

Pour plus d'information, merci de contacter le département Secteur Public chez Marsh ou retrouvez-nous sur :

www.marsh.fr

www.marsh.com

Primo Europe est une association dont la vocation est d'accompagner les responsables publics en matière de gestion des risques. Créée sous l'égide de l'UDITE (Union des Dirigeants Territoriaux Européens) et du SNDG (Syndicat National des Directeurs Généraux), elle a pour but d'insuffler une culture de la bonne gouvernance du risque, qui est l'un des plus grand défi du secteur public local.

Marsh, leader mondial du courtage d'assurance et du conseil en risques d'entreprises, emploie plus de 23 000 collaborateurs et propose à ses clients des capacités d'analyse, de conseil et de transaction dans plus de 100 pays.

Marsh est membre du Groupe Marsh & McLennan Companies (MMC), un groupe de services professionnels qui emploie environ 53 000 collaborateurs et dont le chiffre d'affaires dépasse les 11 milliards de \$. MMC est aussi la société mère de Guy Carpenter, spécialiste du risque et de la réassurance; Kroll, société de risk consulting; Mercer, conseil en ressources humaines ; et Oliver Wyman, conseil en stratégie. MMC est coté en Bourse à New-York, Chicago et Londres.

Les informations figurant dans la présente publication ont uniquement vocation à aborder les thèmes concernés de manière générale et n'ont nullement valeur de conseil personnalisé. Par conséquent, il convient de ne pas utiliser ces informations en tant que telles. Marsh est à votre disposition pour étudier vos besoins spécifiques.

Ni le présent document, ni aucune partie des informations qu'il contient ne peuvent être copiés ou reproduits sous aucune forme que ce soit sans le consentement de Marsh S.A., à l'exception des clients de Marsh S.A qui ne sont pas tenus d'obtenir ladite autorisation pour tout usage du présent document à des fins internes.

Direction de la Communication 1009 – © Tous droits réservés Marsh S.A. 2009.

Rapport de synthèse – organisations publiques
Septembre 2009



MARSH



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN



L'implication des organisations publiques dans la gestion des risques



Les résultats d'un coup d'œil

Figure 1

(Pourcentage de réponse reçues par secteur d'activité)

	CMT	IF	S&V	OP	EPG	D&C	T	Ensemble
Importance de l'influence de la crise économique	51	64	14	35	21	30	54	41
L'assurance crédit les affecte de façon significative	22	9	5	2	Sans opinion	20	16	13
Analyse de l'approche du risque	71	83	60	54	66	67	73	69
La gestion des risques est importante pour les dirigeants	85	88	65	56	74	66	77	74
Mauvaise expérience de l'approche du risque	36	52	33	25	43	36	40	38
Prise en charge d'un nombre important de risques	18	13	13	22	13	23	22	18
Très confiant dans les processus de gestion des risques	25	20	26	22	36	34	32	27
Diminution du budget pour la gestion des risques	36	47	38	25	36	29	30	34
Groupe d'intérêt le plus sensible	Clients 69	Clients 68	Clients 43	Citoyens 54	Clients 49	Clients 55	Clients 62	Clients 58
Risques prioritaires – libre choix	Crédits 36	Crédits 41	Crédits 26	Crédits 10	Crédits 43	Crédits 36	Crédits 26	Crédits 31
Risque le plus important parmi 7 options	Crédits 69	Continuité d'activité 59	Risque financier 78	Environ- nemental 73	Pouvoir du prix 66	Risque financier 76	Avoir financier 75	Sans opinion

Légende: Le rouge indique les plus gros pourcentages de réponses, le bleu indique les pourcentages les plus bas de réponses.

CMT: Communication, Médias & Technologie, IF: Institutions Financières, S&V: Science & Vie, OP: Organismes Publics, EPG: Énergie, Pétrole, Gaz, D&C: Distribution & Commerces, T: Transports.

Table des matières

Les résultats d'un coup d'œil	2	3. La réponse du secteur	17
Le résultat des recherches : principales tendances	4	Les budgets de gestion des risques augmentent	17
Les dirigeants se rendent compte que lorsque l'intérêt pour le risque s'accroît, la gestion des risques est primordiale	4	Amélioration de la formation et de la gestion de l'information	18
Les organismes publics prennent conscience qu'ils doivent évaluer leur politique de gestion des risques	4	Trois approches de la gestion des risques : améliorer, introduire, ignorer	19
La gestion des risques dépend des catastrophes et des risques émergents	5	L'intérêt pour le risque est très différent de celui des autres secteurs	20
L'accroissement de la responsabilité du secteur public nécessite la mise en place d'organisations compétentes pour atténuer les risques liés aux partenariats	5	Un groupe important prévoit de prendre plus de risque	21
La crise financière met la pression sur l'efficacité des dépenses publiques	5	Comparaison de la performance des organisations	22
1. L'impact de la crise	6	Conclusions et recommandations	24
Augmentation des demandes, diminution des ressources	6	Le lien est la clé du succès	24
La crise va-t-elle affecter la gestion des risques ?	7	1. Donner à la gestion des risques la place qu'elle mérite	24
Les moteurs généraux de la gestion des risques	8	2. Améliorer la résilience et atténuer les risques liés au partenariat	25
Des attitudes divisées envers la gestion des risques	8	3. Prendre plus de risque pour financer les catastrophes et les risques à long terme	25
2. Des risques changeants	9	Remerciements	26
Risques environnementaux et responsabilités à long terme	9	Méthodologie & contacts	28
Les risques liés au partenariat	11		
Projets d'infrastructure	13		
Viser l'équilibre entre les risques internes et externes	15		
Un manque de confiance envers leurs processus de gestion des risques	16		

Le résultat des recherches : principales tendances

La crise subie par l'économie mondiale a été rapide et sévère. Elle soulève d'importantes questions sur la façon dont les organisations gèrent leurs affaires, et notamment sur leur mode d'évaluation et de gestion des risques.

Afin de déterminer comment les organisations ont réagi face à la récession, Marsh et PRIMO Europe ont réalisé une enquête sur la gestion des risques en Europe. Cette enquête a analysé les comportements en matière de gestion des risques en ces temps de crise actuels, notamment les risques prioritaires, la stratégie, l'encadrement, et, surtout, l'art de la gestion des risques.

Ipsos MORI a interrogé plus de 700 organisations pour Marsh, dans douze pays et sept secteurs industriels. Sur ces 700 organisations, 101 étaient des organismes publics. PRIMO Europe a interrogé de nombreuses personnes issues d'organismes publics et a envoyé un questionnaire auquel 112 personnes ont répondu. De plus, deux tables rondes ont été organisées, l'une à Amsterdam et l'autre à Bournemouth. Le présent rapport regroupe l'ensemble des résultats issus des entretiens, des questionnaires et des tables rondes.

Les dirigeants se rendent compte que lorsque l'intérêt pour le risque s'accroît, la gestion des risques est primordiale

Plus de la moitié des participants (56 %) ont déclaré que, à cause de la crise, la gestion des risques est désormais perçue comme une priorité par les dirigeants des organisations. Selon la même proportion, la crise a incité leur organisation à revoir leur approche en gestion des risques. 22 % ont déclaré que leur intérêt pour le risque de leur conseil s'était accru. La proportion des participants ayant déclaré que leur intérêt pour le risque avait diminué (25 %) est la plus réduite, et ce dans les sept secteurs de notre enquête.

Les organismes publics prennent conscience qu'ils doivent évaluer leur politique de gestion des risques

Quasiment les trois quarts (71 %) des participants ont déclaré qu'une norme sur la gestion des risques à l'échelle du secteur public profiterait ou profite déjà à leur organisation. Parmi ceux déjà couverts par une norme sectorielle, 89 % ont souligné que cela leur était profitable. Cependant, actuellement, seuls 40 % des participants ont déclaré avoir pris des initiatives pour évaluer leurs pratiques de gestion des risques par rapport à celles de leurs homologues.

La gestion des risques dépend des catastrophes et des risques émergents

Plus de 75 % des participants ont répondu que le volume et la complexité des risques au sein de leur organisation ont augmenté au cours de ces 5 dernières années. 51 % ont connu une catastrophe importante ces 5 dernières années. Parmi les catastrophes mentionnées, nous pouvons citer : un dépassement du budget important dans de gros projets, une catastrophe environnementale, une perturbation majeure des transports / de l'infrastructure et des catastrophes générales comme des incendies ou une catastrophe aérienne.

L'accentuation de la responsabilité du secteur public nécessite la mise en place d'organisations compétentes pour atténuer les risques liés aux partenariats

Il a été demandé aux participants d'évaluer plusieurs risques. Pour eux, les quatre problèmes majeurs que devront affronter les organismes publics ces 18 prochains mois seront le risque environnemental (73 %), la responsabilité publique (65 %), la continuité de l'activité en cas de crise (63 %) et les risques liés au partenariat (59 %). De plus, les participants sont presque autant (51 %) préoccupés par les parties prenantes dans le cadre de programmes de type partenariat public – privé (PPP) ou initiative de financement privé (PFI), que par les administrés (54 %).

