

Le processus d'élaboration d'une cartographie des risques Etude de cas d'une commune de la région Tanger-Tétouan- Alhoceima

Hajare zertit¹, Oubrahim Abderrahim²

¹ Doctorante en sciences économiques et de gestion

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Tanger

Université Abdelmalek Essaadi

h.zertit@gmail.com

² Professeur universitaire

Facultés des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essâadi.

abourahim@uae.ac.ma

Résumé :

Depuis quelques années, la gestion des risques s'impose comme un élément essentiel dans la gestion publique territoriale. Ainsi, la mise en œuvre de cette gestion nécessite l'adoption de divers outils, parmi lesquels la cartographie des risques, qui permet d'identifier et de classer les risques. Cela constitue une étape cruciale pour élaborer une stratégie de gestion des risques, en tenant compte de leur nature et de leur impact afin d'améliorer la gestion des collectivités locales et d'optimiser leur performance.

Mots clés : *La gestion des risques, les collectivités locales, cartographie des risques*

Abstract:

In recent years, risk management has become an essential element of territorial public management. the implementation of this management requires the adoption of various tools, including risk mapping, which allows to identify and classify risks. This is a crucial step in developing a risk management strategy, taking into account their nature and impact to improve the management of local authorities and optimize their performance.

Keywords: *Risk management, local authorities, risk mapping*

Introduction :

La promotion de la gouvernance territoriale dans le cadre de la régionalisation avancée et la déconcentration administrative sont considérées comme un chantier stratégique du ministère de l'intérieur à travers sa direction générale des collectivités territoriales (DGCT). Ce chantier s'inscrit dans le cadre des orientations de SM le Roi Mohammed VI qui prône en permanence l'adoption des principes de bonne gouvernance et de reddition des comptes, comme condition sine qua non à l'efficacité des institutions et à la promotion du développement local et régional intégré.

Ces orientations ont été mises en place par la constitution de 2011 qui a consacré un chapitre dédié aux principes de la bonne gouvernance (titre 12 comprenant les articles allant de 154 à 171) et la loi organique N°113.14 relatives aux communes qui stipule dans son article 272 l'adoption par les communes de l'évaluation, le contrôle interne et d'audit et la présentation des bilans de leurs gestions.

Le principe de la bonne gouvernance consiste à introduire de nouvelles pratiques dans la gestion des affaires locales par le renforcement de sa capacité de faire face aux changements de son environnement qui se caractérise par la complexité et l'incertitude. Dans cet environnement le thème de la gestion des risques s'avère d'une extrême importance.

Les collectivités territoriales évoluent dans un environnement marqué par l'incertitude, l'instabilité, aussi que par des défis et des opportunités. Dans ce contexte, la mise en place d'une démarche de gestion des risques s'impose comme une nécessité, permettant de mieux intégrer ces variables dans la gestion des collectivités et dans le processus global de maîtrise de gestion des risques.

La gestion des risques est considérée comme une pratique innovante pour les collectivités territoriales et plus précisément les communes. C'est un processus d'identification et de gestion des facteurs affectant la réalisation des objectifs d'une organisation (BERRADA, 2017). Ce processus permet aux collectivités territoriales d'améliorer leur performance qui dépend du degré de maîtrise des risques et qui nécessite la mise en place d'un ensemble d'outils tels que l'audit interne, le contrôle de gestion et la cartographie des risques. Cette dernière est considérée comme un document permettant de recenser les principaux risques de la commune et de les présenter synthétiquement sous forme hiérarchisée afin d'analyser les risques encourus par la commune. **L'objectif de notre travail vise à répondre à la problématique suivante : Comment la cartographie des risques peut-elle contribuer au processus de gestion des risques ?**

I. Revue de littérature

1.1 . Définition de risque

La notion du risque est une question qui est complexe et transdisciplinaire. En examinant la littérature, on constate que cette notion a connu une évolution continue au fil du temps, et elle est traitée différemment selon les domaines d'étude. En revanche, dans le domaine du management et de la stratégie, la gestion des risques est devenue un enjeu crucial pour les organisations modernes, aussi bien les celles publiques que privées.

Le risque fait référence à une situation où les résultats possibles d'une décision ou d'une action peuvent être estimés et quantifiés avec une certaine probabilité. En d'autres termes, le risque est lié à des événements futurs pour lesquels les probabilités peuvent être déterminées ou estimées à partir de données historiques ou des modèles statistiques.

Pour Larousse, le risque est considéré comme " un événement éventuel incertain dont la réalisation ne dépend pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer un dommage ". Pour le Robert, c'est " un danger éventuel plus ou moins prévisible". Selon (LAHARACH ,2017), le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le concept de risque, tel que défini par la Commission européenne, prend en compte deux éléments : La probabilité que survienne un élément dangereux et la sévérité de ses conséquences. Le risque attaché à un événement particulier se caractérise par sa probabilité et par la gravité de ses effets.

La norme ISO/IEC Guide 73 définit le risque comme la combinaison de la probabilité d'un événement et des conséquences de celui-ci. Le risque est défini par (ISO, 2015), comme étant l'effet de l'incertitude sur un résultat escompté. La non- maîtrise de ces risques provoque de graves conséquences sur les cibles.

