

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
Direction Générale de la Comptabilité Publique

**Guide d'analyse et de
regroupement des risques**
à l'intention des collectivités locales

Version 1 – Juin 2004

Le guide de regroupement et d'analyse des risques a pour ambition de répondre au mieux aux besoins, par nature divers et évolutifs, des acteurs et entités concernés. C'est donc avec des représentants des principaux d'entre eux qu'il a été élaboré, dans une logique d'ouverture et de complémentarité.

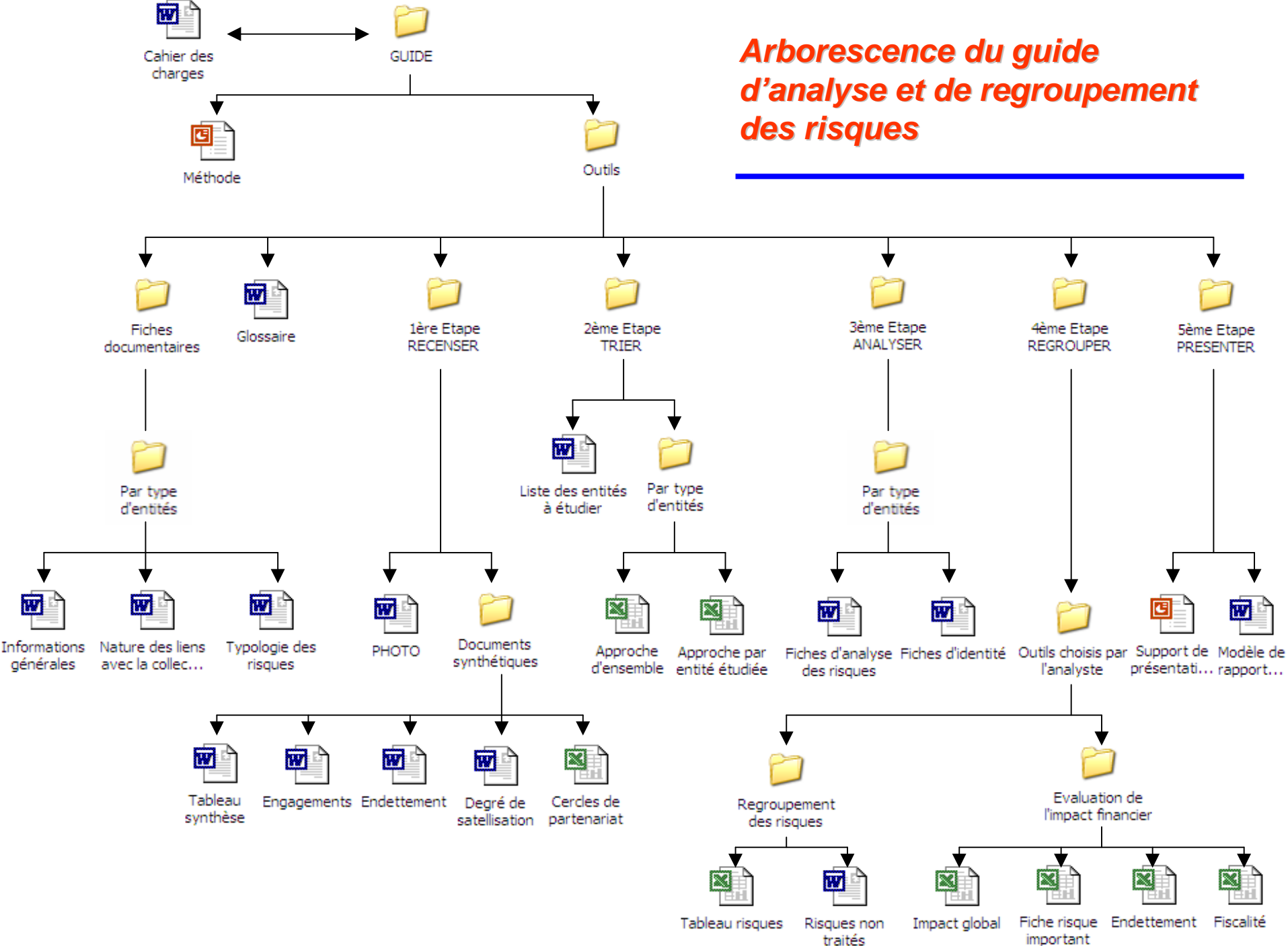
Ainsi, des membres de la Direction Générale de la Comptabilité Publique, du réseau du Trésor Public, des représentants de diverses collectivités (tant dans la taille que dans la forme), ainsi que de certaines associations qui les représentent (AMF, ADCF), et de la Direction Générale des Collectivités Locales ont pris part aux groupes de travail nécessaires à la conception de ce guide.

Sommaire

0 – Introduction	p 5
1 – La première étape : recenser	p 20
2 – La deuxième étape : trier	p 23
3 – La troisième étape : analyser	p 36
4 – La quatrième étape : regrouper	p 47
5 – La cinquième étape : présenter	p 61
6 – Prolongements	p 68
7 – Plan détaillé	p 69

Ce guide s'accompagne d'outils proposés pour faciliter sa mise en œuvre.

Arborescence du guide d'analyse et de regroupement des risques



Guide d'analyse et de regroupement des risques

0 - Introduction

0.1 - Un élément de réponse à un besoin de vision globale

La diversification croissante des modes d'interventions des collectivités locales répond à l'élargissement de leurs missions, à leur adaptation à une complexité toujours plus grande. Elle se traduit par un développement des formes de coopération, y compris avec des acteurs privés.

Ce phénomène suscite le besoin, pour les décideurs et leurs partenaires, d'une vision claire des engagements, actuels et futurs, des collectivités. En effet, une approche cantonnée à la seule sphère de la commune, du département, de la région, de l'EPCI, sans prendre en compte la situation et les décisions de l'ensemble de leurs satellites et partenaires, paraît limitée et peu apte à décrire la réalité financière et économique de chacun de ces ensembles locaux.

Pour contribuer à répondre à ce besoin, le guide proposé tend à privilégier une approche pragmatique, consistant à appréhender la notion de risque extérieur à la collectivité, afin d'avoir un aperçu des conséquences financières maximales encourues par une collectivité au titre de ses divers engagements.

0.2 - Les fondements du guide d'analyse et de regroupement des risques

Ce guide a pour but de proposer une méthode permettant, pour une collectivité donnée :

- **de regrouper et d'analyser les risques** susceptibles d'être occasionnés par ses satellites et partenaires ;
- **d'évaluer leur impact** sur la situation financière de la collectivité et les marges de manœuvre dont elle dispose.

Ce guide et la méthode préconisée ne doivent pas être interprétés comme un cadre obligatoire, mais réellement comme un support, un point d'appui, une aide, qui restent adaptables pour répondre à des besoins différents suivant les collectivités étudiées.

