montrer comment les conditions de travail peuvent être complètement différentes, anticiper l'organisation et développer l'habileté à faire face à la situation. Le feed-back sur cette histoire était très positif, en améliorant l'organisation du supermarché en cas de crise ainsi qu'au quotidien.

Toutes ces présentations ont souligné la complexité de ce problème et l'implication nécessaire de tous les acteurs pour assurer le succès de ce plan.

**Peu importe la taille de l'organisme public, que ce soit une grande métropole, une petite communauté ou le pourvoyeur d'un service public, afin de gérer le risque efficacement, il faut prêter attention aux menaces locales ainsi qu'aux menaces mondiales.**



## Gestion mondiale et locale des risques en Europe par Dr. Lynn Drennan

Actuellement, la société est exposée à des menaces à l'échelle internationale : la possibilité d'une grippe pandémique, des changements climatiques, des attentats terroristes, l'effondrement de banques et d'industries et de nombreux autres changements démographiques. Il est clair qu'il y a peu de régions dans le monde qui peuvent éviter l'expérience de tels événements près de chez eux. L'appel des environnementalistes à « penser global, agir local » est une cause à laquelle se sont dédiés activement des gouvernements locaux, des départements du gouvernement national et d'autres services publics.

La pandémie actuelle de grippe A H1N1 est un exemple de la façon dont une bonne préparation basée sur l'expérience (pour le Royaume-Uni, des menaces précédentes, comme la grippe aviaire et des crises comme celle de la fièvre aphteuse) et les leçons apprises sur la meilleure façon de communiquer avec le public et le protéger, ont entraîné une réponse rapide du gouvernement qui, on espère, adoucira la diffusion de l'épidémie et évitera qu'elle prenne de l'ampleur. Les sujets de la continuité des affaires et des services sont maintenant mis en vedette et beaucoup d'organismes élaborent leurs propres plans pour faire face à un scénario catastrophe – tout cela à une époque où la situation financière demande de « faire plus avec moins ». En particulier pour les services publics en première ligne, il n'y a aucun doute que les défis posés par cette époque incitent à une gestion de risques efficace.

Alors qu'on insiste de plus en plus sur l'utilisation efficace des fonds publics, la réalité des coupes budgétaires et la pression exercée par le gouvernement sur des

autorités locales et d'autres organismes de service public pour travailler en partenariat, un autre sujet a été mis en avant : celui de l'approvisionnement, et les risques qui lui sont liés.

En 2005, les dépenses du secteur public au Royaume-Uni pour l'approvisionnement des biens et des services étaient estimées à 100 milliard de livres chaque année, alors qu'en 2007, les conseils locaux en Angleterre étaient responsables, seuls, d'environ 40 milliard en approvisionnements publics. De tels processus sont formellement régulés par les lois du Royaume-Uni et de l'Union Européenne et un manquement au respect des directives acceptées peut entraîner des suites légales. Les menaces de poursuites légales ne sont pourtant pas les seuls problèmes auxquels les organismes de service publics doivent faire face pendant qu'ils s'emploient à obtenir les meilleurs rapports pour leurs clients, cela avec des fonds publics.

On a demandé à un groupe de gestionnaires des risques et de spécialistes d'approvisionnement d'Alarm d'envisager les menaces auxquelles ils doivent faire face pendant le processus d'approvisionnement et les stratégies de gestion de risques qui peuvent être employées afin d'aider l'organisme à atteindre ses objectifs stratégiques.

On a jugé les actions suivantes utiles à aider à relativiser un grand nombre des menaces, y compris :

- Liaison claire entre l'approvisionnement et la stratégie
- Accès facile à des conseils pratiques compréhensibles / « boîtes à outils »
- Utilisation optimale de la technologie quant aux rapports / documents annexes
- Collaboration avec d'autres organismes
- Promotion active du service d'approvisionnement
- Recrutement et engagement de personnel
- Formation en approvisionnement du personnel
- Contrôle du processus

Bien que les organismes de service publics connaissent bien les recommandations directrices de la politique et des lois d'approvisionnement, il semble qu'il existe une certaine diversité concernant l'expérience ainsi que l'approche des aspects opérationnels du processus et la gestion d'une quelconque menace qui peut survenir. Certains organismes ont produit des documents de direction stratégique détaillés, d'autres ont développé des circulaires pour tous les employés qui peuvent être en difficulté dans l'approvisionnement des biens et des services ; d'autres ont divisé le processus

d'approvisionnement en un éventail de sujets spécialisés et ont publié des livrets de direction sur tous ces sujets.