La définition du risque comme tous les concepts de sciences de gestion est confrontée à la diversification des définitions et à la difficulté de formuler une seule définition satisfaisante de la gestion du risque. Il existe de nombreuses définitions du concept de risque et la plupart des auteurs s'accordent à dire que le risque est un concept difficilement définissable.

Pour la commune, le risque représente tout événement dommageable qui pourrait interférer dans l'élaboration et la conduite des politiques publiques ou étant en mesure de

remettre en cause les engagements de service public et empêcherait totalement ou partiellement de répondre à son objectif suprême à savoir, la satisfaction de l'intérêt général.

1.2.Gestion des risques

La gestion des risques est un facteur important qui permet aux organisations de faire face aux événements inattendus qui peuvent impacter leur fonctionnement, et de préserver leur stabilité et d'améliorer leur performance.

La gestion des risques implique l'identification, l'évaluation et la gestion de ces risques connus, en mettant en place des mesures pour les prévenir, les atténuer ou s'y adapter.

La gestion du risque permet la mise en œuvre d'une stratégie afin de réduire le risque jusqu'au niveau toléré par l'organisation (SCARLET et AL, 2011, p.2). Cette réduction nécessite une stratégie qui permet d'anticiper les risques afin de réduire la probabilité d'être frappé par un événement imprévu et de mettre en œuvre des mesures à l'avance. Selon (CHANKOVA ,2002 :290), cette stratégie peut prendre la forme « d'un processus continu qui dépend des changements dans l'environnement interne et externe d'une organisation ». Dans le même ordre des idées, la gestion des risques est définie par HM Treasury (2020 :40) comme « les activités coordonnées conçues et mises en œuvre pour gérer les risques et exercer un contrôle interne ». Et selon (UGBORO, et al 2011, p.89) la gestion du risque est définie comme l'une des activités organisationnelles importantes de la planification stratégique qui permet d'identifier les opportunités et les menaces auxquelles l'organisation pourrait être confrontée et de créer un système de contrôle qui permet aux entités d'atteindre leur objectif.

Sur le niveau institutionnel et selon le dispositif COSO 2004, le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans la limite de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Quant à l'ISO 31000, il définit le management des risques par l'ensemble des activités coordonnées visant à diriger et à contrôler une organisation en ce qui concerne les risques. Dans cette définition, la coordination consiste à organiser les conditions du traitement des risques au sein de l'organisation et à en tirer la meilleure solution pour les intérêts des parties prenantes.

La gestion du risque est un facteur important qui permet aux organisations de faire face aux événements inattendus qui peuvent impacter leur fonctionnement, et de préserver leur stabilité et d'améliorer leur performance.

1.3.La gestion des risques dans les collectivités territoriales

Dans ce sens, Le management des risques (FILALI et al, 2020) au sein des organisations publiques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création de la valeur et la préservation de son patrimoine. Le management des risques, également appelé gestion des risques, est un processus systématique visant à identifier, évaluer et gérer les risques auxquels une organisation est confrontée. Il s'agit d'une discipline importante dans le domaine du management qui vise à protéger les intérêts de l'organisation en minimisant les pertes, en exploitant les opportunités et en renforçant la résilience face aux événements indésirables.

Définition de la gestion de risque selon la définition de (COSO II, référentiel contrôle interne) Le management des risques est un processus mis en œuvre par les instances dirigeantes, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. La théorie générale du risque selon (KAST, 1992) cherche à analyser et à faciliter la prise de la décision dans un environnement perturbant, incertain à travers l'encadrement de l'incertitude et de prendre en considération le comportement des décideurs, c'est une approche normative car elle permet la description et l'anticipation. Il est basé sur la mathématique (science exacte) et l'autre comportementale (science psychosociologique).

La gestion des risques dans les collectivités territoriales implique l'identification, l'évaluation des risques auxquels elles sont confrontées. Cela peut inclure les risques liés à la planification urbaine, à l'environnement, aux finances publiques, à la sécurité publique, etc. Vous pouvez examiner les différentes approches et outils utilisés par les collectivités territoriales pour gérer les risques, tels que l'analyse des risques, les plans de gestion des risques, les mesures de prévention et de mitigation, etc.

II. Cartographie des risques : Outil de gestion des risques dans les collectivités territoriales.

2.1. Définition et approches de la cartographie des risques

La cartographie des risques est avant tout une technique de management destinée à aider les entités des secteurs public ou bien privé à gérer tous les risques auxquels elles doivent faire face. Elle est aussi une forme efficace de tableau de bord qui va hiérarchiser les risques

qui ont été identifiés. La cartographie est un outil de sélection et de priorisation des risques. Pour autant, la finalité de la démarche ainsi initiée étant la maîtrise des risques, En effet, pour l'IFACI, la cartographie des risques se présente comme « *le positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques* » (IFACI, 2003 ; 24). Cependant, certains auteurs vont encore plus loin en affirmant que celle-ci constitue « *une démarche dynamique d'identification et d'évaluation des risques qui permet d'en donner une représentation synthétique et visuelle* » (IFACI, 2013 ; 10). Autrement dit, il s'agit d'un « *outil de mise en évidence des risques à couvrir en priorité.* » (IFACI, 2013 ; 10).

La cartographie des risques constitue l'outil de suivi de la gestion des risques. Elle a pour objet de lister l'ensemble des facteurs négatifs pouvant affecter les activités et la performance de l'entité avec comme objectif principal de prémunir des conséquences induites économiques, stratégiques, financières, opérationnelles juridiques, informatiques ...) et un instrument de pilotage. La cartographie des risques est utilisée également dans le traitement et le suivi des risques et contribue ainsi à la performance de l'entité...).

