

***Gestion des risques,
contrôle interne
et audit interne***

***Secteur
public***

Contexte

Depuis plusieurs années, les institutions publiques doivent faire face à de nouveaux défis pour améliorer leurs services tout en portant une attention croissante à leurs dépenses et à leur efficacité. Les responsables politiques, les citoyens et les usagers exigent en effet un service public de grande qualité. Par conséquent, l'attention ne doit plus uniquement se porter sur la légalité et la régularité de la dépense publique, mais aussi sur son efficacité et son efficience.

Pour répondre à ces défis, la gestion des risques apporte des solutions sur mesure aux institutions en leur permettant :

- d'être en conformité avec les exigences réglementaires et les meilleures pratiques,
- de mieux comprendre et réduire leurs risques et pertes,
- d'améliorer la gouvernance, les méthodologies et les politiques de gestion des risques,
- d'améliorer leurs processus, leurs contrôles et leur gestion.

→ Institutions européennes

Au sein des institutions européennes, le règlement financier des communautés européennes a permis d'initier la mise en oeuvre d'un cadre de contrôle interne et de gestion des risques.

Les principes du règlement ont ainsi donné lieu à des référentiels spécifiques inspirés par les meilleures pratiques internationales.

Ces derniers visent notamment à assurer la fiabilité et la sincérité des informations financières et le bon fonctionnement des processus internes. Une évaluation est également conduite chaque année pour vérifier la bonne application des normes de contrôle.

→ *Institutions luxembourgeoises*

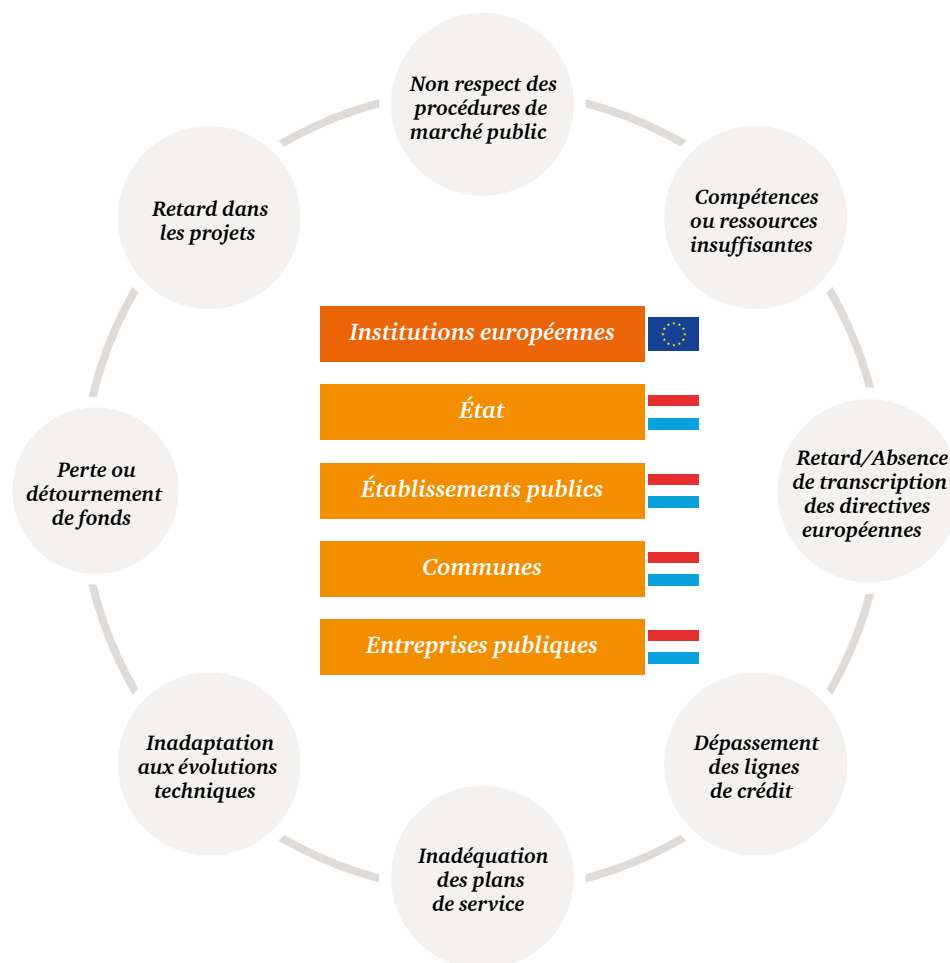
Au Luxembourg, la législation relative à la gestion des risques des institutions publiques reste encore embryonnaire. Pour autant, les représentants politiques ne sont pas moins préoccupés par la maîtrise des dépenses, l'amélioration de la qualité des services publics, et la poursuite d'objectifs d'efficacité économique et sociale. Dans cette optique, la gestion des risques (notamment financiers) par le contrôle interne devient un impératif pour les institutions publiques. En ce sens, les bonnes pratiques observées dans d'autres pays peuvent inspirer les initiatives conduites par les décideurs publics luxembourgeois.