0.3 - Les caractéristiques du guide d'analyse et de regroupement des risques

Un guide méthodologique aux outils modulables : Le guide est structuré sous la forme d'une méthode, complétée d'outils et de fiches annexes ou documentaires, dont l'utilisation reste optionnelle. En effet, pour tenir compte de la diversité des situations et des nombreuses attentes des collectivités, le guide est organisé de façon à ce qu'il soit possible de l'utiliser dans son ensemble, mais également de manière partielle et moins approfondie, c'est-à-dire en proposant à ses utilisateurs un service « à la carte ».

L'analyse des risques périphériques et l'appréciation de leur impact ne découleront pas de calculs mathématiques grâce auxquels les données saisies généreraient automatiquement une quantification du risque et une traduction arithmétique sur les principaux agrégats et ratios financiers de la collectivité. Au contraire, **l'utilisateur doit s'appropriier le guide et veiller à l'adapter à chaque cas d'espèce**, en validant ou au contraire, en corrigeant, en pondérant différemment, 8 voire en complétant les diverses propositions du guide.

0.4 - Une définition a contrario du guide d'analyse et de regroupement des risques (1/2)

Il s'agit ici de lever certaines ambiguïtés ou confusions possibles. En effet, le travail d'analyse des risques doit être différencié d'autres exercices, plus ambitieux.

Le guide n'est pas :

- **Un dispositif d'audit de tous les satellites et partenaires** : le guide prévoit de s'appuyer sur les résultats des audits, études ou analyses effectués antérieurement ; il peut aussi en préconiser. Mais il ne conditionne pas l'analyse des risques à la réalisation de ce type d'investigation ;
- **Un processus systématique d'analyse financière de tous les satellites et partenaires** : de même, le guide prévoit de s'appuyer sur les analyses déjà réalisées sans pour autant organiser, dans la méthode qu'il développe, une analyse financière de chacun des différents satellites et partenaires.

0.4 - Une définition a contrario du guide d'analyse et de regroupement des risques (2/2)

Le guide n'est pas non plus :

- ***Un outil de recherche et de recensement de tous les risques*** : il prend en compte ceux qui sont connus ou mis en lumière au cours des travaux et prévoit l'analyse des plus importants d'entre eux ;
- ***Une analyse détaillée des solutions permettant d'éviter les risques***, mais des pistes de solution envisageables seront proposées chaque fois que possible.

0.5 - La notion de risque retenue dans ce guide

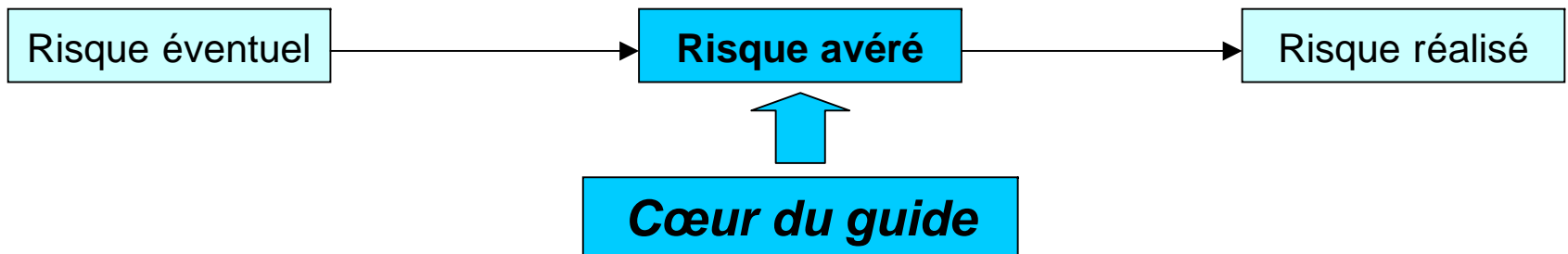
Définition : *Constitue un risque toute situation ou tout événement relatifs à un satellite ou partenaire, susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation financière de la collectivité ainsi que sur la marge de manoeuvre dont elle dispose.*

En pratique il n'est pas toujours aisé de déterminer à partir de quand et jusqu'à quel stade un risque doit (ou peut) être pris en compte.

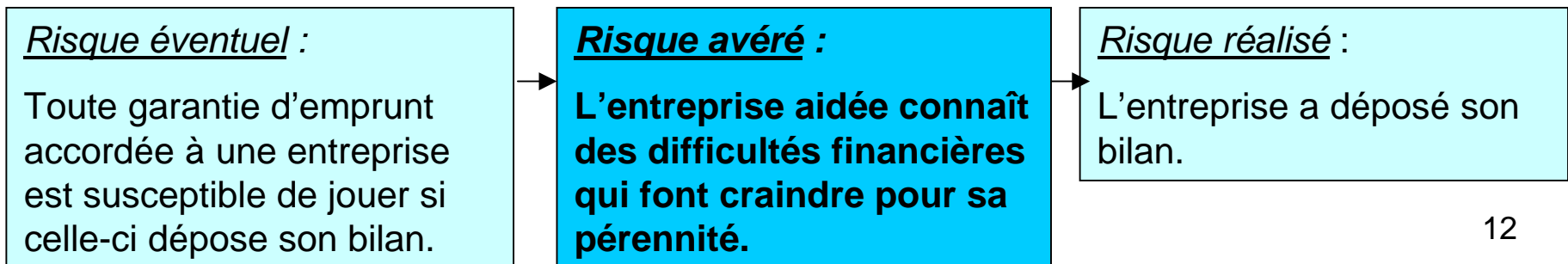
Cela appelle donc une mise en évidence plus élaborée des différentes caractéristiques possibles d'un risque.

0.6 - Le risque « avéré » est la cible principale du guide

Les principales phases de « maturation » du risque peuvent être décrites de la façon suivante :



Si l'on prend, à titre d'exemple, le cas des garanties d'emprunt accordées à une entreprise :



0.7 - Les autres caractéristiques du risque

Si le **degré de maturation** du risque constitue le critère premier pour déterminer sa prise en compte ou non dans le travail d'analyse, il est aussi possible de caractériser le risque :

- **selon sa nature** : risque financier, risque juridique, risque patrimonial, risque social, risque politique, etc...
- **selon son échéance** : risque à court terme, à moyen terme, à long terme
- **selon ses effets** : risque direct, risque indirect
- **selon sa complexité** : risque chiffrable ou non
- **selon sa périodicité** : le risque peut être exceptionnel et unique ou peut se réitérer par la suite.