La cartographie des risques est un recensement exhaustif de l'univers des risques de la collectivité territoriale. Il s'agit d'une sorte de bibliothèque. Elle est la base de la gestion des risques car elle alimente le référentiel de contrôles et permet donc la sécurisation des processus.

Les objectifs fondamentaux assignés à la mise en place d'une cartographie des risques sont :(IFACI, 2003 et Guide IENA ,2017).

- Disposé d'une liste des principaux risques ;
- Améliorer le dispositif de contrôle interne face aux risques ;
- Possibilité de se doter des indicateurs pertinents (tableau de bord) ;
- Classer les risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact pour prioriser les actions. Aide la direction dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions ;
- Préparer les informations nécessaires sur la maîtrise des risques aux dirigeants ;
- Instaurer une culture de management des risques ; Prévenir la création ou la destruction de la valeur ;
- Respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gestion de l'entité.
- Établir un processus de gestion des risques bien défini.
- Élaborer le plan d'audit, identifier et piloter les couples risques/opportunités ;

Selon le guide d' audit IFACI (2003) l'objectif d'établir une cartographie des risques qui peut être motivée par deux natures de facteurs :

➤ **Des facteurs internes :**

- Mettre en place un contrôle interne ou un processus de maîtrise des risques adéquat ;
- Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions ; il s'agit alors d'un outil de pilotage interne ;
- Apporter les informations sur la maîtrise des risques au comité d'audit ; l'examen des risques significatifs et de leur couverture par le comité d'audit est en effet l'une des recommandations du Rapport Bouton ;
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus/activités où se concentrent les risques majeurs ;
- Ajuster les programmes d'assurances fondés sur les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques (risk management) ;
- Améliorer ou développer une culture de management des risques dans une entreprise grâce à l'établissement, notamment, d'outils d'auto-évaluation ;
- Prévenir la destruction de valeur ou accroître la valeur en utilisant le couple risques/opportunités

➤ **Des facteurs externes :**

- Respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise (Sarbanes-Oxley Act, Combined Code anglais et Rapport Bouton par exemple) ;
- Répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires (dans le rapport annuel, document de référence en France) ;
- S'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, nécessitant une bonne maîtrise de ses risques/opportunités. Cet objectif relève plus généralement du processus de management des risques, la cartographie des risques étant un des moyens de l'atteindre ;
- Veiller à la bonne image de l'entité.

IL existe de nombreuses méthodes de cartographie des risques qui varient en matière d'objectifs organisationnels et des caractéristiques de performance (Guide IENA 2017 et MAËLYS DE SANTIS, 2020).

Les différentes approches en termes de cartographie des risques sont les suivantes : L'approche Bottom up ; L'approche Top Down ; L'approche combinée ; L'approche par le benchmarking.

L'approche Bottom up : dite ascendante cette approche consiste à l'identification des risques majeurs et stratégiques par les niveaux de décision les plus bas de la collectivité et les soumet ensuite aux niveaux les plus hauts (IFACI 2006).

L'approche Top Down : ou encore descendante elle se présente comme l'inverse de l'approche bottom up. Les risques sont détectés par la hiérarchie et les soumettent pour avis aux collaborateurs opérationnels (IFACI 2006).

L'approche combinée : Ces deux approches peuvent être fusionnées dans une approche dite « combinée » ou « processus ». Selon cette approche les risques sont identifiés simultanément par les niveaux hiérarchiques et les opérationnels (IFACI, 2013). Chaque responsable, avec l'assistance du « risk manager » ou de l'audit interne, évalue les risques liés à ses activités.

L'approche par le benchmarking de la cartographie des risques : L'approche du benchmarking offre aux responsables une vision globale des risques et des options stratégiques. Elle repose sur la collecte des meilleures pratiques en matière d'identification et de gestion des risques. Cette démarche permet de comprendre les interactions entre les choix et les stratégies, tout en favorisant l'innovation et l'adaptation à l'environnement de la collectivité (IFACI, 2013).

2.2. La cartographie des risques : Une des composantes du processus de maîtrise des risques.

Le management public territorial a connu une transformation significative ces dernières années, marquées par des initiatives telles que l'évaluation des politiques, les démarches qualité l'intégration du développement durable, la mesure de la performance.

Une fois la politique de gestion des risques définie, des outils de maîtrise sont mis en place pour diminuer leur impact ou leur probabilité d'occurrence, notamment par l'intermédiaire du dispositif de contrôle interne, L'intégration de cet aspect de contrôle élève la démarche initiée à un niveau managérial : on parle alors de système de contrôle interne. Ce dernier regroupe donc deux composants : la gestion des risques et le contrôle interne, agissant tous les deux en support l'un de l'autre.

Le contrôle interne permet de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;

- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur” (COSO).