Conscient des enjeux de la gestion des risques, le législateur a déjà mis en place un cadre de gestion des risques au sein de certains établissements publics comme les institutions de la sécurité sociale, l'administration des chemins de fer, le centre des technologies de l'information de l'État, etc.

Ces premières initiatives porteuses seront probablement étendues et approfondies dans un futur proche.



Quelques risques majeurs du secteur public



Enjeux

En matière de risque et de contrôle, les enjeux actuels sont les suivants :

- Assurer la transparence de la structure de gouvernance en répondant aux besoins des organisations et des parties prenantes.
- Garantir un équilibre optimal entre une délégation suffisante des responsabilités et un contrôle par le biais de mécanismes efficaces.
- Mettre l'accent sur l'efficacité et l'efficience des activités dans un environnement d'incertitude compte tenu des contraintes budgétaires.
- Mettre en place une gestion proactive et anticiper les risques.
- S'assurer de la conformité, de la régularité des activités réalisées et de la fiabilité de l'information.

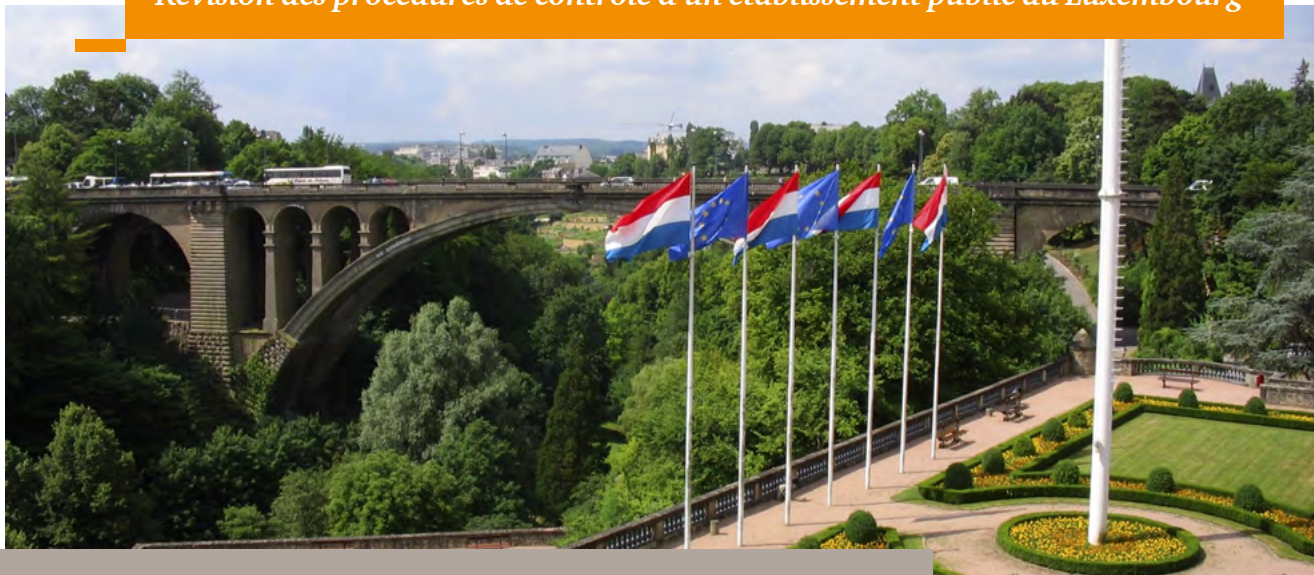
Notre offre de services

Notre équipe Gouvernance, risque et contrôles pour vous accompagner dans :

- La conception et le déploiement d'un cadre de gestion des risques
- La revue de votre cadre de gestion des risques par un expert (Quelle est la maturité de votre système de gestion des risques ?)
- L'assistance dans le développement ou la sélection des outils de gestion des risques
- L'analyse de risques, la cartographie des risques
- La définition de votre appétit au risque
- La gestion des risques de vos projets (évaluation qualitative et quantitative des risques)
- La formation à la gestion des risques pour les chefs de département, les chefs de projet
- La formation à l'audit interne
- Le co-sourcing / la sous-traitance de l'audit interne

Une approche reconnue et fondée sur des références

Révision des procédures de contrôle d'un établissement public au Luxembourg



→ Les enjeux du client

Dans le cadre du projet de révision de ses procédures de contrôle, un établissement public luxembourgeois s'est fixé comme objectif d'analyser l'univers de risques dans le périmètre du contrôle qu'il exerce sur d'autres organismes.