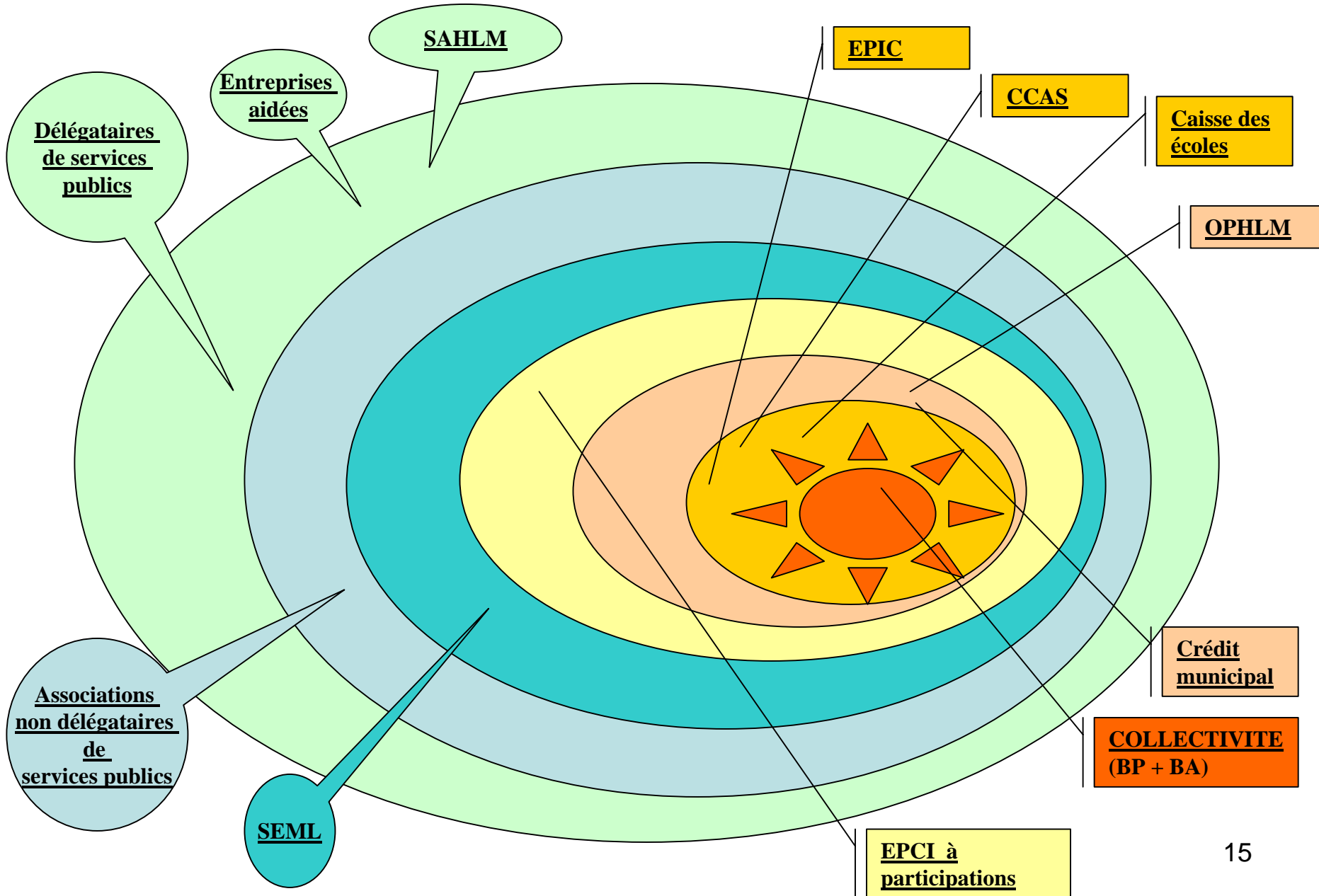
Les risques périphériques retenus sont ceux susceptibles d'être générés par les entités incluses dans l'ensemble local.

0.8 - Le périmètre du guide d'analyse et de regroupement des risques

Le périmètre est déterminé en fonction **des engagements de la collectivité vis à vis de ses satellites et partenaires**. L'existence, pour la collectivité, d'une obligation liée à la matérialisation d'un risque, même potentielle, vis à vis d'une autre entité, déclenche a priori l'intégration dans le périmètre d'analyse. Celui-ci est donc très vaste.

Dans l'attente de la production de comptes consolidant l'ensemble des budgets des collectivités, leurs budgets annexes seront considérés, au sens du guide et à seule fin de prendre en compte les risques liés aux activités qu'ils retracent, comme figurant au nombre de ses satellites. D'autre part, il est apparu nécessaire d'incorporer la dimension intercommunale dans le champ du guide. Il ne s'agit pas de considérer que l'intercommunalité est un risque en soi, mais bien d'analyser les interactions financières qui résultent d'une intégration communautaire, notamment dans le domaine fiscal, et plus précisément sur les marges de manœuvre propres dont disposent les collectivités.

TYPOLOGIE DES PARTENAIRES



0.9 - Les principes de mise en œuvre du guide (1/2)

La mise en œuvre du guide ne doit pas conduire à formuler des jugements de valeur, notamment quant à la gestion des satellites et partenaires de la collectivité.

Il suppose en revanche de respecter les **principes** suivants :

L'analyse des risques et de leur impact repose sur une **démarche informative et préventive**.

Elle nécessite un travail collectif entre le Trésor Public et la collectivité concernée (chacun mobilisant l'ensemble des informations, ressources et compétences dont il dispose).

Le guide ne pourra dès lors être mis en œuvre que par une « **équipe d'analystes** ».

0.9 - Les principes de mise en œuvre du guide (2/2)

Le terme d'« analystes » s'applique aux personnes qui vont mettre en place ce guide pour une collectivité donnée.

Pour la bonne réussite du travail d'analyse, il est nécessaire que l'équipe d'analystes soit composée de membres du réseau du Trésor ainsi que de membres de la collectivité concernée afin de fournir un travail en commun. Cette complémentarité permet une augmentation des sources d'informations et une meilleure mobilisation des compétences.