Le système de contrôle interne intègre, dans le cadre de la gestion des risques, la mise en œuvre du contrôle interne proprement dit. Selon le référentiel COSO, il s’agit d’un ensemble Des dispositifs visant à prévenir, protéger et détecter les risques. Ces contrôles, qui peuvent être de nature variée, se manifestent sous différentes formes et s’appliquent à divers niveaux hiérarchiques. Les procédures de contrôle interne permettent ainsi de réduire l’impact et la probabilité d’occurrence des risques. Une fois le risque résiduel évalué, les responsables de la démarche collaborent avec le « propriétaire » du risque, c’est-à-dire la personne en charge de son évaluation et des mesures de Maîtrise associées. Ensemble, ils vérifient l’applicabilité et l’efficacité des contrôles en place.

Le contrôle interne est une activité mise en œuvre par la direction d’une organisation dans le but de vérifier la mise sous contrôle et la sécurisation de ses processus. Il vérifie que les actions de maîtrise des risques soient pertinentes et correctement mises en place. Son objectif est de mettre en place des dispositifs de maîtrise qui permettront de donner à la direction générale, notamment par l’intermédiaire des remontées conséquentes des missions d’audit, l’assurance raisonnable que les risques de l’organisation sont bien maîtrisés.

Le rôle de l’audit interne au sein d’une collectivité territoriale est certainement plus diversifié et plus ouvert que dans le cadre d’une entreprise. Il est un inducteur important dans la mise en place de la démarche et doit être un support de la direction générale. L’audit interne sera généralement la première fonction à être formalisée au sein d’une structure.

L’audit interne va s’appuyer sur une documentation interne et externe pour élaborer la cartographie des risques auditables. Ces sources diverses apportent une information relative aux objectifs de l’organisation, à sa structure organisationnelle, à ses risques (inhérents et résiduels), ainsi qu’à leur degré de maîtrise. La cartographie des risques est considérée comme une source interne à l’audit. Un plan d’audit annuel et/ou pluriannuel, fondé sur une cartographie des risques de la commune, permet au responsable du contrôle périodique de définir ses priorités, de planifier son activité et d’évaluer les moyens nécessaires à ses audits.

2.3. La démarche d’élaboration de la cartographie des risques

Les étapes suivies par la commune dans le cadre d’élaboration de la cartographie des risques commencent par un découpage de l’organisation en processus. Cette étape est primordiale. Elle permet de disposer d’une nomenclature homogène par entité qui donne une vision synthétique et précise des activités clés de la commune.

Un processus est l’ensemble d’activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d’entrée en éléments de sortie (ISO 9000 ,2015). Après l’étape qui suit. C'est

l'identification des risques : Cette étape est réalisée selon l'une des quatre approches Top down, Bottom up, approche combinée et le benchmarking. En se basant sur des outils tels que les questionnaires d'identification et l'évaluation des risques, des entretiens individuels ou bien de groupe et le dispositif de gestion des incidents, le catalogue d'événements. L'objectif de cette étape est d'avoir une vision sur la commune et d'identifier le risque en globalité.

Troisième étape c'est l'analyse des risques. Dans cette étape les risques identifiés sont classifiés selon différentes typologies de cause et d'impact. Les causes des risques identifiés sont analysées et classées selon plusieurs aspects tels que l'environnement, le management, les méthodes et pour l'analyse en termes d'impacts la qualité du service rendu et la protection d'actifs, ou bien le social et l'humain. L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure les événements potentiels identifiés (risques) sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs de la commune, en évaluant d'une part la fréquence d'occurrence des risques, et d'autre part l'impact qu'ils peuvent avoir sur la réalisation des objectifs.

L'évaluation se fait en deux étapes : premièrement, l'évaluation des risques inhérents aux activités, suivie d'un filtrage effectué en fonction de l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques. En fonction de l'efficacité de ce dispositif on obtient les risques résiduels.

L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques, ce dernier désigne l'ensemble des mesures des stratégies, processus, outils et ressources mises en place par une organisation pour lui permettre de faire face aux risques potentiels susceptibles d'affecter ses objectifs. Ce dispositif est composé de plusieurs dispositions telles que le dispositif organisationnel, documentaire, le système d'information et le contrôle mis en place. L'efficacité de la disposition de la Maîtrise des risques permet d'atténuer d'une part les impacts des risques potentiels et d'autre part la fréquence de leur occurrence.

Après avoir évalué les risques inhérents chaque risque identifié est évalué en fonction de :

- Son impact (conséquences potentielles) : Quantifier le niveau de dommage causé par le risque.
- Sa fréquence (probabilité d'occurrence) : La fréquence d'apparition d'un événement impacte l'atteinte des objectifs fixés (quelques fois par jour /par mois/ par an).

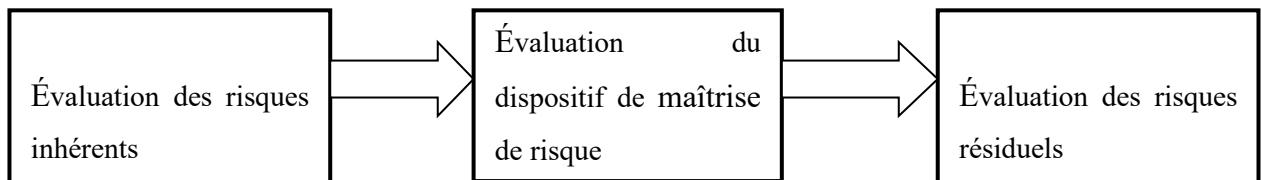
Le niveau du risque inhérent est déterminé en combinant sa fréquence de survenance et son impact. La criticité est le résultat du croisement de la fréquence et de l'impact. Celle-ci se calcule de la manière suivante :

$$\text{Criticité} = \text{Impact}^* \text{ Fréquence de survenance}$$

La dernière étape de l'évaluation des risques est la détermination de la criticité résiduelle par le croisement entre la criticité des risques inhérents et l'évaluation du dispositif