→ Notre approche

Pour mener à bien cette mission, la criticité des risques a été évaluée et une redéfinition des contrôles a été opérée selon le "framework" COSO II et à partir de la méthodologie ORCA (Objectives Risk Control Alignment). In fine, un programme d'actions correctives a été défini, lequel s'inscrit dans le cadre d'un nouveau plan d'audit pluriannuel.

→ Bénéfices pour le client

Cet établissement dispose désormais des informations nécessaires pour effectuer les contrôles exigés par la loi et les règlements. Disposant d'une vue précise sur ses principaux risques, il est à même de définir de façon périodique son exposition aux risques, ainsi que le plan d'audit.

Construction d'un nouveau bâtiment pour une institution européenne



→ Les enjeux du client

Une institution européenne a sollicité PwC afin de l'aider dans l'identification et le traitement des principaux risques liés à la gestion de son projet de construction. L'objectif de gestion des risques était de s'assurer que les objectifs du projet soient respectés: «Achever la construction dans le temps imparti sans dépasser le budget prévu et conformément au cahier des charges initialement défini».

→ Notre approche

Notre approche s'articule autour des étapes clés de gestion des risques dans un projet :

1. Rappel des objectifs du projet et définition du périmètre de la gestion des risques : lors des phases de définition des besoins et de conception, l'analyse s'est ainsi concentrée sur les risques liés à la communication projet, aux ressources humaines, au suivi projet, aux autorisations, etc. Le périmètre de la gestion des risques s'est élargi lors de la phase de construction, en y incluant des risques très opérationnels liés au chantier.
2. Identification et documentation de l'ensemble des risques lors de réunions individuelles et d'ateliers semestriels avec les différents acteurs projets.
3. Évaluation de la sévérité des risques à partir d'échelles de probabilité et d'impact définies au niveau du projet.
4. Définition de plan d'action détaillant les mesures, les échéances et les responsabilités des contrôles à mettre en place pour traiter les risques significatifs.
5. Suivi et ajustement mensuel des risques et des actions par le comité de pilotage du projet.