Ces chiffres illustrent à quel point la crise (combinée à des règles et des réglementations comme la Directive européenne sur la responsabilité environnementale¹) affecte les responsabilités à long terme des organismes publics et les empêche de plus en plus de partager réellement les risques avec le secteur privé.

La crise financière met la pression sur l'efficacité des dépenses publiques

Selon les participants, la crise financière frappera principalement les moyens et le budget de leur organisation, moins les subventions et les projets. Une augmentation de l'aide sociale et du chômage est également perçue comme un risque découlant de la crise. 43 % des participants déclarent disposer d'une équipe spéciale de gestion des crises (financières et économiques). Parmi les principales mesures instaurées par ces équipes spéciales ou les organisations, les participants citent : des investissements plus précoces, des révisions du budget et un report de certains projets.

¹ Directive 2004/35/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 avril 2004 sur la responsabilité environnementale concernant la prévention et la correction des dommages environnementaux.

1. L'impact de la crise

“Tout ce qui est théorie est risque.” Meine Bruinsma, Directeur de Natura 2000

Il est difficile d'évaluer [les effets de la crise sur la gestion des risques] pour un service public car notre budget a déjà été décidé et nos objectifs sont définis pour les quatre années à venir.

Gestionnaire des risques (Royaume-Uni)

Nous anticipons la tension accrue que les pertes d'emploi, les saisies de logements et l'accroissement de l'endettement de la population vont avoir sur les services sociaux et du logement. Nous pensons également que les pressions budgétaires vont augmenter. Nous sommes également convaincus que de nombreux entrepreneurs vont connaître la faillite, ce qui va entraîner une perte d'approvisionnement. Et nous n'excluons pas un risque majeur de fraude aux organismes sociaux et pourvoyeurs de subventions.

Conseil en gestion des risques (Royaume-Uni)

Augmentation des demandes, diminution des ressources

Chaque organisme public a été affecté par la crise. Selon les participants, la crise frappera principalement les moyens et le budget de leur organisation, moins les subventions et les projets. Les organismes publics ont subi de graves pertes et vont devoir revoir leur budget. Une augmentation de l'aide sociale et du chômage est également perçue comme un gros risque découlant de la crise.

Mais à la question de savoir s'ils sont moins touchés que d'autres secteurs, 53 % de participants à notre enquête répondent affirmativement, comme l'illustre la figure 2.

Même s'ils ne seront pas touchés aussi directement que dans d'autres secteurs, les demandes dont ils font l'objet vont s'intensifier au fur et à mesure que se poursuit

Figure 2 : les organismes publics seront moins touchés par la crise économique que d'autres secteurs.



la crise (par ex. des gens incapables de faire face à leurs crédits hypothécaires et qui auront besoin d'un logement social). Pendant ce temps, les revenus vont vraisemblablement continuer à diminuer puisque les impôts sur les organisations rapportent moins, le tourisme décline et les gens sont de moins en moins nombreux à payer des impôts locaux.

Si les conséquences de la crise sur les organismes publics ne sont pas aussi directes que dans d'autres secteurs, elles risquent de durer plus longtemps. Certains domaines de dépenses publiques vont augmenter à court terme à cause des efforts de relance financés par le gouvernement. La stimulation de la durabilité, l'accélération des investissements et la nationalisation des banques sont quelques-unes des politiques actuelles de gestion des risques impulsées par les États. Mais ces dépenses vont être

Peut-être [que la crise va nous faire] penser à l'opportunité de certaines couvertures et polices d'assurance. Par exemple, devrions-nous changer l'assurance de notre parc de véhicules de tous risques au tiers? Mais nous n'en sommes pas encore là.

Directeur adjoint d'un service juridique et assurance, France

suivies de restrictions pour que les gouvernements essaient de rétablir leur situation financière.

Cette absence de conséquences directes et immédiates peut expliquer pourquoi, sur les sept secteurs que nous avons étudiés, ce sont les organismes publics qui ont le moins déclaré que la crise les avait incités à revoir leur approche du risque. Néanmoins, la majorité (54 %) l'a fait (voir la figure 1).

La crise va-t-elle affecter la gestion des risques ?

La crise des crédits a permis aux responsables de se pencher plus attentivement sur la gestion des risques. La gestion des risques n'a malheureusement pas toujours été au centre des préoccupations des hommes politiques et des responsables d'organisations. Les chefs d'entreprise, chargés des décisions stratégiques, ne pouvaient se permettre de penser aux imprévus. Désormais, leur champ de vision doit s'élargir. Des questions comme la santé, le logement et les infrastructures doivent faire l'objet d'une attention structurelle et stratégique. La crise des crédits a forcé les dirigeants à se pencher sur ces questions. Ils doivent penser aux budgets, aux licenciements, etc. Il est temps de se pencher sur la gestion des risques.

Interrogés sur la façon dont la crise va affecter la gestion des risques, 13 % des participants déclarent que les budgets vont faire l'objet de plus d'attention, notamment semble-t-il en ce qui concerne les assurances. La réponse la plus fréquemment donnée (par 30 % des participants) est que la crise n'aura aucune conséquence sur la gestion des risques. C'est le premier signe dans l'enquête qu'un groupe d'environ un tiers des participants ne semble pas vouloir s'engager dans la gestion des risques.

L'existence de ce groupe semble se confirmer lorsqu'il s'agit de savoir quels domaines vont faire l'objet d'une révision de l'approche du risque en réponse à la crise. De nombreux participants ont répondu ainsi à cette question (même si la question portait sur l'assurance plutôt que sur le risque en général) : « Actuellement, le marasme économique n'influence pas nos décisions concernant l'assurance ».

Cela est révélateur de l'absence de gestionnaire des risques spécialisé au sein des organismes publics, sauf au Royaume-Uni et au Benelux. En conséquence, le risque a tendance à être traité de façon plutôt décousue : il est parfois couvert par le Service assurance, parfois par le Service juridique ou celui d'hygiène et sécurité. Néanmoins, la crise devrait faire changer les attitudes envers la gestion des risques. En France, certaines municipalités pourraient voir leurs taxes augmenter de 18 % à cause de problèmes de financement structuré. En conséquence, les élus et les fonctionnaires comprennent plus volontiers que l'argent investi dans la gestion des risques porte ses fruits, et que ce domaine doit être pris très au sérieux.

Le principal avantage apporté par la gestion du risque est de vous forcer à planifier. Les dirigeants doivent être conscients de cette valeur ajoutée.

Carolyn Halpin, responsable Assurance et Gestion du risque, Fabrick Housing Group

Les moteurs généraux de la gestion des risques

Les risques sont de plus en plus complexes ; plus de 75 % des participants ont répondu que le volume et la complexité des risques au sein de leur organisation ont augmenté au cours de ces 5 dernières années. La complexité technologique s'est incroyablement accrue : d'un côté, elle rend nos risques plus complexes mais, de l'autre, elle nous aide à contrôler ces mêmes risques. En cas de défaillance technologique, un grand nombre de nos processus seront inutilisables. Prenez Internet, par exemple : en cas de panne Internet, la plupart de nos communications sont bloquées. En cas de panne électrique d'une heure, nous sommes en totale panique. Nous sommes totalement dépendants de la technologie !

51 % des participants ont connu une catastrophe importante ces 5 dernières années. Parmi ces catastrophes, ils ont cité : une catastrophe environnementale, une perturbation majeure des transports / de l'infrastructure et des catastrophes générales, comme des incendies ou une catastrophe aérienne. 50 % des participants ont déclaré avoir subi des incidents opérationnels ces cinq dernières années (de quelques-uns à de nombreux), allant du départ de personnel clé à des dépassements budgétaires importants sur de gros projets.

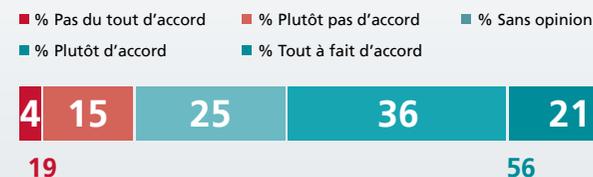
Parmi les autres moteurs de la gestion des risques, nous pouvons citer la pression des tiers. 52 % des personnes interrogées déclarent que des tierces parties (citoyens, sociétés, conseils, maires et conseillers municipaux) mettent la pression sur les cadres supérieurs afin qu'ils fournissent plus d'informations sur les risques affectant leur organisation, dans le domaine de la finance, de la responsabilité politique, de la gestion des risques et de la législation, affectant leur organisation.

Des attitudes divisées envers la gestion des risques

La réponse à la question de savoir si la crise a augmenté l'importance de la gestion des risques aux niveaux hiérarchiques les plus élevés de l'organisation permet de démontrer ce dernier point, et met en évidence la division entre ceux qui adoptent et ceux qui ignorent la gestion des risques. Au total, 56 % des participants ont répondu affirmativement, mais il existe une forte disparité entre le Royaume-Uni, où les autorités locales disposent de gestionnaires des risques spécialisés, et les pays où une telle fonction n'existe pas, comme l'illustre la figure 3.