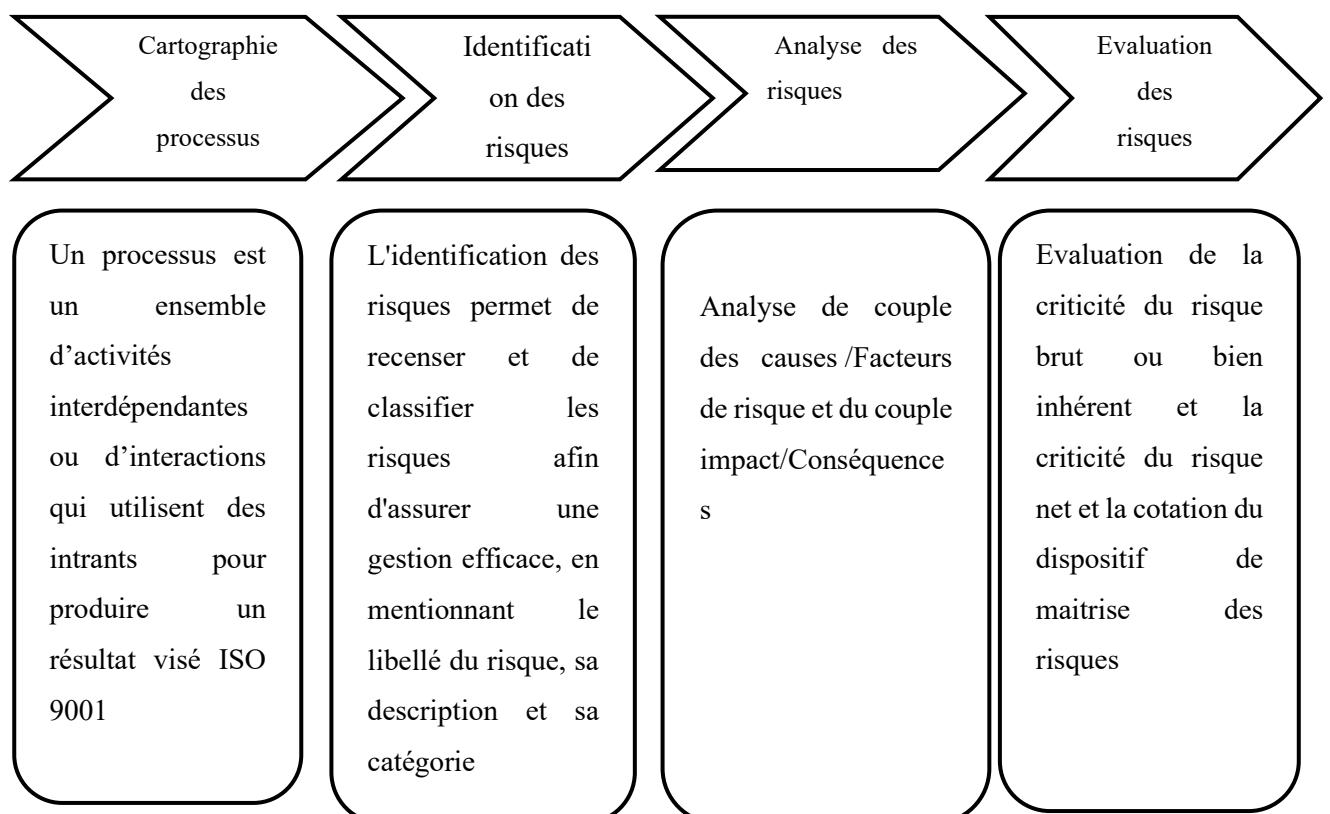
de maîtrise de ces risques permet d'obtenir la criticité nette et de répartir les risques résiduels sur une matrice dite de priorisation.

Figure 1 : Evaluation du risque



Source : Élaboré par les auteurs

Figure 2 : Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques



Source : Élaboré par les auteurs

La dernière étape du processus de gestion des risques, c'est le traitement des risques. Cette phase consiste à analyser les risques identifiés et à mettre en œuvre des stratégies pour réduire leurs impacts négatifs ou maximiser les opportunités qui y sont associées.

Le choix de la stratégie de traitement des risques s'articule autour de quatre options :

Tableau 1 : Le choix de la stratégie de traitement des risques

Le risque	Acceptation du risque	Aucun traitement, aucune modification dans l'activité, l'organisation ou les procédures
	Suppression du risque	L'activité génératrice de risque et ses processus associés sont mis en arrêt
	Transfert à un tiers	Une assurance : un fournisseur, un délégué, ou l'usager
	Maîtrise interne du risque	Mise en place d'une démarche globale de maîtrise dont le principal outil est le contrôle interne et qui s'appuie sur un référentiel de contrôle

Source : CGI Business Consulting

III. L'étude de cas : La mise en place et analyse de la cartographie des risques dans une commune.

3.1. Méthodologie de recherche et collecte des données.

La commune, objet de notre étude de cas est située dans la région de Tanger Tétouan AlHoceima. L'organigramme de la commune se compose de :

- 3 Divisions : Division des affaires techniques, division des affaires administratives et des affaires financières.
- 9 Service : Service des travaux et protection de l'environnement, Service d'urbanisme, service des patrimoines et des affaires juridiques, service des ressources humaines, service des affaires sociales et culturelles et sportives, service d'assiette fiscale, service de comptabilité et des marchés, service des affaires économiques, et police administrative et santé.