→ Bénéfices pour le client

La mise en œuvre d'une approche systématique dans la gestion et la prévention des risques du projet comporte de nombreux avantages pour notre client.

Cette institution a en effet pu s'assurer de la livraison dans les temps du bâtiment grâce aux anticipations sur ses risques majeurs. Elle a également pu s'assurer que les fonds alloués pour le projet ont été correctement utilisés et dans les limites de l'enveloppe financière initiale.

De plus, les membres opérationnels du projet disposent désormais d'un système d'identification et de prévention des risques / incidents sur le projet. Un plan d'action a également été mis en œuvre en cas de survenance d'un risque.

Des outils performants

Une expertise dans la gestion des risques en termes de principes, outils et méthodologies de modèles (COSO public, INTOSAI, etc.)

Des procédures de diagnostic ou d'autoévaluation

Élaboration de questionnaires de recensement des risques et questionnement des acteurs clés

Élaboration de matrices risques / impact

Assistance à la mise en œuvre de modèles intégrés de la gestion des risques

Une expertise à votre service

Nos équipes pluridisciplinaires comptent plus de 70 consultants dédiés à la gouvernance, aux risques et aux contrôles. Elles ont une excellente connaissance des acteurs publics et de leurs problématiques liées au contrôle interne, à la gestion des risques et à l'audit interne. En outre, notre réseau mondial nous permet de tirer profit des missions menées à l'étranger auprès d'institutions et d'entreprises publiques et nous donne un référentiel des meilleures pratiques observées dans le domaine.



Pierre-François Wéry, Associé

Pierre-François Wéry est l'associé responsable du département GRC (Governance, Risk and Controls department) et est en charge de nombreux mandats d'audit interne tant pour le secteur privé que public.

Avec plus de vingt ans d'expérience au Luxembourg, Pierre-François a apporté à notre firme sa connaissance sur la place du marché luxembourgeois.

+ 352 49 48 48 2017 / pierre-francois.wery@lu.pwc.com



Olivier de Colnet, Manager

Olivier de Colnet est spécialiste en gestion des risques et en audit interne. Certifié par le Disaster Recovery Institut, il s'est forgé une expertise forte dans la conception et l'évaluation de systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Olivier effectue actuellement des missions auprès d'institutions publiques locales et européennes.

+ 352 49 48 48 4164 / olivier.de.colnet@lu.pwc.com

www.pwc.lu/secteur-public



PwC Luxembourg (www.pwc.lu) est le premier cabinet de services professionnels au Luxembourg, employant 2300 personnes originaires de 57 pays différents. PwC Luxembourg fournit des services en matière d'audit, de fiscalité et de conseil, comprenant notamment des services de conseils en gestion, en transactions, en financement ainsi que des services de conseils portant sur des aspects réglementaires. La firme fournit ces conseils à une clientèle très variée allant des entrepreneurs locaux et des PME aux grandes multinationales ayant leurs activités au Luxembourg et dans la Grande Région. La firme aide ses clients à créer la valeur qu'ils recherchent en contribuant au bon fonctionnement des marchés de capitaux et en fournissant des conseils privilégiant une approche sectorielle.

Le réseau international PwC est le plus important prestataire de services professionnels dans les domaines de l'audit, du conseil fiscal et du conseil en gestion. Nous sommes un réseau de firmes indépendantes présentes dans 157 pays et comptons plus de 184 000 collaborateurs. Faites-nous part de vos enjeux et consultez nos sites de référence : www.pwc.com et www.pwc.lu pour davantage de précisions.

© 2013 PricewaterhouseCoopers, Société coopérative. Tous droits réservés. Dans le présent document, « PwC Luxembourg » fait référence à PricewaterhouseCoopers, Société coopérative (Luxembourg), qui est une société membre de PricewaterhouseCoopers International Limited (« PwC IL ») dont chaque entité membre est indépendante et distincte, et dont les actes ou omissions ne sauraient en aucun cas engager la responsabilité de PwC IL.