Quelque soit la stratégie adoptée, il est assez clair que des gouvernements au Royaume-Uni et partout en Europe continueront à attendre plus d'efficacité concernant l'usage des fonds publics. Face aux menaces mondiales existant aujourd'hui, la solution n'est pas seulement d'avoir les ressources correctes à portée de mains mais aussi d'assurer la gestion efficace de l'approvisionnement public à grande échelle.

<sup>3</sup> De mondial à local, était le thème de la conférence annuelle Alarm à Bournemouth de 21 à 23 juin 2009.

<sup>4</sup> Risque d'approvisionnement: problèmes, solutions et exemples de bonnes pratiques.

## Gestion de risques efficace – retour aux bases par Marinus de Pooter d'Ernst & Young



**médiatique. Ce secteur, qui dépense de nombreux millions d'euros pour la gestion de risques a dû signaler des amortissements et des pertes abyssales de milliards d'euros. La situation pourrait-elle devenir encore plus préoccupante ? Dans cet article j'aimerais exposer les bases de gestion de risques et son application pratique. L'approche comme esquissée ci-dessous peut être appliquée à un quelconque niveau (division, lieu, département, projet), non seulement dans le monde des affaires mais aussi au sein des organisations gouvernementales, des régions et des municipalités.**

Le « Briefing Paper » cherche à aider les autorités locales à assumer leurs responsabilités, à assurer l'obtention d'agréments locaux et à satisfaire des exigences réglementaires et gouvernementales.

Disponible sur le site Internet d'Alarm: [www.NewWorldofRisk.co.uk](http://www.NewWorldofRisk.co.uk)

Pour de plus amples informations, visitez : [www.zurichmunicipal.com](http://www.zurichmunicipal.com)

### La gestion de risques – de quoi s'agit-il ?

« Les risques » sont des événements à venir qui pourraient obstruer la réalisation des objectifs organisationnels. En même temps, les « opportunités » sont des événements à venir qui pourraient aider à la réalisation de ces objectifs. Sans une clarification appropriée de la portée et des objectifs, il est difficile d'obtenir une gestion de risques efficace. Les risques et les contrôles doivent être identifiés et classés par priorité. Afin d'obtenir une gestion des risques responsable, il faut aussi établir si ces risques sont d'un niveau acceptable et si l'organisme est suffisamment équipé pour saisir les opportunités. C'est le bilan de l'« efficacité du design ». En d'autres mots, il faut se demander : « Faisons-nous les bonnes choses ? ». Si ce n'est pas le cas, il faut que la direction instaure des contrôles additionnels ou améliorés. Enfin et surtout, il faut que la direction établisse si les contrôles fonctionnent de la façon dont ils étaient prévus. En autres termes, il faut se poser la question : « Faisons-nous les choses comme convenu ? ». C'est le bilan de « l'efficacité opérationnelle ». L'évaluation de l'efficacité du design et de l'efficacité opérationnelle est à la

base de la conclusion à tirer concernant le fait que l'organisme a –ou non- le contrôle.

### « Gestion de valeur » – une meilleure appellation

La gestion de risques d'entreprise est un processus commun à l'ensemble d'une organisation voué à l'identification d'événements potentiels pouvant influencer la réalisation d'objectifs organisationnels. Afin d'assurer que les risques ne dépassent pas les profils de risques désirés, il faut prendre des mesures assurant l'obtention des objectifs. Historiquement, la gestion de risques approche l'avenir d'un point de vue négatif: une variété de choses désagréables peuvent arriver, qu'il faut empêcher. En conséquence, la gestion de risques et de la performance étaient, jusqu'à récemment, considérés comme deux mondes à part. Les organismes à but lucratifs et non-lucratifs peuvent cependant bénéficier d'une approche plus intégrée. Cette dernière pourrait être appelée « la gestion de valeur », c'est-à-dire créer et préserver la valeur (ou: permettre et protéger la performance) au sein de l'organisme.