Figure 3 : le point de vue des dirigeants a-t-il changé ?

La crise économique a-t-elle porté le risk management aux plus hauts niveaux hiérarchiques ?



2. Des risques changeants

Risques environnementaux et responsabilités à long terme

Lorsqu'on leur demande d'évaluer l'importance de chacun des sept risques, les participants déclarent majoritairement (73 %) que les risques environnementaux seront importants pour leur organisation au cours des prochains 18 mois, comme l'illustre la figure 4. Il s'agit d'une préoccupation croissante des organismes publics depuis trois ans, et la crise n'a en rien modifié cela. Les gouvernements envisagent un large éventail de risques environnementaux, allant de la pollution locale aux changements climatiques. Les phénomènes climatiques extrêmes devraient être de plus en plus fréquents, le niveau de la mer monte et le risque d'inondations s'accroît. L'impact de la nature sur les hommes est une menace constante. Il existe un risque de pénurie des produits de base, ce qui aurait pour résultat d'augmenter la migration de la population. De plus, les risques de santé publique, liés aux pandémies, à l'usage d'ondes radioélectriques et aux nanotechnologies, doivent être gérés plus prudemment par les autorités locales.

La nature humaine semble être plutôt réactive que proactive, ce qui est parfait lorsqu'il s'agit de gérer des incidents. Mais lorsqu'il s'agit de changements structurels, comme des changements climatiques, il ne suffit pas d'attendre que quelque chose se passe pour agir. Vous devez être proactif. Il est important de changer d'angle, et de passer d'un point de vue pré-impact (prévention) à un point de vue post-impact. Cela peut se faire en imaginant des scénarios hypothétiques irréalistes.

Eelco Dijkstra, Université de Washington

À l'heure actuelle, les changements climatiques sont identifiés comme un risque important. Prenez par exemple la Nouvelle-Orléans. Cinq années avant que la ville ne soit balayée par les inondations, le *National Geographic* publiait un article majeur intitulé « La catastrophe est pour bientôt ». Tout le monde savait qu'il allait y avoir une importante inondation. La Nouvelle-Orléans disposait d'un plan de secours en cas de catastrophe majeure et vous pouviez le télécharger sur votre ordinateur. Le problème, c'est que personne n'a agi en fonction de ce plan.

Nous savons tous que les changements climatiques peuvent balayer Anvers, Le Havre, Rotterdam ou Shanghai. Cela a une influence majeure sur la production agricole du monde entier, puisque cette dernière est concentrée dans les deltas. Les conséquences seraient une énorme migration de la population, une migration internationale.

Aux Pays-Bas, nous avons construit d'importants ouvrages de retenue d'eau, mais sommes-nous bien préparés? Les digues ont besoin de gros travaux de rénovation. Les Pays-Bas devraient investir 1 milliard par an dès à présent. Le gouvernement est toujours en pleine discussion et reporte ses décisions. L'élévation du niveau de la mer a de graves conséquences sur les Pays-Bas, mais nous mettons trop de temps à réagir !

En ce moment même, des choses se passent. 10 personnes viennent d'être tuées par des inondations en Pologne. Et cela va se reproduire de plus en plus à l'avenir !

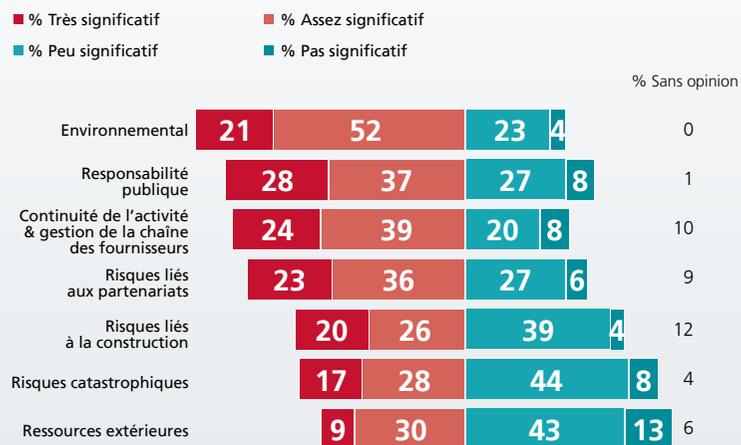
Peter Boorsma - Université de Twente

Ce que veulent beaucoup de gens, c'est une société sans risques et l'opinion publique a désigné le gouvernement comme responsable de cela. Si quelque chose se passe (une tempête, une catastrophe ou un tremblement de terre), c'est le gouvernement qui en est redevable. Les bâtiments n'étaient pas assez bien construits, il n'y avait pas suffisamment de suivi, etc. Le gouvernement est constamment sur la sellette lorsqu'il s'agit des risques que nous rencontrons dans notre vie.

Peter van Zunderd,
Directeur de la Sécurité
Midden- en Westbrabant

Figure 4: les risques environnementaux sont le plus fréquemment cités comme étant les plus significatifs à moyen terme.

Quelle importance chacun de ces risques aura pour votre organisation dans les prochains 18 mois ?



La préoccupation croissante dont font l'objet les risques environnementaux provient également de la Directive européenne sur la responsabilité environnementale de 2004 (voir note de bas de page à la page 5), qui a défini le principe du « pollueur payeur ». Comme les autorités locales sont responsables de l'eau, de l'air et des espèces menacées au sein de leur territoire, les tribunaux considèrent généralement qu'elles sont les responsables ultimes de la pollution. Nous pouvons citer comme exemple de cela une affaire portée devant le tribunal par des consommateurs contre une compagnie des eaux française, à cause du taux de nitrates dans l'eau potable. Après avoir perdu le procès, la compagnie des eaux a poursuivi le gouvernement en se basant sur le principe que les nitrates étaient dus à l'utilisation excessive d'engrais par les consommateurs, et que le gouvernement avait échoué dans sa responsabilité à imposer des restrictions d'usage des engrais. La compagnie des eaux a gagné ce procès, et le gouvernement a dû régler le dédommagement que la compagnie devait à ses consommateurs.

Une plus grande sensibilisation du public aux questions environnementales augmente le potentiel de réclamations et de mesures de réglementation. Ce mécanisme est l'une des raisons pour lesquelles les participants de cette enquête identifient la responsabilité publique comme un risque important. Ce risque est évalué comme « important » par 65 % des participants et comme « très important » par 28 % des participants. En fait, les organismes publics sont responsables de tout dans leur secteur, et non simplement des risques environnementaux.

Le maire de Chamonix, Michel Charlet, a été condamné à une peine de six mois avec sursis (malgré un appel) à la suite de l'incendie du tunnel du Mont Blanc en 1999. Le juge a estimé que, comme le tunnel se trouvait sur le territoire du maire, il était responsable de ne pas avoir identifié le danger et de ne pas avoir pris les mesures pour l'éviter, même s'il n'avait aucune autorité directe sur le tunnel.

Le « principe de précaution », adopté par l'Union européenne et garanti par la loi dans de nombreux pays européens, étend les responsabilités potentielles. Deux municipalités européennes ont contraint un opérateur de téléphonie mobile à retirer ses antennes relais pour cette raison, malgré l'absence de preuve incontestable de leur nocivité.

Les risques de continuité de l'activité, le troisième risque sur la liste (jugé « important » par 63 % des participants), est également étroitement lié aux deux premiers. Pour les autorités locales, la poursuite de l'activité signifie le retour à la normale le plus vite possible. Cela comprend une eau propre, la sécurité, et d'autres services publics de base comme la gestion du travail et le transport. Les autorités risquent de s'exposer à une action en justice en cas de manquement à la prestation des services publics, même au milieu d'une pandémie, d'un tremblement de terre ou d'une inondation (des forces qui ne respectent aucune limite ni frontière). Elles doivent donc recourir à des exercices de simulation afin de renforcer leur capacité à résister à toute crise et d'affronter les risques émergents.