Cette commune fait partie du projet d'accompagnement de l'administration de 50 communes dans la mise en œuvre de la fonction d'audit interne sur la base de l'analyse des risques. Cette formation intervient dans le cadre de la mise en œuvre de la fonction d'audit interne au sein des collectivités territoriales, en partenariat avec l'Agence française de développement (AFD). Le choix de ce projet, dont l'impact sur la bonne gouvernance est de grande portée, s'inscrit dans la dynamique des grands chantiers de réformes que connaît le Maroc, en l'occurrence les chantiers de la régionalisation avancée et de la déconcentration administrative, lesquels ont pour finalité la consolidation des acquis de notre pays en matière de promotion de la gouvernance territoriale et, partant, l'amélioration des prestations fournies aux usagers. Ce projet envisage de doter les régions cibles d'outils d'audit interne conformément aux normes internationales en vigueur et l'accompagnement sur le terrain de leurs futurs auditeurs internes pour l'appropriation pratique des techniques et des outils de l'audit interne.

La mise en place d'un service d'audit interne s'inscrit dans le cadre de l'établissement des bases d'une bonne gouvernance afin de sensibiliser les collectivités territoriales sur l'importance de l'audit interne pour détecter les risques auxquels elles sont confrontées, les évaluer et les minimiser, dans le but d'améliorer leur performance.

Ce projet d'accompagnement débute par une formation destinée aux futurs auditeurs des communes cibles, axée sur les principes et techniques d'audit interne. Il se poursuit par l'élaboration de cartographies des risques adaptées à chaque commune, permettant d'identifier les risques qui les impactent. À partir de ces cartographies, un plan d'action est élaboré pour prioriser les missions d'audit dans les services présentant les niveaux de risque les plus élevés, afin de démarrer les interventions de manière ciblée et efficace.

La cartographie faisant l'objet de notre analyse a été élaborée par la commune en collaboration avec un cabinet d'audit. Nous cherchons à l'analyser afin de comprendre son importance dans le cadre de la gestion des risques dans la commune.

Notre travail, en complément de la cartographie, s'appuie également sur des documents tels que des supports de formation destinés au personnel de la commune afin de mieux comprendre la démarche d'élaboration. De plus, nous avons déjà mené des entretiens ciblés avec les membres du personnel pour approfondir cette analyse.

3.2. Positionnement épistémologique

Dans notre travail, nous avons adopté un positionnement épistémologique ancré dans le paradigme interprétatif, ce qui se justifie par plusieurs raisons. Tout d'abord, l'hypothèse ontologique de ce paradigme, fondée sur le relativisme des réalités construites et spécifiques (GUBA & LINCOLN, 1994, p. 109), s'avère particulièrement pertinente pour les organisations publiques évoluant dans un environnement complexe et dynamique. Ensuite, ce paradigme confère au chercheur un rôle actif et subjectif, contrairement au positivisme où le chercheur maintient une distance volontaire avec son objet d'étude (GUBA & LINCOLN, 1994, p. 109). Pour analyser un sujet tel que les pratiques de gestion des risques dans les collectivités territoriales, une interaction approfondie avec les acteurs concernés est indispensable. Par ailleurs, les pratiques de gestion des risques sont intimement liées au contexte organisationnel, culturel, économique et politique. Il est donc essentiel de comprendre ces pratiques dans leur environnement naturel et culturel (YIN, 1994), ce qui nécessite une posture interprétatif permettant de saisir les processus ainsi que les facteurs comportementaux et organisationnels (BENBASAT et al, 1987 ; DARKE et al, 1998). Enfin, l'approche ancrée est particulièrement adaptée lorsque le sujet de recherche est encore peu exploré, car elle permet de générer de

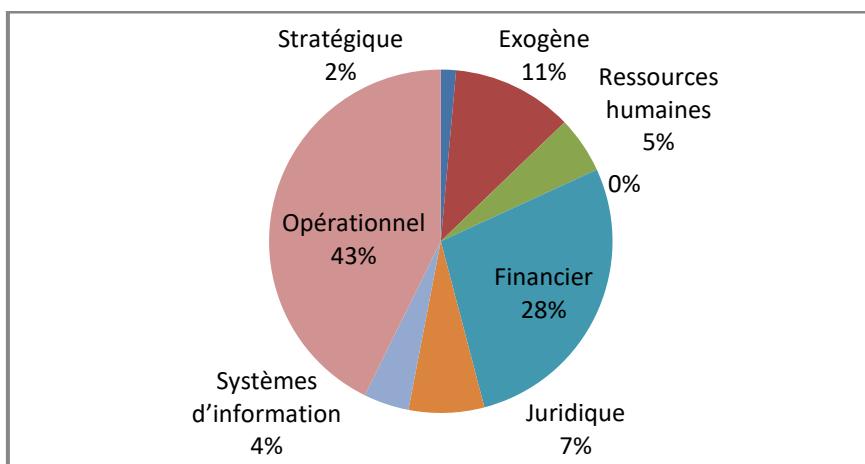
nouvelles conclusions à partir des perspectives des acteurs du terrain. Cette méthode favorise ainsi la découverte de modèles, de relations et de dynamiques qui ne sont pas immédiatement apparents.