## Chaîne d'approvisionnement du secteur public : risques, mythes et opportunités

**Aujourd'hui, les autorités locales sont au milieu d'une période de changement, assumant un nouveau rôle de leaders de la communauté et de mandataires stratégiques dans le domaine des services. Cela comprend l'augmentation drastique du niveau d'externalisation des back-offices et des associations en première ligne. Cela introduit un nouveau domaine significatif qui entraîne de grands défis pour les comités exécutifs : le risque lié à la chaîne d'approvisionnement.**

## Contrôle interne – unique pour chaque organisme

Le contrôle interne est inextricablement lié à la gestion de valeur. Au cœur du contrôle interne se trouve l'agrégation de mesures (contrôles) prises par la direction afin d'assurer la réalisation de certains objectifs. Comme chaque organisme a sa propre culture et chaque situation est unique, la gestion de valeur et le contrôle interne varient selon les organisations. Les différences sont relatives aux attentes des intéressés, à la maturité de l'organisme, à l'engouement de la direction pour le risque etc... En pratique, la gestion de valeur se fait d'une façon plus implicite, par exemple en prenant des décisions d'investissement, en sélectionnant des fournisseurs, en embauchant des employés etc... D'habitude, les analyses sont faites des départements séparés, qui sont familiers avec une catégorie de risque spécifique, par exemple le SI, la trésorerie, santé et sécurité, finances et contrôle, qualité, continuité dans la politique de l'entreprise etc... Par conséquent, l'existence d'une variété de systèmes de gestion de risques séparés et pour la plupart indépendants, instaurés pour des raisons historiques et habituellement gérés par des surveillants, est assez commune.

## La mise en pratique de la gestion de valeur

Une bonne gestion de valeur peut aider les dirigeants de tous les niveaux à accomplir leurs objectifs et à répondre aux attentes. Ces objectifs ont pour but la création et la préservation de valeur pour les intéressés tels que des citoyens, des employés, d'autres agences gouvernementales, des surveillants, des investisseurs, des voisins etc. Afin d'accomplir ces objectifs, il faut que des gestionnaires prennent les décisions dans leurs domaines de responsabilité.

Ces mesures sont connues dans l'organisme : des statuts, une politique, des protocoles, des procédures, des instructions, des notices. Fondamentalement, le contrôle interne se résume à s'assurer que les règles internes sont adéquates et qu'elles fonctionnent comme prévues. Ces règles (écrites ainsi que verbales) ont pour intention de diriger le comportement des employés dans la direction choisie par les dirigeants. Au fil des années, les règles ont été mises en place et ont parfois été mal suivies à cause de réductions des dépenses, départs d'employés, réorganisations, changements de processus etc... De tels facteurs rendent difficile pour les dirigeants de garder une vue générale sur leurs propres règles. Cela peut entraîner des situations dans lesquelles des règles contradictoires sont émises, entraînant de la confusion pour les employés. C'est la raison pour laquelle la « gouvernance » de ces règles est essentielle pour éviter un « poids de contrôle » excessif en équilibrant les frais et les efforts avec la réduction de risques.

## Accomplir un contrôle interne efficace

Les étapes suivantes sont importantes pour obtenir et garder le contrôle. Elles peuvent être appliquées à tous domaines de responsabilité d'une organisation.

1. Clarifiez les objectifs, avec pour but la création et la préservation de la valeur pour les intéressés. De plus, déterminez l'étendue d'une dérive acceptable (« engouement de risque » ou « ambition de contrôler »)
2. Analysez quels événements à venir pourraient obstruer (des risques) ou aider (des opportunités) l'accomplissement des objectifs de l'organisation
3. Faites un inventaire et documentez les contrôles actuels, visant l'assurance de la réalisation des objectifs
4. Déterminez si les contrôles actuels sont adéquats à assurer que les déviations des résultats désirés restent dans les limites acceptables. En outre, décidez quels contrôles doivent être instaurés ou améliorés et lesquels sont surabondants
5. Documentez et communiquez correctement la réglementation interne, pour que les responsables sachent ce qu'on attend d'eux et fassent les modifications nécessaires

6. Contrôlez si la réglementation interne est suivie, par une supervision journalière, par une évaluation des pairs, une évaluation de contrôle, de la vérification (interne et externe), des inspections etc...
7. Évaluez jusqu'où les objectifs ont été réalisés et quelles améliorations de contrôle interne sont nécessaires. Cette évaluation forme la base du rapport de gestion de risques à faire aux responsables de la surveillance globale.

## Trouver le bon équilibre

La gestion de valeur est plutôt un art qu'une science. Il s'agit de la capacité de l'administration à gérer un avenir incertain. Cela demande une grande capacité de jugement, par exemple sur ce que veulent vraiment les intéressés, quels sont les probabilités et les effets des risques et opportunités, quels sont l'adéquation et l'efficacité des mesures prises par les dirigeants, équilibrant des frais et des profits, et, en particulier, un jugement concernant l'équilibre entre les profils de risques perçus et ceux désirés (c'est-à-dire basés sur l'engouement de risque).