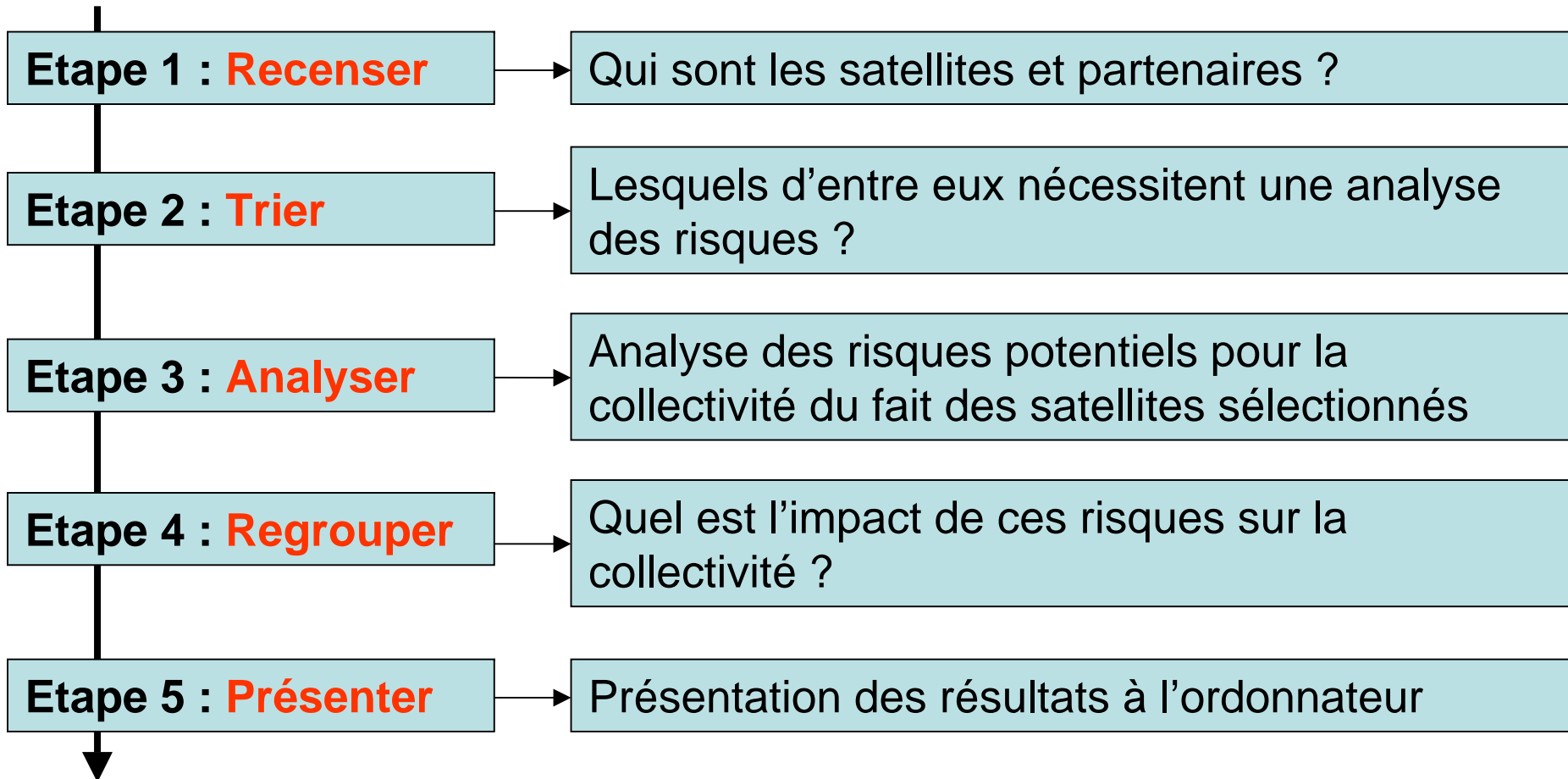
Sans dispositions législatives particulières, les résultats obtenus n'ont pas vocation à être communiqués, et sont à usage strictement interne et pour la seule utilisation par la collectivité étudiée.

La communication à un tiers des résultats de cette analyse relèvera de la seule initiative et responsabilité de la collectivité.

Le cadre dans lequel s'inscrit l'analyse des risques (définition du périmètre, accès aux informations, règles de diffusion du rapport...) sera précisé dans un cahier des charges élaboré avant le début des travaux. Un modèle en est proposé.

0.10 - Les cinq étapes de la démarche

La démarche proposée par ce guide est scindée en 5 grandes étapes, que l'on peut représenter schématiquement de la manière suivante :



0.11 - L 'explicitation de la démarche

Pour chacune de ces étapes le guide méthodologique explicite les **enjeux**, les **objectifs** à atteindre (les « livrables »), la **méthode** proposée pour cela.

Il fait référence, au fur et à mesure, aux outils qui sont proposés aux équipes d'analystes pour faciliter la mise en œuvre de cette méthode. Ces outils restent toujours optionnels : ils peuvent être utilisés en tout ou partie, être aménagés ou complétés.

Certains passages illustrent la démarche à partir d'un exemple, ce qui permet de disposer parfois d'un aperçu des outils élaborés.

Guide d'analyse et de regroupement des risques

1 - *Etape 1* : Recenser

1.1 – Une vision d’ensemble des satellites et partenaires de la collectivité

La première étape de la démarche a pour but de cerner, par catégories, l’ensemble des satellites et partenaires de la collectivité.

A l’aide d’informations ciblées et normalement faciles à collecter, il s’agit de mettre en évidence l’importance relative de chacune de ces catégories par rapport à la collectivité.

La vision d’ensemble, synthétique, est complétée d’une présentation agrégée de l’endettement de l’ensemble local, puis des engagements pris par la collectivité.

Les objectifs :

- Une vision quasi exhaustive des différents partenaires, de leurs principales caractéristiques et de la nature de leurs liens avec la collectivité ;
- Une approche synthétique des engagements de la collectivité et de l’endettement de l’ensemble local

1.2 – Les outils

Concernant la première étape, les outils proposés à l'équipe d'analystes sont :

- Un support de collecte des informations : *Document Word « Photo »*
- Des supports de restitution synthétiques de l'ensemble local et de ses grandes caractéristiques : *Documents Word « Engagements », « Endettement », « Degré de satellisation », « Tableau synthèse » ; Document Excel « Cercles de partenariat ».*
- Un glossaire des termes et concepts utilisés (avec définitions, méthodes de calcul, etc.) : *Document Word « Glossaire »*

Guide d'analyse et de regroupement des risques

2 - *Etape 2* : Trier

2.1 – De la première à la deuxième étape

La première étape a permis de recenser la quasi-totalité des entités concernées par l'approche par les risques. Ces entités sont nombreuses : il n'est pas possible de toutes les analyser, et d'ailleurs toutes ne le nécessitent pas du point de vue d'une analyse des risques.

Il est donc nécessaire, dans cette deuxième étape, d'effectuer un tri afin de ne faire porter l'analyse détaillée que sur les organismes qui pourraient engendrer un risque significatif pour la collectivité. Dans le même temps, les principaux facteurs de risques seront identifiés.

Les objectifs :

- Établir la liste des satellites et partenaires à analyser ;
- Mettre en évidence les principaux facteurs de risques qu'ils représentent pour la collectivité

2.2 – Le déroulé de la deuxième étape

Phase A : Déterminer l'importance du satellite pour la collectivité (selon sa taille, son volume financier, son lien avec la collectivité...)

1 - **But recherché** : éliminer ceux qui sont négligeables

Phase B : Apprécier la situation des satellites et partenaires importants pour la collectivité

2 - **But recherché** : Eliminer ceux qui ne connaissent pas de difficultés ou qui peuvent y faire face par eux-mêmes

Phase C : Apprécier l'impact financier potentiel du risque lié au satellite ou partenaire pour la collectivité

3 - **But recherché** : Eliminer du travail d'analyse ceux pour lesquels cet impact ne serait pas significatif

- Liste des satellites et partenaires concernés par l'analyse des risques
- Pour chacun d'eux, mise en évidence des principaux points de fragilité

2.3 – La logique d’élaboration des modèles de sélection et les méthodes de cotation du risque

La méthode proposée repose sur une **logique de clignotants** permettant à l’équipe d’analystes de se forger une première opinion et d’attribuer une **cotation**, de 0 à 3 par ordre croissant de risque, aux différents satellites et partenaires en fonction de l’importance du risque potentiel qu’ils représentent pour la collectivité.