Pendant la table ronde de PRIMO Europe relative à « L'art de la gestion des risques », le lien insuffisant entre tous les événements qui nous entourent a été défini comme un risque majeur. D'autres risques majeurs ont été identifiés comme des risques actuellement élevés pour notre société, par exemple la démographie changeante due à une immigration légale généralisée qui aurait de graves conséquences sur les soins de santé, l'éducation et le logement. Le rallongement de la durée de vie a également été défini comme tel, puisqu'il implique une demande accrue de services publics et

de soins de santé sociaux. Un autre risque identifié est celui de la cybercriminalité. La cybercriminalité est une menace permanente sur laquelle la police et plusieurs autres organisations collaborent

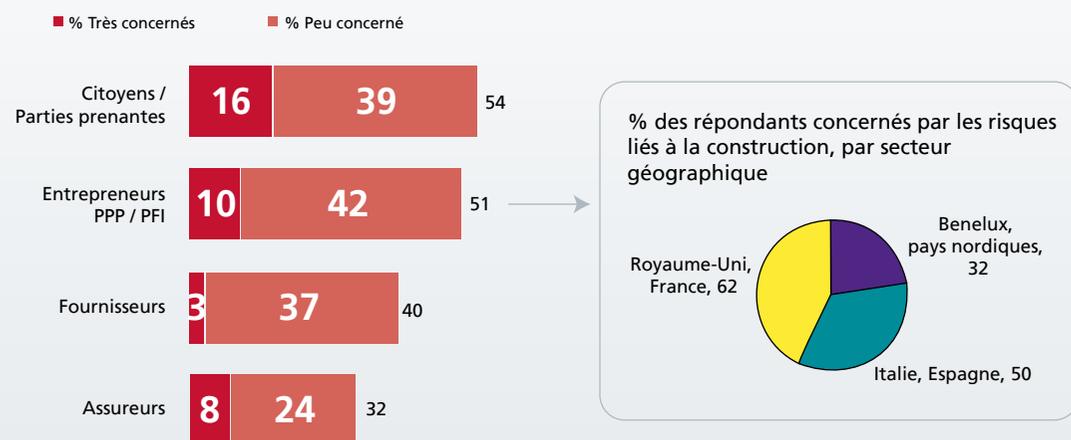
Les risques liés au partenariat

Comme certains risques peuvent être facilement transférés, le partenariat attire moins les organismes publics et privés. En France, de nombreux services publics sont en cours de renationalisation. La ville de Paris est en train de remettre son service d'eau sous le contrôle public. L'enquête démontre que 59 % des participants évaluent les risques liés au partenariat comme « importants », autant que pour les risques liés à la responsabilité publique et à la poursuite de l'activité.

Un autre indicateur des problèmes avec le partenariat est le fait que 51 % des parties prenantes déclarent être préoccupés par les entrepreneurs, y compris les partenaires de programmes de type partenariat public-privé (PPP) ou initiative de financement privé (PFI). Sur ces parties prenantes, 10 % se déclarent « très préoccupés ». Le niveau de préoccupation dépend de la quantité de programmes PPP ou PFI instaurés dans le pays, avec un pic au Royaume-Uni et en France, où 62 % des parties prenantes se déclarent préoccupés, comme l'illustre la figure 5. Il est significatif que le degré de préoccupation relative aux entrepreneurs soit si proche de la préoccupation relative aux citoyens (juste trois points d'écart, soit 54 %). Les citoyens sont les personnes dont les organismes publics sont, en fin de compte, responsables et celles à qui ils rendent des comptes. Ainsi, quasiment tous les risques proviennent finalement des citoyens, sous la forme de votes, de pression politique et d'actions en justice. Pour toutes ces raisons, il est difficile d'imaginer des circonstances dont les citoyens ne seraient pas la principale source de préoccupation.

Figure 5 : les organismes publics sont davantage attentifs aux citoyens, aux parties prenantes et aux entrepreneurs.

Êtes-vous actuellement **concerné** par les **niveaux de risques** associés aux éléments suivants ?



Cette préoccupation pour le partenariat est relativement récente. Selon nous, si l'enquête avait été réalisée il y a 18 mois, les pourcentages exprimant cette préoccupation auraient été moitié moindres que ceux d'aujourd'hui. Ceci s'explique par l'expérience qu'ont les organismes publics des programmes PPP, notamment au Royaume-Uni. Les entreprises privées ont été évincées des projets visant à moderniser le métro de Londres, et certaines expériences avec de nouvelles technologies de gestion des déchets se sont révélées désastreuses.

En août 2008, ALARM a publié un rapport sur les « Risques liés au partenariat : solutions et exemples de bonnes pratiques » (« Partnership risks: issues solutions and examples of good practice »), basé sur les résultats d'un atelier s'étant déroulé le 16 mai et ayant réuni 45 représentants des autorités locales, des associations de logement et de l'État. Cet atelier a notamment souligné l'importance de traiter le problème du risque culturel entre les différents partenaires d'un contrat, la culture d'une administration locale étant par exemple différente de celle d'une entreprise technique. C'est pourquoi la communication entre les divers partenaires est essentielle. Il est non seulement crucial d'établir correctement le contrat, mais aussi de bien comprendre ce qui est exigé et comment cela sera réalisé.

Dans toute l'Europe, les problèmes avec les PPP ont été accentués par la crise. Les sociétés soumissionnant des projets ont aujourd'hui du mal à réunir le capital et les financements nécessaires et les organismes publics ont leurs propres problèmes dans ce domaine, puisque les institutions finançant leurs créances étaient en difficulté. Tout cela augmente les risques liés au partenariat.

Tous les partenariats exigent un clair aperçu du rôle des différentes parties impliquées et une bonne compréhension des risques pouvant menacer la réussite des projets entrepris. Les principaux projets structurés de services et construction entrepris sur une base de partenariat impliquent des risques spécialisés devant être identifiés, compris et gérés.

L'implication d'un conseiller en gestion des risques dès le tout début d'un projet permet d'établir l'approche la plus appropriée et de respecter les objectifs à long terme.

Cela se fait en :

- Identifiant, négociant et gérant les caractéristiques de risque et d'assurance contenues dans un projet ;
- Revoyant les obligations d'assurance contractuelles et légales ;
- Contrôlant régulièrement toutes les politiques en matière de risque et d'assurance ainsi que les pratiques et les procédures des projets ;
- Réalisant des contrôles continus pour s'assurer de l'opportunité et de l'efficacité de l'approche convenue ;
- Contrôlant régulièrement le registre des risques.

Projets d'infrastructure

Les projets d'infrastructure sont souvent des projets à long terme complexes, impliquant de gros investissements. Les risques inhérents à ce secteur peuvent avoir des conséquences à grande portée pour chaque partie prenante, et ce pendant tout le cycle de vie des actifs. Un fort pourcentage de projets infrastructurels se soldent par de forts dépassements budgétaires et de longs retards. Pendant la table ronde sur les projets infrastructurels de la conférence de PRIMO Europe sur « L'art de la gestion des risques » à Amsterdam, les risques impliqués dans les projets infrastructurels et les solutions possibles à ces risques ont été étudiés.

La table ronde a notamment conclu que la plupart des projets devaient affronter d'importants risques de politique et d'encadrement et non simplement des risques techniques. La plupart des projets infrastructurels sont des projets à long terme et l'encadrement de ces projets change souvent, ce qui fait que plusieurs chefs de projet se succèdent, engendrant d'importantes conséquences sur le projet. Le fait que les équipes de projet n'aient souvent aucun mandat constitue un autre risque de politique et d'encadrement. Pour tout changement, même minime, l'équipe de projet doit en référer au gouvernement pour obtenir une autorisation, ce qui provoque de graves retards et, par conséquent, des coûts supplémentaires. En donnant un mandat à l'équipe de projet, afin qu'elle puisse prendre des décisions dans un certain cadre, ce risque peut être résolu. L'équipe de projet doit être encadrée par un chef de projet ayant la fonction de responsable général. Or, ce responsable général n'est pas toujours clairement désigné (est-ce le conseil ou le chef de projet?). Il convient de signer des contrats et des engagements, de les documenter correctement, puis de ne plus modifier les contrats ou leurs exigences.

Souvent, les hommes politiques changent d'avis et modifient donc les contrats. Les entrepreneurs utilisent alors cela à leur avantage, par exemple en facturant au prix fort des modifications mineures. Ce risque pourrait être résolu en ne modifiant pas les spécifications du projet. Il vaut mieux passer plus de temps à la phase de préparation afin d'établir des contrats parfaitement adaptés que de changer les spécifications d'un contrat pendant le déroulement du projet. Soyez réalistes : faites des projections financières allant du début à la toute fin du projet.

La communication est une autre composante essentielle d'un projet d'infrastructure. Au sein de l'équipe, les exigences du projet et la façon dont elles seront respectées doivent être clairement comprises. Communiquez ouvertement sur le projet, habituez les gens au projet, dites-leur ce qu'ils peuvent en attendre et soyez honnête. La visualisation du projet dans son environnement, par les gens qui l'entourent, est essentielle.

Considérations pour les projets en gestion des risques

1. Posez-vous trois questions au début du projet :
Pourquoi réalisez-vous ce projet ? Pourquoi est-il si crucial que vous le réalisiez ? Si vous ne l'aviez pas fait, quelles seraient les conséquences sur votre organisation ?
2. Rédigez minutieusement les contrats et définissez clairement les rôles d'encadrement de ces contrats, les personnes ayant le pouvoir de prendre les décisions.
3. La gestion des risques d'un projet, c'est un point obscur car elle dépend grandement de votre façon de gérer la logistique du projet et de votre gestion financière, etc. Parfois, vous devrez considérer la gestion des risques d'un projet comme une discipline à part entière et accorder un soin tout particulier à la communication avec les partenaires de ce projet.