## La propriété est la clé

Le rôle de la haute administration est de définir les domaines de responsabilité pour chacun des fonctions au sein de l'organisme. La gestion de valeur effective demande un cadre clair, une mise en abîme et une communication des objectifs. Les processus et les initiatives sont là pour mettre ces objectifs en pratique. Il faut que soient claires pour le propriétaire du processus – habituellement le management opérationnel d'une organisation ou entité – quels sont les demandes stipulées par des tiers (par exemple des agences gouvernementales ou régulatrices) et celles laissées à la discrétion du management local. Chaque « propriétaire » du processus doit ensuite déterminer quels contrôles sont convenables en fonction des risques perçus, des considérations de frais et

bénéfices etc... Enfin - dernière chose mais pas la moindre – il faut également contrôler si la qualité du processus ou l'initiative d'entreprise sont dans les tolérances acceptables. Sur ces bases, le propriétaire du processus peut établir un rapport sur le statut du « en contrôle ».

## Prendre des décisions explicites sur la réglementation interne

Décider délibérément de ne pas stipuler de règles internes, implique que la gestion et le contrôle de la situation est laissée au jugement des dirigeants. Les effets bénéfiques de la liberté de prendre des décisions au niveau local, peuvent peser plus lourd que le gain apporté par la centralisation et la standardisation. Quelques exemples: la sélection de fournisseurs, d'employés, des contrôles de fond, des horaires de bureau flexibles, le télétravail, le barème des salaires, l'usage d'Internet. Beaucoup d'organismes luttent pour rendre leur règlement interne spécifique, transparent, accessible etc... Cela implique le fait de se poser des questions telles que :

- a. Qui peut établir quelles règles internes et à quelle fréquence ?
- b. Nos règles, sont-elles claires pour le public visé et mutuellement consistantes ?
- c. Est-ce que notre réglementation a été documentée d'une façon qui facilite son suivi futur ?
- d. Notre réglementation est-elle mise à jour à temps ?
- e. Avons-nous trop de règles ?
- f. Pourrions-nous laisser plus à la discrétion de nos dirigeants et de nos employés ?
- g. La réglementation interne est-elle suffisamment transparente pour nos superviseurs ?

Il est recommandé d'utiliser l'Internet comme centre d'information sur la réglementation interne. Cette infrastructure facilitera aussi l'accessibilité et des mises à jour régulières de toutes règles pertinentes.

Une gestion de valeurs réussie  
Divers aspects clés de la culture de l'organisation et de la façon dont le management établit ses rapports, paraissent être des facteurs décisifs d'une gestion de valeur réussie. Cela comprend :

1. Le soutien univoque du management du plus haut niveau et son attitude (souligner l'importance du contrôle interne, faire en sorte que des gens se sentent responsable, agir selon ses principes, punir ceux qui manquent aux règles internes, etc.)
2. L'allocation de responsabilités concernant la réalisation des objectifs, ainsi que la gestion des risques et des opportunités. Relier clairement les catégories de risques aux responsabilités au sein de l'organisation évite des écarts, des chevauchements et des inconsistances dans la couverture de risques. Des écarts peuvent se produire, par exemple quand tout le monde suppose que quelqu'un d'autre s'occupe d'un risque donné.
3. L'inclusion des indicateurs clés (par exemple des indicateurs de risque ou de performance) dans la façon dont le management établit ses rapports, paraît être un moyen très efficace d'informer les responsables pour réaliser les objectifs de qualité ou de la gestion d'activité. La définition des ressources nécessaires à accomplir des objectifs (« des tolérances de risques ») peut être utilisée pour mettre en pratique « l'engouement de risques ».

## Une leçon clé que le resserrement du crédit nous a apprise

Dans la gestion de valeur il s'agit de comportements humains et de capacités. On peut seulement prédire le comportement jusqu'à un certain point. Il est aussi influencé par d'autres facteurs, tels que : la rapacité, des reflexes grégaires, un focus sur le court terme, des informations incomplètes, un jugement limité, etc... L'application de l'approche esquissée dans cet article peut aider ceux qui en sont en charge à créer et préserver de la valeur pour leurs organismes.



## Que considérez-vous être de grands risques d'infrastructure pour notre société ? Par Prof. dr. Johannes I.M. Halman

Ceci était la question principale posée pendant une réunion de Table Ronde organisée par PRIMO Europe à Amsterdam. L'effondrement du bâtiment des archives le 3 mars 2009 à Cologne en Allemagne reste vif dans les esprits de la plupart d'entre nous. Cet effondrement, qui avait pour cause les travaux de réalisation d'une ligne de métro de 3.9 km, a fait deux morts et a détruit la plus grande partie d'une collection irremplaçable.