3.3.Résultats et discussion

L'analyse de la cartographie des risques de la commune, organisée par processus, a mis en évidence que la gestion des achats et celle de l'état civil représentent chacune 10 % des risques identifiés, soit respectivement 28 et 29 risques. Par ailleurs, 62 risques ont été classés comme élevés, dont 12 concernent spécifiquement la gestion des recettes fiscales.

Les sept univers proposés permettent d'identifier les secteurs dans lesquels toutes les entités reconnaissent des situations à risque. Sans surprise, près de 43 % des risques relèvent de l'univers opérationnel, suivi par ceux liés aux activités financières (28 %)

Figure 3 : Répartition des risques par univers



Source : Élaboré par les auteurs

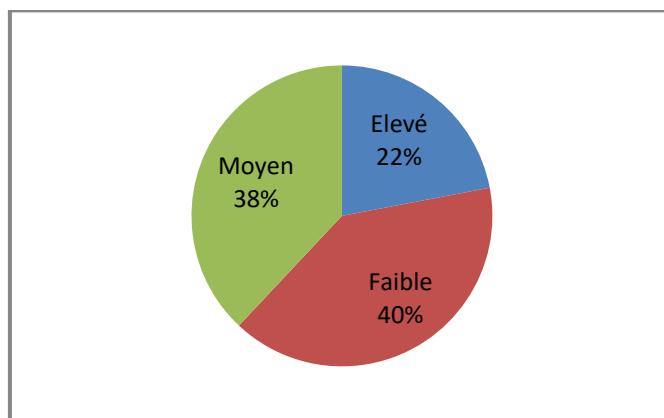
Tableau 2 : répartition des risques par processus

Eclairage public	6	2%
Pilotage des performances	2	1%
Gestion de l'affaire juridique et contentieuse	3	1%
Gestion des partenariats	3	1%
Police administrative	3	1%
Gestion du stock	4	1%
Octroi des subventions	4	1%
Planification communale	4	1%
Gestion de l'archive	5	2%
Gestion des réclamations	5	2%
Gestion des courriers (Bureau d'Ordre)	7	2%
Gestion de la fourrière	8	3%

Gestion des affaires du Conseil	11	4%
Gestion des espaces verts	11	4%
Gestion du Parc auto	11	4%
Urbanisme	12	4%
Légalisation des signatures et certification de la conformité des copies aux documents originaux	14	5%
Gestion budgétaire	15	5%
Gestion des ressources humaines	15	5%
Marché de gros	17	6%
Gestion des recettes fiscales	18	6%
Gestion des affaires économiques	22	8%
Gestion du patrimoine communal	24	9%
Gestion des achats	28	10%
Gestion de l'état civil	29	10%
Total	281	

Source : Élaboré par les auteurs

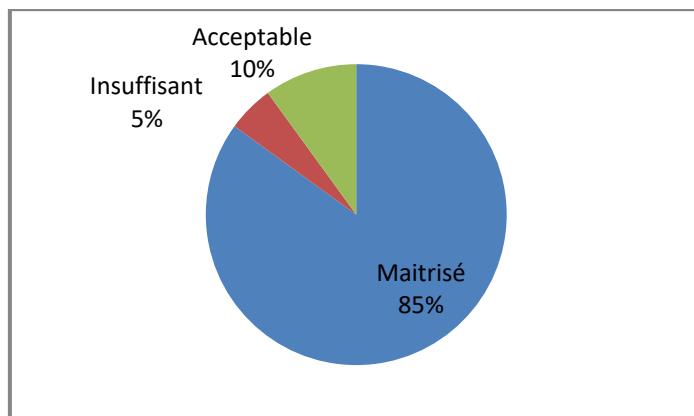
Figure 4. Cartographie des risques inhérents



Source : Élaboré par les auteurs

Le classement des risques inhérents révèle que 40 % des risques ont un impact faible sur la commune, 38 % un impact moyen, et 22 % un impact élevé. En ce qui concerne le processus de maîtrise des risques, la cartographie a offert une vision globale du niveau de gestion des risques au sein de la commune. Il a été constaté que certains risques sont maîtrisés à hauteur de 85 %, tandis que d'autres ne le sont qu'à 10 %, et que 5 % des risques demeurent à un niveau de maîtrise insuffisant.

Figure 5. Cartographie du processus de gestion des risques



Source : Élaboré par les auteurs

Figure 6. Matrice de gestion des risques

Matrice de gestion des risques		Impact		
		Limité	Majeur	Significatif
Probabilité	Faible	1	2	3
	Moyenne	2	4	6
	Elevée	3	6	9

Risque faible	
Risque moyen	
Risque Elevé	

Source : Élaboré par les auteurs

Après avoir déterminé les risques résiduels, il convient de la mise en place d'une stratégie de traitement de ces risques. L'objectif majeur de cette phase consiste à travers l'apprehension des risques, à procéder à leur traitement en vue de les modifier et de les ramener à un niveau acceptable et maîtrisable. Le choix dans cette phase s'articule autour de quatre stratégies principales : l'acceptation, la suppression, le transfert à un tiers, la maîtrise des risques.