Lynn Drennan, Directrice générale d'Alarm

Rapport de la conférence PRIMO, Amsterdam 2009

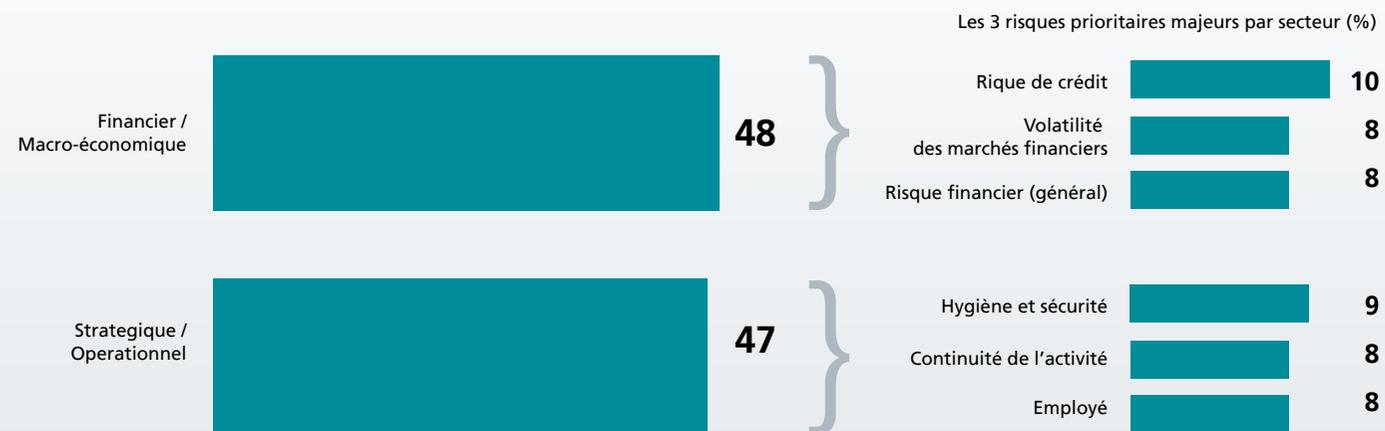
Viser l'équilibre entre les risques internes et externes

Lorsqu'on leur demande de citer spontanément deux ou trois risques qui devraient être des priorités pour leur organisation sur les 18 mois à venir, les participants donnent des réponses équitablement réparties entre risques internes (facteurs stratégiques et opérationnels comme l'hygiène et la sécurité ou la poursuite de l'activité) et risques

externes (aspects financiers et macroéconomiques comme le risque de crédit ou la volatilité des marchés financiers). Comme l'illustre la figure 6, 47% des réponses tombent dans la première catégorie et 48% dans la seconde. Les risques naturels, comme les catastrophes naturelles, représentent à peine 10% des réponses, sûrement car il s'agit de risques continuels qui sont largement couverts par les assurances régionales des risques de catastrophes naturelles, comprises dans l'assurance de bien.

Figure 6: trouver un équilibre dans la gestion des risques ?

Dans les prochains 18 mois, parmi 2 ou 3 types de risque, quelle sera la priorité fixée par votre organisation ?



La prédominance des risques externes est, sans aucun doute, le résultat de la crise, et va modifier la façon dont les organismes publics gèrent leurs finances. Il est loin le temps où un organisme public pouvait obtenir un taux de crédit dépendant de la différence entre l'Euribor et le dollar. Suite à ces arrangements, les finances publiques ont été affectées par des facteurs hors du contrôle de la gouvernance publique (comme cela est illustré par les 8 % de participants qui déclarent que la volatilité du marché financier va être l'un de leurs risques prioritaires).

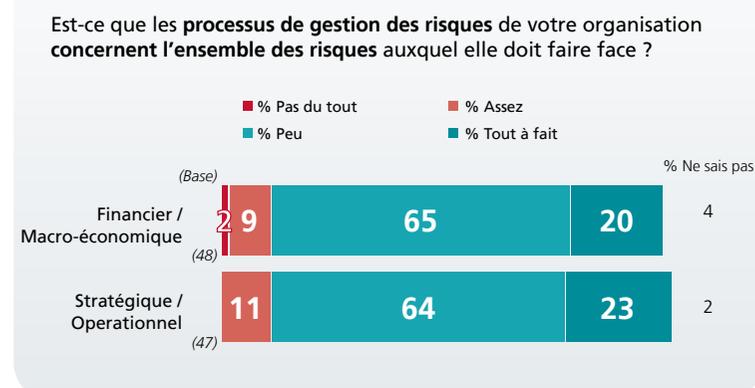
Les risques internes sont particulièrement intéressants, confirmant l'importance de la poursuite de l'activité et désignant deux sources importantes de responsabilité à long terme : les risques pour le personnel, l'hygiène et la sécurité. Comme nous le verrons à la section suivante, ces deux risques (en conjonction avec d'autres résultats) révèlent un changement dans la façon dont les organismes publics gèrent le risque et souscrivent des assurances.

Un manque de confiance envers leurs processus de gestion des risques

Dans la plupart des pays européens, la gestion des risques n'est toujours pas adoptée comme une discipline de plein droit. 76 % de nos participants déclarent pourtant que leur organisation a formellement défini la signification de la gestion des risques et les risques courus par leur personnel. Seuls 58 % pensent que cette politique fait l'objet d'une communication correcte et est bien acceptée dans l'organisation. Les raisons données à cette mauvaise communication sont les suivantes : l'importance de ces politiques est sous-estimée ; seuls les cadres supérieurs connaissent bien ces politiques ; les mesures d'urgence sont considérées comme plus importantes pour notre organisation que la gestion des risques comme style d'encadrement. Comme la

plupart des organismes publics européens n'ont pas de gestionnaire des risques, il n'est pas surprenant de constater que ces organisations ne font généralement pas confiance aux processus de gestion des risques. Globalement, seuls 22 % des participants ont déclaré faire tout à fait confiance à leurs processus de gestion des risques. Il s'agit du second score le plus bas de notre enquête, avec seulement 2 % de plus dans les institutions financières. Parmi les participants ayant exprimé un doute, une proportion inhabituellement élevée a déclaré ne pas faire confiance du tout (ou peu) à leurs processus, comme l'illustre la figure 7, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de risques financiers et macroéconomiques. Dans la section suivante, nous allons voir ce que font les organismes publics pour répondre aux risques, notamment à ceux définis ci-dessus.

Figure 7 : la majorité des personnes interrogées estime que les procédures de gestion des risques concernent l'ensemble de leurs risques.



3. La réponse du secteur

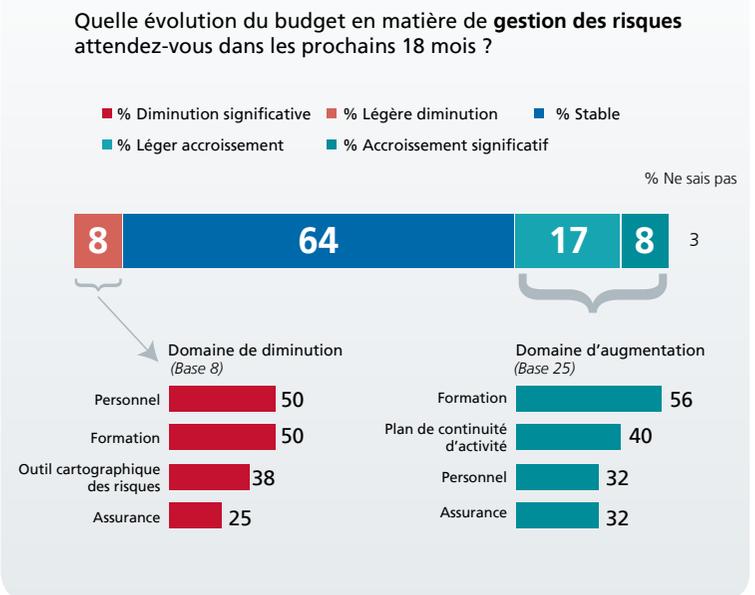
En tant que conseiller en gestion des risques, j'ai rencontré des équipes de services pour discuter de l'évolution et de l'émergence des risques et mettre à jour les registres de risques. Nous avons lu des informations pertinentes sur les risques.

Un gestionnaire des risques, Royaume-Uni

Les budgets pour la gestion des risques augmentent

En période de réductions et de restrictions financières, la réponse la plus marquante du secteur est probablement l'augmentation des budgets de gestion des risques. En fait, 25 % des participants s'attendent à une augmentation, et seulement 8 % prévoient une diminution. Les domaines dans lesquels les participants prévoient une augmentation de leurs dépenses nous donnent une idée du développement futur de la gestion des risques, comme l'illustre la figure 8. Parmi ceux qui s'attendent à une augmentation du budget, 56 % ont déclaré que les frais de formation augmenteront, ce qui laisse supposer que les organismes publics vont essayer de former leurs responsables actuels, plutôt que de nommer des gestionnaires des risques. Cette impression est renforcée par le fait que seulement 16 % font allusion à des outils de cartographie des risques – la cartographie des risques étant une technique introduite par les gestionnaires des risques nouvellement nommés. Il est également intéressant de voir que 32 % mentionnent l'assurance : c'est peut-être un autre signe que certains organismes publics ne voient pas l'intérêt de s'engager dans la gestion des risques, étant donné que l'assurance s'est banalisée.

Figure 8 : un quart des personnes interrogées attend une augmentation des budgets pour la gestion des risques.