Pendant la Table Ronde de PRIMO Europe, le projet de la « Ligne nord-sud » (métro) d'Amsterdam a été pris pour exemple. La ville d'Amsterdam essaye de creuser un tunnel comparable à celui réalisé dans la ville allemande. L'année dernière, les travaux ont causé un grave glissement de terrain qui a provoqué des dommages importants à des demeures historiques. Les maisons se sont enfoncées sur une profondeur pouvant atteindre 23 centimètres et ont été déclarées insalubres. Le dénivellement de ces demeures historiques à Amsterdam a blessé au moins une personne.



Président de la Commission Scientifique de PRIMO Pays-Bas  
Prof. dr. Johannes I.M. Halman

Cela fait plus d'une décennie que la municipalité d'Amsterdam lutte pour la construction de sa ligne de métro. En 1996, le conseil municipal a approuvé un budget de 800 millions d'euros pour le projet. Ce n'est pas avant 2002 que la ville a abouti à l'adjudication du projet de la Ligne nord-sud, dont les frais étaient estimés à 1,4 milliard d'euros et qui serait finalisé en 2011. Creuser un tunnel de 7 kilomètres dans le sol sableux sous la capitale néerlandaise s'est avéré plus difficile que prévu. Jusqu'ici, ce projet a été entravé par de nombreux ralentissements et un dépassement du budget d'un milliard d'euros.

Les citoyens se plaignent d'inconforts de circulation, de manque-à-gagner dans les ventes, de dénivellement des maisons et d'une mauvaise gestion de la part de la municipalité. Etant donné tous ces problèmes et le coût supplémentaire provoqué par l'effondrement du bâtiment des archives municipales historiques de Cologne, un comité indépendant dirigé par l'ancien ministre Veerman a été demandé de conseiller le conseil municipal au sujet de la continuation possible du projet. Les conclusions du comité ont été publiées le 2 juin 2009. Le comité a prédit que les frais seront dépassés d'environ 700 millions d'euros, ce qui veut dire que la municipalité devra commencer à chercher des placements externes additionnels. Partant d'une période d'amortissement de 100 ans, l'analyse des coûts et bénéfices du projet se

montre négatif. Des glissements de terrain de quelques centimètres auront sûrement lieu et sont intrinsèques au processus de creusement du tunnel. Par conséquent, le comité conseille d'incorporer une disposition de risque de 900 million d'euros, ce qui s'élève à presque 45% de l'argent additionnel nécessaire pour la finalisation du projet. Si on le poursuit, le projet sera finalisé en 2017 au lieu de 2011. En dépit des frais additionnels anticipés, des ralentissements, des risques techniques et de l'analyse de frais et bénéfices négatifs, le comité conseille toujours de faire aboutir le projet !

Différents participants à la Table Ronde ont déclaré avoir reconnu les résultats du projet de la Ligne nord-sud. La question majeure qui se pose est: pourrait-on faire quelque chose pour changer cela ou devrait-on le considérer comme une « acte de Dieu » ? Une étude intéressante menée par le professeur danois Bent Flyvbjerg montre que des raisons économiques, psychologiques et techniques sont les principales causes contributives pour les dépassements du budget des projets majeurs, et les raisons politiques sont d'une extrême importance. Flyvbjerg suggère l'utilisation de la méthode de « reference class forecasting » (RCF), une méthode basée sur les idées du prix Nobel Daniel Kahneman. Au Danemark et au Royaume-Uni, on utilise déjà RCF pour les projets d'infrastructure majeurs. L'application de RCF a, jusqu'ici, eu pour résultat une diminution des dépassements de budget. Cela semble être une bonne nouvelle pour la gestion des risques publique !

## L'Institut Euro Méditerranéen en Science du Risque: le développement durable par la gestion des risques. Par Didier Raciné

**La société moderne présente de nombreux risques, de type nouveau, se présentant de façon multiforme, globale et massive : à ces caractères, il convient d'opposer une démarche multi disciplinaire coordonnée, de recherche et de formation. Face à ces enjeux dans l'espace euro méditerranéen, les acteurs de la formation, les chercheurs dans ces domaines ont un rôle essentiel à jouer. Au caractère multiforme, global et massif du risque, il convient d'opposer une démarche multi disciplinaire coordonnée, de recherche et de formation.**

**C'est l'objet de l'Institut Euro Méditerranéen en Sciences du Risque que propose l'Euro Méditerranéenne des Risques : résultat de la coopération de plusieurs partenaires de formation et de recherche euro méditerranéens, il intégrera sur une base pluri disciplinaire, formations professionnelles et académiques, recherches contractualisées, ouverture au monde professionnel du risque.**