A chaque action sont associés :

- Des politiques et procédures définies
- Une définition des prérequis
- Un système de reporting permettant la remontée de l'information
- Un plan d'audit à réaliser durant les années concernées ainsi qu'un planning de réalisation de ces audits

La cartographie des risques intervient principalement dans la phase d'identification des risques. Elle joue un rôle essentiel en encadrant les risques identifiés et en établissant leur priorisation. En outre, elle permet d'évaluer l'efficacité des processus de gestion des risques en place et sert de base pour élaborer un plan d'action structuré et adapté.

Conclusion

Dans le contexte actuel, les collectivités territoriales font face à une diversité de risques, qui sont à la fois nombreux et en constante évolution. La recherche de performance dans l'action publique s'inscrit également dans une démarche d'amélioration de la gestion administrative interne. Cette démarche vise à revisiter les procédures d'exécution et les méthodes de travail pour améliorer le bien-être des agents du service public, tout en garantissant la qualité des services rendus aux citoyens. Dans ce cadre, la gestion des risques est devenue une nécessité, en particulier dans la politique d'innovation adoptée par le Maroc. Elle permet aux collectivités de mieux anticiper et gérer les défis auxquels elles sont confrontées, contribuant ainsi à renforcer la performance et la résilience de l'action publique.

Les risques auxquels sont confrontées les collectivités sont multiples, en constante évolution et nombreux. Il est désormais pour les directeurs généraux et les élus de disposer d'une évaluation régulière de ces événements, afin de pouvoir anticiper et agir rapidement lorsqu'ils surviennent et compromettent les collectivités ainsi que le service public territorial dont ils ont la charge. L'intégration de la gestion des risques dans les collectivités territoriales au Maroc est une pratique qui nécessite la mise en place d'un ensemble d'outils. La cartographie des risques est l'une de ces outils qui permet d'avoir une vision claire sur les risques qui impactent le fonctionnement des collectivités territoriales et permet d'évaluer le processus de maîtrise des risques. À partir de cette évaluation des risques les collectivités deviennent capables de définir leur stratégie pour faire face à ces risques afin d'assurer la continuité du service public et aussi bien améliorer la qualité des services rendus aux citoyens et améliorer la performance publique.

Mais l'élaboration et la mise en place de la cartographie des risques dans est une mission complexe, connaissant plusieurs limites :

- Absence d'une culture de gestion des risques et la résistance aux changements
- La complexité et la diversité des risques
- Des enjeux politiques
- Manque de coordination entre les parties prenantes
- Expérience insuffisante des opérateurs en matière de gestion des risques.

Bibliographie

- A. LELIEVRE (2011), "Définition d'un cadre conceptuel et méthodologique pour concevoir un système à flexibilité souhaitée", *thèse de doctorat de l'école centrale de Paris*.
- AMAR.A et BERTHER.L. (2007). " Le nouveau management public : avantages et limites ", *Revue Gestion et management publics*, vol 5.
- B TIBERGHIEN (2006), "Gouvernance territoriale et gestion des risques naturels : le management des territoires à dangerosité inhérente". *Thèse de doctorat de l'université Aix-Marseille 3*.
- BERNARD, F., & DUFOUR, N. (2019) "Piloter la gestion des risques et contrôle interne. *Paris*" : Maxima.
- BUSSON-VILLA F, (2000). "La gestion des risques dans les communes" *21ième congrès de l'association française de comptabilité*"
- D.CARASSUS, 2014. "Prévention et gestion des risques dans les collectivités territoriales - Quelles gouvernances et modalités d'actions face aux risques ".
- IFACI (2003), "Etude du processus de managements des risques et de cartographie des risques : conception, mise en place et évaluation, Paris. "
- IFACI (2006), "L'audit interne et le management des collectivités territoriales, La cartographie des risques, Paris. "
- IFACI (2013), "De la cartographie des risques au plan d'audit", Paris.
- IFACI (2015), Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Paris.
- J-P CALISTE- JONEHEITOR (2019) : "Une cartographie des risques prenant en compte le triplet d'objectifs « technique (qualité), temps et coûts », *Conférence : Management des risques projet*. "Montréal.
- L. ZAMPICCOLI, (2011), "Le management public : approches conceptuelles et enjeux de pilotage "Revue Gestion et Managemnt publics.
- Maëlys De Santis (2020), "La cartographie des processus, outil de management au service de l'organisation ", *édition Business Processus Management (BPM)*.
- SADIKI,A, ABOULHASSANE, A., & EL HARMOUZI, N. (2023). "L'audit interne des collectivités territoriales au Maroc : un mécanisme pour une bonne gouvernance locale. " *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit* , 7(1).
- SADKI, T.1 et BOUJIBAR, A. (2021), " Apport du management des risques à la gouvernance territoriale, à la lumière de la théorie des parties prenantes : Cas des communes de la région Fès-Meknès. " *Revue Alternatives Managériales et Economiques* Volume 3, N°3.
- SCANDIZZO, S. (2005). " Risk mapping and key risk indicators in operational risk management. Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di siena. "

SOSSI, F. Z., & EL ATTAOUI, Z. (2023). "Cartographie des risques levier de contrôle dans les établissements public, " *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, "Volume V n°19.

SOSSI, F. Z., & EL ATTAOUI, Z. (2021). "Cartographie des risques : Outil de gestion des risques dans les établissements publics. "