Pour aider l’équipe d’analystes, des **critères** sont proposés, auxquels peuvent être associés, chaque fois que possible, des seuils de déclenchement.

Ces éléments sont indicatifs et ne s’imposent pas aux analystes. Ces derniers peuvent, en fonction du contexte local, en ajouter, en supprimer, voire modifier ceux proposés (définitions, seuils de déclenchement, cotation associée...).

2.3 – La logique d'élaboration des modèles de sélection et les méthodes de cotation du risque

.../...

Avant d'avoir une répercussion comptable, les risques apparaissent au niveau de l'activité du satellite (par exemple l'état de vétusté du parc d'un office du logement social) ou de l'environnement dont il dépend (par exemple la situation du marché de l'immobilier).

Pour identifier les principaux d'entre eux il est donc nécessaire de partir de leurs causes possibles et de mettre en place des indicateurs qui leur soient adaptés.

C'est pourquoi les **critères** proposés ne sont pas seulement **financiers**, ils peuvent être **patrimoniaux, organisationnels, autres...**

2.4 – Le choix des critères et la cotation des risques

Ces trois phases reposent sur l'utilisation, pour chaque catégorie de satellites et partenaires, de plusieurs critères qui, suivant les entités étudiées, permettent de cerner le risque potentiel pour la collectivité.

L'analyse de chacun de ces critères conduit à une cotation indicative, sur une échelle de 0 à 3 (par ordre croissant de risque).

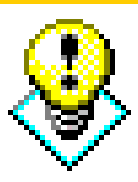
Ce procédé permet, suivant des seuils fixés préalablement, d'avoir une première idée de l'état du critère. Cela doit aider l'analyste dans le travail de cotation finale qu'il doit effectuer.

À l'issue de **chacune des trois phases A, B ou C**, les cotations des différents critères sont regroupées sur une représentation graphique, afin que l'équipe d'analystes ait une vue d'ensemble du groupe de critères étudié. Les analystes décident alors d'une **cotation globale** et, en définitive, pour ce qui concerne l'entité concernée, de la poursuite ou non de la démarche.

2.5 – Les outils

Les outils proposés à l'équipe d'analystes pour cette deuxième étape sont :

- Un outil pour la sélection des satellites et partenaires :
selon les cas
 - *par type d'entité : Document Excel « Approche d'ensemble »*
 - *et/ ou par entité « nature de l'entité(nom à remplir) ».*
- Un cadre d'établissement de la liste des satellites et partenaires à étudier : *Document Word « Liste des entités à étudier »*
- Le glossaire des termes et concepts utilisés (avec définitions, méthodes de calcul, etc.) : *Document Word « Glossaire ».*



2.6 - Exemple : Illustration de la méthode (fonctionnement d'un critère)

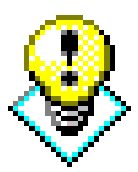
Illustration de la méthode à partir de l'une des catégories de satellites ou partenaires : les SEML avec lesquelles la collectivité est liée, qui ont été identifiées lors de la 1ère étape. Exemple du critère A - 1

Dans la phase A, le critère A - 1 porte sur l'importance relative de l'ensemble des SEML par rapport au budget de la collectivité.

Le critère de déclenchement retenu est le suivant : bilan des SEML / dépenses réelles totales de la collectivité.

Un seuil de déclenchement de 10% est proposé ; si ce ratio est inférieur au seuil, la cotation indicative est de 0, tandis que si ce ratio est supérieur au seuil, la cotation indicative est comprise entre 1 et 3, la cotation finale étant laissée à la discrétion de l'analyste.

Suivant la cotation retenue, l'ensemble de la catégorie des SEML pourra être éliminée du champ de l'analyse des risques ou bien, à l'inverse, il sera nécessaire de s'interroger sur chaque sous-catégorie (SEML d'aménagement, autres SEML) puis éventuellement sur chacune des SEML.



2.7 - Modèles d'application des méthodes de tri : le cas des SEML (1/4)

2ème partie : sélection des partenaires à analyser

Type de satellites : SEML

phase A : le satellite est-il important pour la collectivité ? | type de critère : critère financier

A-1 Importance relative de l'ensemble des SEML partenaires par rapport au budget de la collectivité

Zones d'informations	Documents nécessaires : Comptes des SEML Budget de la collectivité	Somme des bilans des SEM d'aménagement		Zones de saisie
	Critère de déclenchement : Bilan des SEML / dépenses réelles totales de la collectivité (budget principal)	Somme des bilans des SEM immobilières		
		Somme des bilans des SEM de gestion		
		Somme des bilans des SEM de service		
		Somme des bilans des SEM multi-cartes		
		Total	0	
	Seuil proposé : 10% Cotation proposée : si ratio < seuil : cotation 0 si ratio > seuil : Il est nécessaire d'analyser chaque type de SEML (Critères A-2 et A-3)	Dépenses réelles totales de la collectivité		
		Calcul du ratio (en %)		
	Une cotation définitive doit être donnée par l'analyste	Cotation indicative		
		Cotation retenue par l'analyste (de 0 à 3) :		

Critère A-1

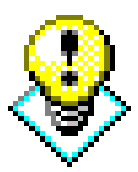
Une première étape conduit à évaluer l'importance relative **de l'ensemble des SEML** pour la collectivité.

Zone de saisie

Zone automatique

Cotation retenue par l'analyste

Lorsque la cotation retenue par l'analyste est de 0, l'ensemble de la catégorie des SEML est écartée de l'analyse des risques. Dans le cas contraire, un questionnement analogue est effectué pour chaque sous-catégorie : SEML d'aménagement, SEML de gestion, etc.



2.7 - Modèles d'application des méthodes de tri : le cas des SEML d'aménagement (2/4)

2ème partie : sélection des partenaires à analyser

Type de satellites : SEML

phase A : le satellite est-il important pour la collectivité ? | type de critère : critère financier

A-2 Importance relative de l'ensemble des SEML d'aménagement dans les investissements de la collectivité

Zones d'informations	Documents nécessaires : Budget d'investissement de la collectivité		
	Critère de déclenchement : Bilan des SEML d'aménagement / dépenses réelles d'investissement de la collectivité (budget principal)	Somme des bilans des SEM d'aménagement	
		Dépenses réelles d'investissement de la collectivité	
		Calcul du ratio (en %)	
	Seuil proposé : 20%	Cotation indicative	
	Cotation proposée : si ratio < seuil : Cotation 0 si ratio > seuil : Il est nécessaire d'analyser les SEML pouvant représenter un risque		
	Une cotation définitive doit être donnée par l'analyste	Cotation retenue par l'analyste : (de 0 à 3)	

Zones de saisie

Critère A-2

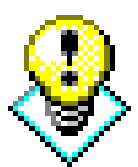
Ce critère permet d'évaluer l'importance relative des **SEML d'aménagement** pour la collectivité.