### Philosophie générale de l'Institut Euro Méditerranéen en Science du Risque

L'Euro Méditerranée est une très grande région au plan mondial, berceau de très grandes civilisations ayant fortement marqué l'histoire de l'humanité. Cette région est soumise comme toute autre région mondiale, aux risques croissants de la société moderne, mais les effets de ces risques sur l'un quelconque de ses peuples, aura des retentissements directs sur tous les autres. L'Euro Méditerranée ne peut y faire face que par l'action commune de tous ses peuples. Une communauté de destin associe tous les peuples et pays de l'Euro Méditerranée, une communauté d'action réunira et rapprochera tous ses peuples.

La culture, la recherche et la formation constituent l'un des facteurs clés de cette action commune. Ce n'est qu'autour de valeurs, de concepts, de vocabulaires, de cultures partagées que pourront se forger des actions collectives. L'action commune contre les risques passe nécessairement par cette problématique d'acculturation, de recherche et de formation face aux risques.

Mais cette problématique ne peut se faire de façon unilatérale et à sens unique, certains peuples ou pays imposant aux autres leur culture, leurs méthodes, leurs démarches de gestion des risques. Chaque peuple et chacun des pays est confronté à des risques spécifiques, agissant sur un tissu social et politique différent. La richesse de chacun réside dans une connaissance intime, une résilience propre vis-à-vis de certains risques, qui doivent bien sûr être enrichies au contact d'autres cultures, d'autres connaissances, mais à travers une démarche

de croisement, d'écoute et d'enrichissement mutuel.

Construction collective de nombreux partenaires, de partenaires de disciplines et de métiers variés, partenaires de zones géographiques différentes, partenaires du Sud et du Nord de la Méditerranée, l'Institut Euro Méditerranéen en Science du Risque ne pourra être euro méditerranéen qu'en associant tous les peuples et pays de l'Euro Méditerranée, à son développement, à ses enseignements et ses recherches.

La démarche d'organisation pédagogique originale proposée et détaillée ci-dessous s'appuie sur ces principes de co-développement, de partage des responsabilités pédagogiques dans le respect de l'efficacité pédagogique. Les enseignements seront

- dispersés sur un site où seront prodigués le Tronc commun, les enseignements de base, la culture commune nécessaire et indispensable pour une action collective
- et dispersés sur les sites des divers partenaires, où seront développés les enseignements de spécialités (ou Pôles), nécessairement dispersés sur toute l'étendue de cette Région. Ces Pôles seront pour des raisons d'efficacité pilotés par un partenaire, animant lui-même un réseau d'instituts ou de formations. Il pratiquera une politique forte de transfert de savoirs et savoir faire.

Fortement soutenu par l'UNESCO qui apporte cette volonté d'équilibre et de respect des autres cultures, s'appuyant sur une Charte librement adoptée par les partenaires, localisé sur un site d'excellence

suffisamment connu par chacun pour son effort partenarial et d'innovation (Sophia Antipolis, dans le sud de la France), l'Institut aura à cœur de servir le grand espace Euro méditerranéen.

L'ambition de l'Institut Euro Méditerranéen en Science du Risque est d'être rapidement parmi l'un des tout premiers pôles mondiaux en matière de gestion des risques.

### **Orientation pédagogique de l'Institut Euro Méditerranéen en Science du Risque**

La nature même des risques dans la société moderne, ses besoins en matière de gestion des risques, et par conséquence, les métiers de gestionnaires des risques évoluent fortement depuis plusieurs dizaines d'années.

L'objectif pédagogique de l'Institut Euro méditerranéen en science du Risque est de répondre aux besoins de cadres professionnels de haut niveau dans les divers secteurs de la société, porteurs à la fois d'une très solide culture globale du risque (approche globale indispensable à l'approche du risque dans les sociétés complexes modernes), mais aussi d'un savoir faire professionnels très poussé dans leur propre secteur (l'entreprise, la santé, la sécurité, ...).

La filière de formation de cadres professionnels sera lancée en premier lieu, selon les modalités d'un Exécutive MBA. La mise en place de la formation des étudiants, du niveau bac + 4 à Bac + 5, s'effectuera l'année suivante, dans le cadre d'un projet européen Erasmus (ou Erasmus Mundus).