[Les outils que nous utilisons pour identifier de nouveaux risques sont] un tableau de bord et des indicateurs sur les accidents enregistrés, les accidents du travail, et des indicateurs de performance et de qualité.

Chef du Service juridique et administratif, France

Amélioration de la formation et de la gestion de l'information

Lorsqu'on leur demande quels sont les efforts entrepris ou envisagés pour améliorer la façon dont leur organisation gère le risque au quotidien, la plupart des participants mentionnent à nouveau la formation. Plus d'un quart (26 %) y font allusion, l'autre réponse la plus fréquemment donnée étant l'amélioration des systèmes d'information (19%). Les autres efforts sont illustrés à la figure 9.

Figure 9: améliorer la communication et la formation est fondamental.

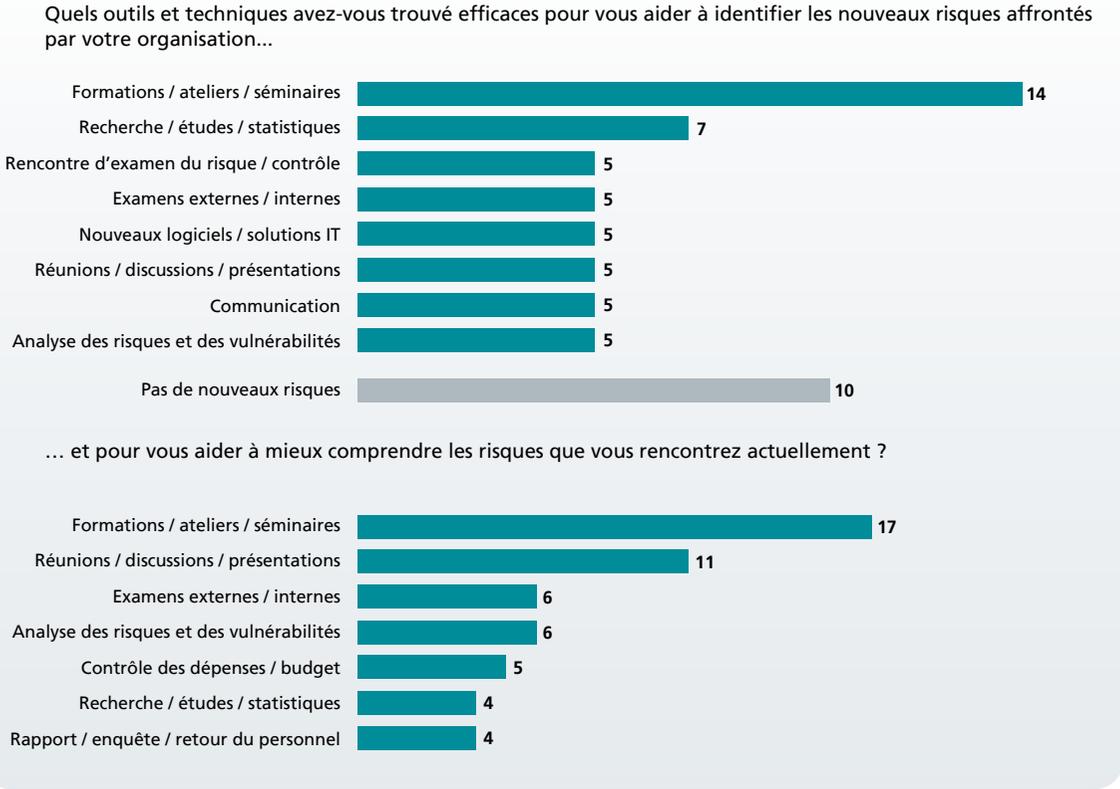
Quelles sont les actions que vous avez entreprises ou pensez entreprendre afin d'améliorer la gestion des risques de votre organisation au quotidien ?



Trois approches de la gestion des risques : améliorer, introduire, ignorer

Ces réponses correspondent aux résultats d'un groupe assez large de participants (environ un tiers) qui commencent tout juste à introduire la gestion des risques dans leur organisation. L'existence de réponses plus complexes, comme utiliser des registres de risques et présenter régulièrement des mesures de risques clés au conseil d'administration, montre qu'un autre groupe de participants (peut-être environ un tiers également) a des connaissances plus pointues. Combiné avec d'autres signes, cela permet de dégager trois grandes réponses à la crise : améliorer la gestion actuelle du risque, introduire la gestion des risques pour la première fois et s'en tenir aux approches traditionnelles du risque. Ces trois réponses apparaissent dans l'exposé des outils utilisés par les participants pour identifier les nouveaux risques et comprendre les risques actuels, comme le montrent les citations et la figure 10. Le groupe s'en tenant aux approches traditionnelles est peut-être plus étoffé chez les 10 % de participants ayant déclaré ne faire face à aucun nouveau risque.

Figure 10: formations et séminaires sur les outils les plus efficaces face aux risques existants et émergents.



[Les outils que nous utilisons pour identifier de nouveaux risques sont] l'établissement de polices d'assurance.

Instructeur administratif, Italie

L'impression de trois groupes est renforcée par les déclarations des participants compte-tenu des efforts entrepris par leur conseil d'administration pour améliorer la sensibilisation au risque, comme l'illustre la figure 11. La réponse la plus fréquemment donnée (28 % des participants) est « rien ». Mais la deuxième réponse la plus citée (16 % des participants) est qu'une nouvelle stratégie de gestion des risques est en cours d'introduction dans l'organisation, ce qui indique que ce concept y est introduit pour la première fois. Pendant ce temps, d'autres organisations, qui prennent déjà le risque très au sérieux, essaient actuellement d'améliorer la sensibilisation au risque, comme le montre cette réponse : « Nous mettons en place une formation à la gestion des risques pour l'ensemble du personnel, avec une formation spécifique pour les meilleurs éléments de chaque service... en veillant à associer formation au risque et gestion des risques »

Figure 11: un large choix de mesures utilisées pour améliorer la gestion des risques.



L'intérêt pour le risque est très différent de celui des autres secteurs

Quels sont les effets d'une meilleure sensibilisation au risque sur l'intérêt porté par les conseils d'administration sur le sujet ? On constate ici encore de grandes différences régionales. Au total, près de la moitié des participants déclarent que l'intérêt porté par le conseil d'administration sur le risque n'a pas été affecté par la crise, le reste des participants étant partagé assez équitablement entre augmentation et diminution de cet intérêt, comme le montre la figure 12. Le secteur public a enregistré la plus faible diminution du goût du risque – le chiffre enregistré est de 52 % pour les établissements financiers, et varie entre 33 % et 43 % dans les autres secteurs.

Figure 12: points de vues divergents concernant l'évolution de l'intérêt que portent les dirigeants sur la gestion des risques.

Diriez-vous que l'intérêt de la direction pour la gestion a augmenté ou diminué compte-tenu de la situation économique actuelle ou n'a-t-il pas été influencé ?



Lorsqu'on observe la répartition géographique des réponses, on remarque que le Royaume-Uni apporte des réponses très différentes de celles des autres participants. Dans ce pays où la gestion des risques est bien plus présente que partout ailleurs en Europe, seulement un tiers des participants a déclaré que la crise n'avait pas affecté leur goût du risque - alors qu'un quart a déclaré que leur intérêt pour le risque avait diminué, et un tiers qu'il avait augmenté.

Cela s'explique par le fait que les organismes publics n'ont pas d'autre choix que de prendre plus de risque, car, face aux nouvelles réglementations et aux faillites d'entreprises, leur responsabilité se voit de plus en plus engagée (voir Section 2). Ce phénomène s'observe principalement au Royaume-Uni où la gestion des risques dans le secteur public est la plus développée et où il existe le plus de programmes PPP.

Dans le reste du monde, on observe des tentatives allant à l'encontre de cet accroissement des responsabilités des organismes publics – aux Etats-Unis, certaines villes poursuivent des banques en justice pour des décisions de crédit ayant amené les autorités municipales à devoir reloger des milliers de personnes supplémentaires –, mais en Europe, la tendance est claire. Les risques incombant de plus en plus aux organismes publics, la seule solution est de mieux analyser les risques.

Un groupe important prévoit de prendre plus de risque

Cette explication est renforcée par le fait que 22 % des participants – tous secteurs confondus, le chiffre le plus élevé est de 23 % – prévoient de prendre plus de risque, alors que seulement 12 % prévoient d'en transférer plus. Lorsqu'on leur demande quels sont les domaines dans lesquels ils prendraient plus de risque, 23 % des participants mentionnent l'assurance et 18 % la responsabilité. Cela semble indiquer

que les organismes publics les plus expérimentés se tournent vers l'auto-assurance.