Zone de saisie

Zone automatique

Cotation retenue par l'analyste

Suivant la cotation retenue par l'analyste, l'ensemble de la sous-catégorie des SEML d'aménagement sera écartée ou, à l'inverse, le questionnaire portera sur chacune d'elles, à l'aide de critères financiers, organisationnels, ou autres.

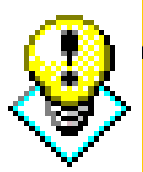


2.7 - Modèles d'application des méthodes de tri : le cas d'une SEML d'aménagement (3/4)

2ème partie : sélection des partenaires à analyser															
Type de satellites : SEML															
phase A : le satellite est-il important pour la collectivité ? type de critère : critère financier															
A-4 Importance relative de la SEML d'aménagement partenaire par rapport au budget de la collectivité															
Documents nécessaires : Comptes de la SEML d'aménagement Budget d'investissement de la collectivité															
Critère de déclenchement possible : bilan de la SEML / dépenses réelles d'investissement de la collectivité (Budget principal)	<table border="1"> <tr> <td>Total du bilan de la SEML :</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dépenses réelles d'investissement de la collectivité :</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calcul du critère (en %) :</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cotation indicative :</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Situation financière de la collectivité : Bonne : 0 difficile : 1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A la vue de la situation financière, cotation indicative :</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cotation donnée par l'analyste (entre 0 et 3) :</td> <td></td> </tr> </table>	Total du bilan de la SEML :		Dépenses réelles d'investissement de la collectivité :		Calcul du critère (en %) :		Cotation indicative :		Situation financière de la collectivité : Bonne : 0 difficile : 1		A la vue de la situation financière, cotation indicative :		Cotation donnée par l'analyste (entre 0 et 3) :	
Total du bilan de la SEML :															
Dépenses réelles d'investissement de la collectivité :															
Calcul du critère (en %) :															
Cotation indicative :															
Situation financière de la collectivité : Bonne : 0 difficile : 1															
A la vue de la situation financière, cotation indicative :															
Cotation donnée par l'analyste (entre 0 et 3) :															
Seuils proposés : Si <10% : cotation 0 Si >10% et <15% : cotation 1 Si >15% et <20% : cotation 2 Si >20% : cotation 3															
<i>Dans les trois premiers cas, possibilité de majoration d'un point quand la collectivité est dans une situation financière difficile</i>															
<i>Une cotation définitive doit être donnée par l'analyste</i>															

Critère A-4

Ce critère permet de connaître l'importance relative de **la SEML d'aménagement de**, en tenant compte de la situation financière de la collectivité.



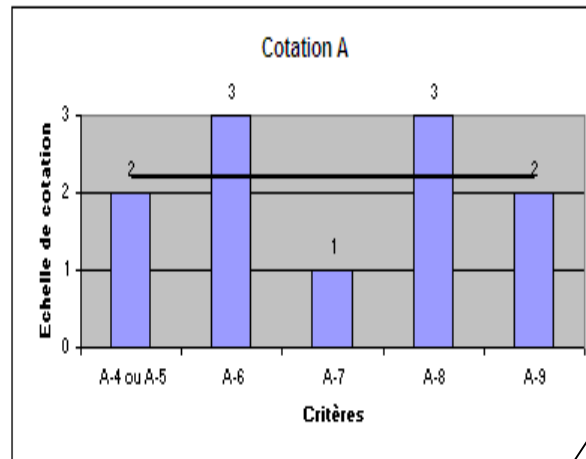
2.7 - Modèles d'application des méthodes de tri : La cotation à la fin de chaque phase (4/4)

2ème partie : sélection des partenaires à analyser

Type de satellites : SEML

phase A : le satellite est-il important pour la collectivité ? | type de critère : A-4 à A-9

Critères	Cotation
A-4 ou A-5	2
A-6	3
A-7	1
A-8	3
A-9	2



Cotation globale de l'analyste (de 0 à 3) :

3



► Il est nécessaire de se demander si la situation financière de la SEML est susceptible de se dégrader

A la fin des phases A et B, la cotation retenue par l'analyste conduit ou non à la phase suivante.

Ici, la cotation globale pour la SEML d'aménagement étant élevée, l'analyste passera à la phase B.

Autrement dit, la SEML d'aménagement étant très importante pour la collectivité, il convient de s'interroger sur sa situation financière et sa capacité à surmonter par elle-même d'éventuelles difficultés.

2.8 – L'établissement de la liste des satellites à étudier

A l'issue de la phase C, l'analyste détermine, pour chaque entité concernée, s'il la retient ou non pour l'analyse des risques.

Grâce à la cotation des différents critères (financiers, organisationnels, patrimoniaux, autres), il en a identifié les principaux points de faiblesse.

Il est alors possible pour les satellites et partenaires concernés (normalement en nombre limité) de passer à l'étape d'analyse des risques qu'ils sont susceptibles de générer pour la collectivité.

Guide d'analyse et de regroupement des risques

3 - *Etape 3 : Analyser*

3.1 - De la deuxième à la troisième étape

La deuxième étape a permis de trier parmi l'ensemble des satellites et partenaires d'une collectivité ceux qui sont susceptibles d'engendrer des risques pour elle.

La troisième étape de la démarche a donc pour but, pour chacun des satellites et partenaires sélectionnés, d'analyser les risques potentiels pour la collectivité à partir de la mise en évidence des événements pouvant conduire à des situations risquées.

Les objectifs :

- Analyser, suivant le type de satellite, la survenance et les conséquences d'événements générateurs de risques avérés pour la collectivité ;
- Quantifier et évaluer leur impact pour la collectivité à chaque fois que cela sera possible

3.2 - *La démarche suivie dans la troisième étape*

L'ambition n'est pas d'effectuer l'audit du satellite ou partenaire, ni même l'analyse de sa situation financière. Il s'agit en revanche d'analyser le risque qu'un événement ou une évolution au niveau du satellite peut générer pour la collectivité.

Avant l'analyse, il est intéressant de prendre connaissance plus en détail de chacune des entités qui seront étudiées au travers de leurs principales caractéristiques.