L'Institut Euro Méditerranéen en Science du Risque pourrait donc mettre en place dans ses premières années le Tronc commun et les Pôles suivants :

### **Tronc commun**

Pôle spécialisés  
Risques, Ressources biologiques (changement climatique, pollution)  
Risques, Energie, matière première  
Risques, Industrie et transport  
Risques et cycle de l'Eau  
Risques et Santé  
Risques, Ville et Territoire

### **Conclusions**

Initiative lancée à partir d'un réseau de partenaires académiques travaillant dans le domaine du risque, fortement et rapidement relayé au niveau politique à tous niveaux de l'Euro Méditerranée, ce projet d'Institut Euro Méditerranéen en Science du Risque a besoin de l'appui de tous pour atteindre pleinement ses ambitions.

Il a en particulier besoin de l'appui de grands décideurs politiques, de grandes villes et d'Université du Nord et de l'Est de l'Europe encore peu associés à ce projet. L'ambition de PRIMO Europe est d'être, au niveau des grandes villes européennes, une plateforme de travail et d'échange sur le risque. PRIMO Europe peut donc relayer ce besoin de l'Institut.

Inversement, l'Institut souhaite être un outil de travail, de recherche et de formation au service des grandes villes d'Europe, au service de PRIMO Europe.

Didier Raciné, Président de l'Association Euro Méditerranéenne des Risques  
<http://www.aemfr.fr>  
[didier.racine.pro@gmail.com](mailto:didier.racine.pro@gmail.com)  
06 84 35 41 40



**PRIMO Europe a un programme de partenariat. Nous considérons les entreprises et les associations, avec lesquelles nous collaborons, comme partenaire et pas comme promoteur. Nous partageons toutes les réunions avec nos partenaires et ils ont une position importante dans nos programmes, conférences et séminaires, sites Internet et newsletters. Rencontrez Philippe Auzimour et Sabrina Boshuizen de MARSH. En plus, nous voudrions introduire Karl Vanderplaetse, notre nouveau manager. Karl est responsable pour l'organisation des activités différentes et pour la rédaction, le développement de réseaux et l'administration. Nous renforçons notre organisation!**

**Enfin, nous proposons aux jeunes académiques un programme international de stage afin d'acquérir l'expérience d'une approche européenne de notre association. Rencontrez Inge Sebrechts, notre stagiaire à partir de septembre 2009.**

### **Sabrina Boshuizen**

Après une expérience professionnelle de 5 ans chez MARSH Risk Consulting, Sabrina Boshuizen est venue rejoindre l'équipe de MARSH Public Entities Practice, comme manager de la connaissance pour la région EMEA. Ses responsabilités principales sont la création du management des connaissances, la suivi des développements nouveaux dans le secteur public et le support du développement d'entreprise. Sabrina est en deuxième année du Master Management du Risque d'Entreprise à l'Université d'Amsterdam à la fois.



### **Philippe Auzimour**

Philippe Auzimour est né en 1968 à Grenoble, en France, et a obtenu son diplôme à l'Ecole de Commerce, à Paris. Il a commencé son parcours professionnel dans la ville du gouvernement français, au service public d'aménagement national. Il a dirigé le développement de commerce pour les secteurs publics travaillant dans l'environnement, le transport et média des autorités locales. Il rejoignait l'équipe de MARSH en 2000, afin de gérer le secteur public en France, et aujourd'hui il est manager du secteur public en Europe. Il se focalise sur le conseil du risque et l'assurance de gouvernement, d'autorités locales, de la santé publique et d'infrastructure. Il a publié plusieurs articles et livres liés à ces sujets. Finalement, il est partenaire de PRIMO Europe et membre du conseil d'administration de PRIMO France.

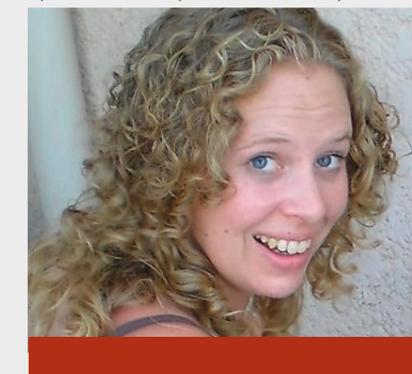
### **Karl Vanderplaetse**

Rencontrez Karl Vanderplaetse. Karl est né et habite toujours dans la belle ville de Gand, la Belgique. Depuis 2007 il est conseiller d'Association Flamande des Maires Municipales. Il s'agit d'organisation des activités différentes, du développement de réseaux et d'administration et du conseil juridique dans son fonction comme manager local à Flandre. Récemment, Karl est devenu secrétaire de PRIMO Flandre comme chapitre national dans le réseau européen du management des risques. De plus, il joue son rôle dans le management de PRIMO Europe (développer les réseaux, rédiger et organiser des réunions). Karl est fier d'être membre de ces trois organisations!