La prise de risque nécessite de mettre en place des réserves adaptées aux procédures budgétaires d'une autorité locale. Il est impératif de vérifier le solde du fonds et d'anticiper de futures réclamations afin d'être sûr que le fonds est irréprochable

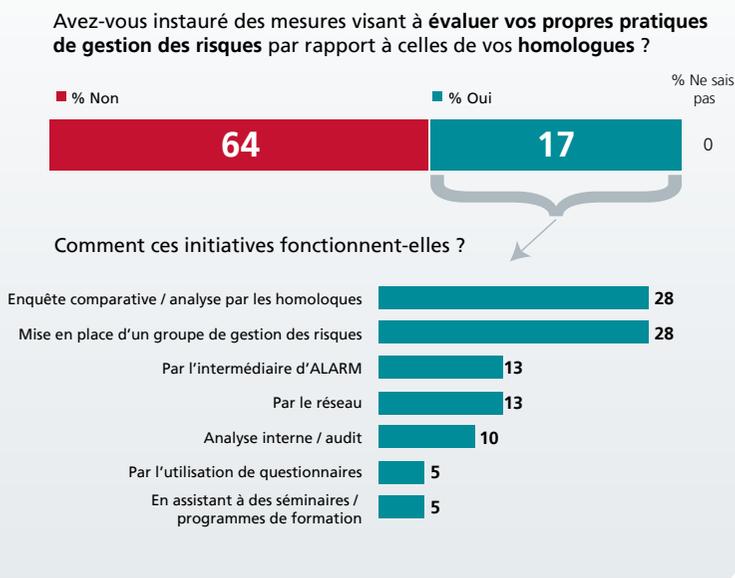
Il est plus que probable que les organisations ayant réalisé des analyses du risque choisissent de s'auto-assurer pour les réclamations courantes, comme les blessures du personnel responsable de la gestion des déchets. A Paris, un jour donné, 16 % des éboueurs sont absents de leur travail en raison de blessures mineures, dues généralement à de mauvaises techniques de levage. L'argent dépensé pour couvrir ces réclamations courantes peut être mis de côté et utilisé pour régler les dédommagements, fournir des services de soins de santé et, plus important encore, améliorer la formation et la sensibilisation afin d'éviter les blessures. En prenant de tels risques, il est possible d'économiser de l'argent, et d'utiliser alors cet argent pour augmenter les plafonds correspondant aux événements peu fréquents ayant un grand impact, comme les tremblements de terre, les pandémies et les inondations – les seules branches dans lesquelles les changements de responsabilité risquent fort d'affecter les organismes publics. En se tournant vers des polices d'assurance aux franchises plus élevées et aux plafonds bien plus hauts, les organismes publics peuvent négocier une augmentation des taux de pertes acceptables contre une nette diminution des taux de fortes pertes dues aux catastrophes.

Une étude de faisabilité menée fin 2005, et à laquelle ont participé 28 autorités publiques, a montré qu'une mutuelle détenue par des autorités londoniennes pouvait faire d'importantes économies sur les primes et, à moyen terme, générer un excédent d'exploitation substantiel pour ses membres.

“La coopération entre différentes autorités: nous nous rencontrons, nous discutons et nous travaillons ensemble – nous tissons tout simplement des relations.”

Un gestionnaire des risques suédois

Figure 13: de nombreuses organisations n’ont instauré aucun système pour évaluer leurs pratiques de gestion des risques et les comparer avec celles de leurs homologues.



Comparaison de la performance des organisations

Les stratégies telles que celle définie plus haut ne peuvent être mises en place que si les organisations ont la possibilité d’évaluer leurs pratiques de gestion des risques par rapport à celles de leurs homologues. 40 % des participants à notre enquête ont déclaré avoir pris des initiatives dans ce sens. En règle générale, ces initiatives comprennent la révision par les pairs (28 %) et la création d’un groupe de gestion des risques (28 % également) – voir figure 13 pour les autres réponses.

Étude de cas: révision indépendante de la démarche de Gestion Stratégique des Risques.

En janvier dernier, Marsh a réalisé une mission d’évaluation de la démarche de gestion des risques chez London Borough of Barking & Dagenham. Dans le cadre de cet exercice, les objectifs du conseil étaient :

- de procéder à une évaluation indépendante de sa démarche actuelle de gestion stratégique des risques, en prenant en compte les éléments de bonnes pratiques ainsi qu’en identifiant les possibilités de développement ultérieur conformément aux bonnes pratiques émergentes ;
- de définir des priorités pour les deux à trois prochaines années afin que le Conseil puisse rester au premier rang des bonnes pratiques de gestion des risques et garantir indépendamment aux parties prenantes externes et internes l’adéquation et l’efficacité de ses processus de gestion stratégique des risques ;
- et, enfin, d’asseoir la réputation grandissante du conseil étant donné qu’il continue à viser l’excellence dans tous les domaines

Ce rapport m'a permis d'assurer au Trésor Public et aux comités d'audits que la gestion des risques contribuait à améliorer le processus de prise de décision stratégique chez Barking & Dagenham. Dans les domaines où il n'y avait pas le même niveau de gestion des risques, un plan d'action et d'amélioration a été mis en place dans le cadre des plans stratégiques de l'organisation et son niveau de performance a été constaté.

**Gestionnaire de risque,
Royaume-Uni**

Lorsqu'on leur demande si, dans leur pays, il existe une norme sectorielle sur l'évaluation des pratiques de gestion des risques au sein des organismes publics, la plupart des participants répondent correctement. Les erreurs sont dues principalement à des interprétations différentes du terme « norme sectorielle ». Par exemple, dans plusieurs pays, des normes régissent certains aspects de la gestion des risques, comme l'hygiène et la sécurité ainsi que la gestion de la poursuite d'activité, mais rien ne couvre explicitement la gestion des risques dans son ensemble. Au Royaume-Uni, l'évaluation globale de la performance du secteur public (Comprehensive Performance Assessments ou CPA) intègre un module de gestion des risques. Le Royaume-Uni dispose également d'ALARM, une association dédiée à la gestion des risques public. Il n'existe aucun équivalent dans les autres pays européens. Néanmoins, 71 % de nos participants ont déclaré qu'une norme sectorielle profiterait ou profite déjà à leur organisation. Et parmi ceux qui pensent qu'une norme sectorielle existe, 89 % ont souligné que cela leur était profitable.

L'association ALARM a été créée sous son nom actuel au début des années 90, un an avant que la compagnie Municipal Mutual Insurance (MMI), qui couvrait l'ensemble des autorités locales du Royaume-Uni, ne fasse faillite après avoir essayé en vain de résoudre des problèmes de solvabilité. Après avoir essayé, plusieurs années à la suite, d'augmenter ses primes de l'ordre de 40 – 60 %, MMI a imposé des franchises importantes (> £100K) à ses principaux clients (comtés/arrondissements) en 1992. Mais il était trop tard et suite au refus des organismes publics et du gouvernement de l'époque d'injecter davantage d'argent, MMI a cessé son activité et fermé ses portes en 1993. Cela a définitivement changé le marché : par la suite, les assureurs du secteur public ont conservé le principe des franchises élevées et ont ainsi forcé les organismes

publics du Royaume-Uni à se détacher de l'assurance pour investir dans la gestion des risques. La crise exerce actuellement des pressions similaires à travers l'Europe.

L'autre facteur de développement de la gestion des risques au Royaume-Uni a été l'introduction de l'évaluation globale de la performance (CPA – Comprehensive Performance Assessments), une performance directement liée aux subventions publiques. Cette évaluation s'est concentrée non seulement sur l'audit, mais également sur la manière d'utiliser la gestion des risques pour améliorer la fourniture de services. Le moment est venu de trouver un système équivalent au niveau européen.

Conclusions et recommandations

Nous devons maintenant faire prendre conscience aux gens que les risques sont porteurs d'opportunités et pas seulement de menaces.

**Simon Davis,
Conseiller en gestion
du risque,
Dyfed Powys Police**

Le lien est la clé du succès

Pour anticiper de nouveaux risques, une bonne connaissance de l'organisation et de son environnement est essentielle. Les organisations doivent être plus proactives dans leur gestion des risques et anticiper les risques émergents. Il est important de changer d'angle, et de passer d'un point de vue pré-impact (prévention) à un point de vue post-impact ; cela peut se faire en imaginant des scénarios hypothétiques. Asseyez-vous ensemble, revoyez les plans, vos perspectives socioéconomiques et demandez-vous quels risques pourraient empêcher l'organisation d'atteindre ces objectifs ; imaginez des scénarios en pensant aux situations les plus invraisemblables. Cherchez le lien entre les différents risques ; abordez les risques sur la base d'une approche intégrée. Il est nécessaire d'avoir un aperçu global des risques pour pouvoir prendre des décisions et des politiques. Les systèmes d'information et d'alerte rapide peuvent aider l'organisation dans cette démarche. Mais soyez vigilant ; éviter les risques n'est pas de la Gestion du risque, mais de l'Évitement du risque. Il y aura toujours des risques et cela ne veut pas dire qu'il faut donc arrêter d'entreprendre de nouvelles choses. Essayez de faire comprendre que des risques peuvent être pris dans la mesure où ces derniers ont fait l'objet de décisions murement réfléchies et où leurs conséquences ont été étudiées.

1. Donner à la gestion des risques la place qu'elle mérite

Notre première recommandation est très simple : les organisations du secteur public qui n'ont pas encore officiellement intégré la gestion des risques doivent le faire dans leur gouvernance. C'est la seule façon pour eux de gérer l'accroissement de leurs responsabilités et, plus important encore, de protéger les citoyens.