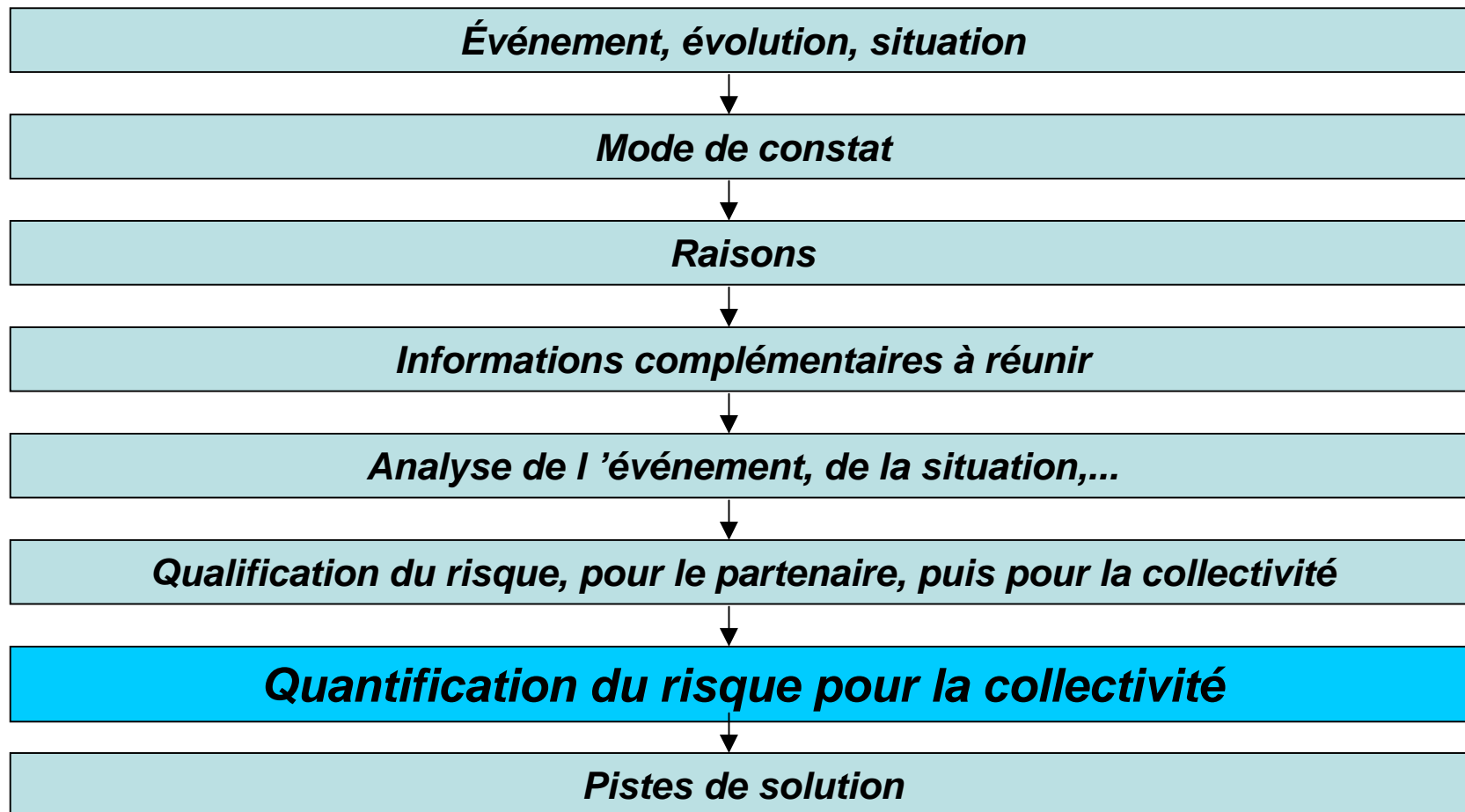
Ensuite, l'analyse de chacun des événements se fait en plusieurs phases.

Pour chaque événement possible, les éléments de **constat** qui le mettent en évidence sont répertoriés. L'analyste est alors conduit à rechercher les **raisons** qui ont entraîné cet événement, afin de mettre en évidence les **informations** nécessaires à **son analyse**.

Celle-ci débouche ensuite sur une tentative de **qualification** du risque, au niveau du partenaire puis de la collectivité, et enfin de **quantification** du risque éventuel pour cette dernière.

Des **pistes de solution** visant à prévenir la réalisation de ce risque et/ou à limiter ses effets seront recherchés.

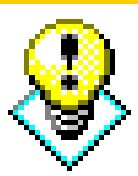
3.3 – Le déroulement de la démarche suivie dans la troisième étape



3.4 – Les outils

Concernant la troisième étape, les outils proposés à l'équipe d'analystes sont :

- Un outil de présentation des principales caractéristiques de chacune des entités étudiées : *Documents Word « Fiches d'identité »*
- Un outil pour l'analyse des événements ou situations relatifs aux satellites et partenaires sélectionnés et générateurs de risques : *par entité et par événement : Documents Word « Fiche d'analyse des risques »*
- Le glossaire des termes et concepts utilisés (avec définitions, méthodes de calcul, etc.) : *Document Word « Glossaire »*

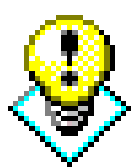


3.5 - Une illustration de la méthode : l'analyse d'un événement générateur de risque dans le cas d'une SEML

Le guide propose, pour chaque catégorie de satellites ou partenaires, une première liste d'événements ou de situations générateurs de risque. Elle n'est pas exhaustive, visant surtout à expliciter le raisonnement à adopter pour l'analyse du risque. L'équipe d'analystes choisit ou non de s'en servir, ou d'ajouter d'autres événements selon les déterminants de l'environnement dans lequel est menée cette analyse.

Exemple dans le cas d'une SEML :

Le désengagement total ou partiel d'un des actionnaires de la SEML, peut constituer un événement aux conséquences préjudiciables pour la SEML, et par voie de conséquence, pour la collectivité.



3.6 - Application de l'outil d'analyse (1/5)



Guide de regroupement et d'analyse des risques

Fiche d'analyse de risque

Étape 3 : Analyse des risques susceptibles d'être générés par le partenaire

Type de satellite : **SEML**

Événement : **Désengagement total ou partiel d'un partenaire**

SEML de

1 - Le constat

Zones d'informations		Zones de saisie	
Éléments de constat proposés		Éléments de constat retenus par l'analyste	
Décision de retrait total ou partiel d'un partenaire			

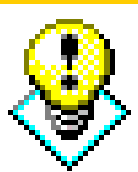
2 - Les raisons

Zones d'informations		Zones de saisie	
Raisons possibles		Raisons retenues par l'analyste	
Reconnaissance de la stratégie de l'actionnaire Appel d'offres débouchant sur l'attribution du marché à une autre structure Refus de participer à un accroissement de capital			

Rappel de l'étape, du type de satellite étudié, du nom de l'entité, ainsi que de l'évènement

Mode de constat : L'analyste indique les éléments de constat qu'il a relevés

La deuxième étape consiste à mettre en évidence les raisons qui ont entraîné cet évènement



3.6 - Application de l'outil d'analyse (2/5)

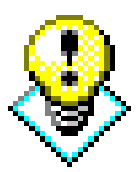
4 - L'analyse			
Zones d'informations	Modalités d'analyse proposées	Éléments de l'analyse dans le cas de la SEML	Zones de saisie
	structure de l'actionariat Quelle est la qualité de l'actionnaire partant : public ou privé ? Est-il un donneur d'ordres important pour la SEML ?		