### **Inge Sebrechts**

Inge Sebrechts, 23 ans, travaille pour la Province de Noord-Brabant, aux Pays-Bas. Elle rejoindra notre association début septembre pour six mois et suivra Marieke de Kort après sa période de six mois chez PRIMO Europe. Inge se focalise sur le questionnaire des risques (Risk Survey) 2009, le site Internet, la newsletter et le support général du conseil d'administration. Elle a obtenu son diplôme du Master Sciences de la Communication et l'Information. L'année dernière elle a travaillé pour la Province de Noord-Brabant et pour une commune comme Conseillère spéciale en matière de politiques concernant l'Economie et les Affaires Sociales. Maintenant elle peut éprouver la coopération en Europe.



# PRODUIT

## Cours en ligne

PRIMO Europe a comme objectif de collaborer avec les institutions académiques et internationales afin que les membres puissent profiter d'avantage des cours et diplômes variés. Cette offre peut varier entre des cours en ligne en management des risques et des programmes de Master ou des programmes de doctorat.

# AGENDA

04-10-09 PRIMO Europe Réunion de Conseil d'administration, Bruxelles

05-10-09 jusqu'au 08-10-09  
Portes ouvertes: semaines européennes  
des régions et villes, Bruxelles

**C'est devenu une tradition que toutes les années dans la première semaine d'octobre les régions et les villes européennes deviennent le centre d'intérêt pour les gestionnaires, les élus et les autres parties intéressées. Toute l'année les portes ouvertes restent fidèles à ce nom-là et apportent un forum ouvert de débat et des opportunités de développement de réseau pour les parties intéressées, composées de représentants des autorités locales et régionales, des organisations internationales, de commerce, des organisations de la société civile et de média.**

## EIRM

Le certificat en management des risques (Certificate in Risk Management, CRM) est accessible pour tout le monde qui est intéressé professionnellement par le management des risques contemporain. A côté de l'introduction des théories et principes fondamentaux, les cours donnent l'opportunité aux étudiants de comprendre le management des risques dans les organisations à ce jour, dans le secteur public et privé.

Les membres de PRIMO ont accès au cours d'introduction en ligne. Vous pourriez contacter votre association nationale de PRIMO pour l'inscription au cours. Le prix normal du cours est 500 euro, mais nos membres de PRIMO peuvent s'inscrire pour 300 euros. Le cours est développé en collaboration avec Prof. Peter C. Young.

Le cours en ligne du certificat en management des risques est structuré d'une façon très flexible et il est bon pour l'autoformation. Il est possible de finir le cours dans 4 à 6 semaines, avec une heure d'étude par jour. Le cours fournit une introduction compréhensible au sujet de management des risques pour l'entreprise (enterprise risk management, ERM). Il permet les étudiants de s'approprier des concepts importants et des outils et stratégies pratiques pour l'implantation du management des risques à l'entreprise. De plus, ce cours est cohérent avec les principes du Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), qui est généralement considéré et reconnu comme une définition standard du contrôle interne d'entreprise pour évaluer son efficacité.

LES PORTES OUVERTES 2009 auront lieu dans le cadre d'un débat d'orientation au sujet de la crise économique mondiale. La journée soulignera comment les régions européennes doivent être organisées afin de ressortir plus fort en termes de la croissance, d'innovation et de l'emploi. La politique des régions européennes joue un rôle important sur la restauration de la confiance dans l'économie européenne. En soutenant l'investissement dans l'infrastructure, le commerce et l'emploi, elle pourrait aider les régions européennes et les Etats Membres, face aux défis causés par la crise économique.

PRIMO Europe présentera son association lors des portes ouvertes à Bruxelles. Dans notre newsletter précédente vous auriez pu lire l'histoire de notre visite à Luc van den Brande, président de la commission des régions

européennes. Compte tenu de la coopération européenne de PRIMO Europe, la commission des régions est un interlocuteur intéressant. De la part de la commission des régions européennes, Luc van den Brande a manifesté de l'intérêt pour la gouvernance publique, le management public et le management des risques. La commission croit qu'il y a trop peu d'interaction entre les acteurs sur le terrain. D'après la commission, il faut donc que les acteurs aux différents niveaux territoriaux communiquent entre eux au sujet du management des risques. La présence de PRIMO Europe lors des portes ouvertes à Bruxelles sera encore une étape vers une forte coopération entre la commission des régions et PRIMO Europe.

 Cliquez ici pour le site internet