La première étape consiste à évaluer la performance de la gestion des risques afin d'avoir des preuves patentes du lancement d'actions de gestion des risques efficaces et transparentes par l'organisme public.

La deuxième étape consiste à démontrer que l'organisation a mis en place un cadre de gestion des risques structuré, au moyen d'une évaluation indépendante de son positionnement par rapport aux meilleures pratiques, comme celles d'ALARM

En ce qui concerne les risques de sécurité, l'organisation doit définir un profil de risque pour son secteur. Elle doit disposer d'un aperçu des infrastructures vitales et du profil de risque de toutes les organisations « à haut risque ». La cohésion est très importante : la police, les pompiers, les autorités sanitaires, le gouvernement, les provinces, les offices de l'eau, les municipalités, etc. doivent travailler ensemble pour réduire les risques. En tant qu'organisation publique, vous devez faire tout ce qui est en votre pouvoir pour minimiser les risques.

La gestion des risques peut être obtenue en sensibilisant des cadres supérieurs – le P.D.G., le directeur financier, le directeur des opérations, et le chef des services juridique et de RH - ou en nommant un gestionnaire des risques pour assurer le suivi des facteurs de risques dans toute l'organisation ainsi que la liaison avec l'ensemble des services concernés. Quelle que soit l'approche adoptée, la gestion des risques doit être comprise et appliquée par la direction. Les dirigeants doivent connaître les menaces auxquelles l'organisation est exposée et mettre en place des mesures de réduction et de suppression de ces événements.

La gestion du risque ne doit pas être considérée comme un métier ou une profession, mais comme une façon de gérer. Nous devons non seulement nous former à la gestion des risques, mais également imposer cette dernière comme un style de gestion.

**Jack Kruf,
PRIMO Europe**

2. Améliorer la résilience et atténuer les risques liés au partenariat

Le risque ne s'arrête pas aux frontières, comme le montre la récente pandémie de H1N1. Les organismes publics doivent évaluer leur état de préparation aux catastrophes, les implications de ces dernières en matière de gestion de la continuité des services publics et les plans de gestion de crise mis en place :

La crise économique va accroître le déséquilibre de la répartition des risques entre secteur public et secteur privé dans le cadre d'importants projets d'infrastructure. Alors que de nombreux projets sont lancés grâce aux plans de relance nationaux, il est nécessaire que la gestion intégrée des risques soit appliquée lors des phases de conception, de construction et d'exploitation. Cela permet également à ces projets de pouvoir plus facilement bénéficier d'un concours bancaire, et les organismes ont un rôle important à jouer dans l'analyse, la quantification et la répartition de ces risques entre les différentes parties prenantes : les financiers (capital-investisseurs et prêteurs), les entrepreneurs et les exploitants, les services professionnels et, bien sûr, le secteur public.

3. Prendre plus de risque pour financer les catastrophes et les risques à long terme

Du fait de la crise, la pression exercée sur les organismes publics va être plus forte, et obliger ces derniers à revoir la conception de leur programme, la couverture des risques de pointe tels que les responsabilités à long terme et environnementales mentionnées ci-dessus, ainsi que le niveau de risques pris et les mécanismes de contrôle des risques

Cela devrait aider les autorités locales à optimiser leurs programmes d'assurances grâce à un arbitrage entre auto-assurance et transfert de risque, et se répercuter directement sur la gestion des risques avec une réduction du coût total du risque.

Marsh a publié de nombreux rapports pour améliorer la résilience, atténuer les risques liés aux partenariats et gérer la rétention et le transfert.

Nous sommes au centre de la société, nous sommes tous responsables. Nos objectifs sont des produits de la société. PRIMO vise la collaboration, le lien entre les personnes. Mettre en relation des entreprises de construction et des municipalités. Rapprocher la société et le gouvernement. Etablir des liens entre les hommes politiques et les ingénieurs, etc. Il s'agit de relations, de collaborations. Il s'agit également de gestion intégrée. En matière de risque public, les parties prenantes sont nombreuses. Il est très difficile d'être assez honnête pour organiser une société qui pense démocratie. Nous organisons les responsabilités autour d'un problème donné. Les parties prenantes sont nombreuses, avec des responsables, des hommes politiques et des gouvernements ayant d'autres projets pour nous. Qui réunit toutes ces parties prenantes autour d'un même problème? Chez PRIMO, nous essayons de faire tout ce qui est en notre pouvoir pour faire évoluer ce type de gestion intégrée vers le partage de bonnes pratiques.

Jack Kruf, PRIMO Europe

Remerciements

Les organismes publics avancent plus en se parlant. Les défis auxquels ils sont confrontés sont très différents de ceux auxquels le secteur privé fait face, car ils ne sont pas en concurrence avec d'autres acteurs. Nous avons toujours mis l'accent sur la nécessité d'avoir des associations dédiées à la gestion des risques dans le secteur public. Des associations nationales existent déjà dans certains pays ; ALARM au Royaume-Uni et PRIMO (Public Risk Management Organisation) qui compte actuellement des associations membres en Suède, au Danemark, à Malte, à Chypre, en Belgique, aux Pays-Bas et France, ainsi qu'un organisme de tutelle européen (PRIMO Europe). Les associations nationales aident les autorités locales en partageant les bonnes pratiques, en donnant des conseils en matière de gestion des risques, en organisant des ateliers d'échange de connaissances, des formations, des cours, etc.

Marsh est fier de soutenir ALARM et PRIMO, ainsi que d'autres associations dans le monde. Nous tenons à remercier tout spécialement les membres du conseil d'administration ainsi que les partenaires fondateurs d'ALARM et de PRIMO qui ont collaboré à la préparation de ce rapport :

Kaz Janowicz (RMP),	Lynn Drennan (Alarm)
Philip Auzimour (Marsh),	Donald Johnson (Marsh)
Sabrina Boshuizen (Marsh),	Richard Feltham (Alarm),
Jack Kruf (PRIMO Europe)	Paul Dudley (Alarm)

Nous souhaitons également mettre l'accent sur l'absence d'association ; les gestionnaires des risques du secteur public devraient commencer à en créer une. La meilleure façon d'y arriver est d'adopter une approche ascendante. Les organismes publics devraient inviter d'autres organismes de leur région à se réunir et à discuter des risques. Ces associations régionales pourraient alors s'unir pour former des organismes nationaux, puis s'affilier à une association européenne.



Méthodologie & contacts

Dans le cadre de cette enquête, plus de 200 organismes publics ont été interrogés. Ils ont tous contribué à la prise de décisions stratégiques quant à la gestion des risques dans leur organisation.

Ces organismes étaient de taille et de portée différentes ; il pouvait aussi bien s'agir d'autorités municipales que d'autorités européennes.

Ils ont tous été choisis au hasard, mais nous avons fait en sorte que différents pays (France, Allemagne, Italie, Espagne, Pays-Bas, Belgique, Royaume-Uni et Pays nordiques) soient représentés.

Les entretiens ont été réalisés en tête à tête et par téléphone depuis le centre d'enquêtes téléphoniques d'Ipsos MORI à Harrow, dans les langues respectives, entre le 11 mars et le 31 juillet 2009.

Philippe Auzimour
EMEA Public Entities Practice Leader

Marsh France SA
Phone: +33 14 639 8044
philippe.auzimour@marsh.com

Sabrina Boshuizen
EMEA Public Entities Industry
Development Coordinator

Marsh B.V.
Phone: +31 10 40 60407
sabrina.boshuizen@marsh.com

Belgium	Philippe Melaerts	+32 2 674 91 19	philippe.melaerts@marsh.com
Denmark	Henrik Larsen	+45 4 595 9550	henrik.larsen@marsh.com
Finland	Seppo Saari	+358 9 8677 4240	seppo.saari@marsh.com
France	Pierre-Antoine Auburtin	+33 14 639 8024	pierre-antoine.auburtin@marsh.com
Germany	Marc Paasch	+49 696 6760	marc.paasch@marsh.com
Greece	Maro Markoulaki	+30 210 817 6048	maro.markoulaki@marsh.com
Ireland	Michael Johnston	+35 31 604836	michael.johnston@marsh.com
Italy	Andrea Gennari	+39 02 48538 820	andrea.gennari@marsh.com
Latvia	Kaspars Ummers	+371 7 095 095	kaspars.ummers@marsh.com
Poland	Krzysztof Kukulski	+48 58 321 7350	krzysztof.kukulski@marsh.com
Portugal	Miguel de Pape	+35 121 311 3897	miguelde.pape@marsh.com
Romania	Antoaneta Geala	+40 21 232 1874	antoaneta.geala@marsh.com
Sweden	Oscar Sohl	+46 8 412 4304	oscar.sohl@marsh.com
Spain	Santiago Villarrubiade Francisco	+34 91 514 4319	santiago.villarrubiadefrancisco@marsh.com
The Netherlands	Wilco de Haan	+31 10 40 60222	wilco.dehaan@marsh.com
UK	Brian Shaw	+44 148 375 1018	brian.shaw@marsh.com