L'analyse de l'événement permettra par la suite de déboucher sur la quantification et la qualification du risque (voir page suivante les modèles de tableaux proposés)

- La qualification du risque :

pour la SEML d'abord (déséquilibre actionnariat public/privé ? surdimensionnement de la SEML et crise de trésorerie ? risque de disparition ?) pour la collectivité ensuite (devra-t-elle augmenter sa participation ? Reprendre des opérations en cours ? Faire une avance en compte courant ?)

- La quantification du risque (lorsque cela est possible) : *montant de la prise de la participation complémentaire à envisager, etc.*



3.6 - Application de l'outil d'analyse (3/5)

5 - La qualification du risque	
Qualification du risque proposée pour la SEML Selon la qualité de l'actionnaire partant : <ul style="list-style-type: none"> - <u>public ou privé</u> : déséquilibre actionnariat public/privé : la participation des départements, régions ou groupements doit se situer entre 50 et 85% du capital / Risque juridique et financier - <u>bonheur d'ordres</u> : perte d'une partie de l'activité ; surdimensionnement de la SEM / activité et crise de trésorerie (défaut de réactivité) ; disparition de la SEM / Risque financier 	Qualification retenue par l'analyste Y a-t-il effectivement risque pour la SEML ?
Si le risque est avéré pour la SEML, qualification du risque proposée pour la collectivité + la collectivité devra-t-elle augmenter sa participation dans le capital de la SEML + aura-t-elle à effectuer une avance de trésorerie, en compte courant d'associés + devra-t-elle racheter des actifs + devra-t-elle reprendre certaines opérations en cours ?	Si oui, la collectivité sera-t-elle amenée à en subir les conséquences ? Quelle est la <u>probabilité de survenance</u> du risque ? Le <u>risque est-il à court, moyen ou long terme</u> ?

Existe-t-il un risque pour la SEML ?

Si oui, quelles sont les conséquences, la probabilité de survenance, la proximité de réalisation du risque ?

6 - La quantification du risque encouru par la collectivité	
Quantification du risque proposée Selon la qualité de l'actionnaire partant : <ul style="list-style-type: none"> - <u>public ou privé</u> : montant de l'augmentation de la participation de la collectivité - <u>bonheur d'ordres</u> : montant de l'avance de trésorerie ou compte courant associés à effectuer / Montant des rachats d'actifs à envisager ; montant, poste par poste, de la reprise des opérations en cours 	Quantification retenue par l'analyste s'agissant du risque encouru par la collectivité Chiffrage du risque ou s'il chiffrage est impossible, ou s'il demande une étude spécifique, évaluation (faible, moyen, fort)

Agrégat Impacté :

L'étape de quantification va conduire l'analyste à essayer de chiffrer ou d'évaluer le risque, et d'anticiper sur les agrégats impactés



3.6 - Application de l'outil d'analyse (4/5)

7 - Des solutions envisagées

7 - Des solutions envisagées		
	Pistes de solution proposées	Pistes de solution retenues par l'analyste
Zones d'informations	<p><u>Selon la qualité de l'actionnaire candidat:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>public ou privé</u> : rechercher d'autres partenaires pour rétablir l'équilibre public/privé; - <u>donneur d'ordres</u> : bâtir des études prévisionnelles pour anticiper et provisionner 	

Zones de saisie

Lorsque cela sera possible, des pistes de solutions seront recherchées et proposées : *la recherche d'autres partenaires pour rétablir l'équilibre public / privé, procéder à une étude prévisionnelle pour évaluer les conséquences de l'événement et les provisionner, etc.*



3.6 - Application de l'outil d'analyse (5/5)

En définitive, lorsque l'événement génère un risque pour la collectivité, ce risque sera autant que possible **chiffré, en tout cas son importance évaluée** (forte / moyenne / faible) et il conviendra de préciser :

- sa **probabilité de survenance** (forte / moyenne / faible)
- son **échéance** (court terme / moyen terme / long terme)

Pour se faire, un tableau récapitulatif est proposé à l'équipe d'analystes ; ce tableau constitue également la transition vers l'étape 4.

Risque pour la collectivité :									
Quantification			Agrégat financier Impacté	Echéances			Probabilité de survenance		
Chiffrage	Evaluation			CT	MT	LT	Faible	Moyen	Fort
	Faible	Moyen							
Facteurs de minoration du risque ; mesures correctives ou préventives prises :									

Guide d'analyse et de regroupement des risques

4 - *Etape 4* : Regrouper

4.1 – De la troisième à la quatrième étape (1/2)

L'impact, pour la collectivité, des risques liés aux satellites et partenaires identifiés, analysés et, si possible, chiffrés ou évalués lors de la 3ème étape de la démarche, est de plusieurs ordres.

Il faut disposer d'une **vue globale**, synthétique, regroupée par satellite ou partenaire concerné, **de l'ensemble de ces risques**.

Les travaux effectués dans le cadre du guide déboucheront au minimum sur une formalisation de ce type.

...../.....

4.1 – De la troisième à la quatrième étape (2/2)

.../.....

Ensuite, il doit être possible de proposer une évaluation de **l'impact financier potentiel** de l'ensemble de ces risques pour la collectivité.

Effectuer ou non cette évaluation chiffrée, qui de surcroît comporte différents paliers optionnels, relève de l'appréciation de l'équipe d'analystes.

L'impact financier pour la collectivité portera principalement sur plusieurs agrégats. Il pourra se traduire d'une part par des **flux financiers** que la collectivité devra assumer et qui impacteront la **CAF** et le **Fonds de Roulement** (en particulier les réserves) de la collectivité, et d'autre part par une réduction de la **marge de manœuvre** de cette dernière (**capacité d'endettement, recours à la fiscalité,...**).

Objectifs :

- Au minimum : élaborer un tableau de regroupement des risques ;
- De façon facultative : évaluer les conséquences financières pour la collectivité des risques engendrés par ses satellites ou partenaires

4.2 – *L'élaboration d'un tableau de regroupement des risques*

Il s'agit de **regrouper** sur un seul document **l'ensemble des risques** analysés lors de la 3ème étape de la démarche.

Ce document doit permettre :

- un regroupement des risques par satellite ou partenaire ;
- un regroupement des risques par typologie de risques ;
- d'évaluer l'importance des risques lorsqu'ils ont pu être chiffrés et, sinon, de mettre en évidence ceux dont le degré d'importance est estimé fort, voire moyen ;
- de sérier les échéances de survenance des différents risques ;
- de répartir les risques en fonction de leur plus ou moins grande probabilité de survenance ;
- de mettre en évidence l'agrégat financier sur lequel ils vont peser.

Un deuxième document doit, en complément, **lister les risques éventuels**, mais potentiellement importants, qui ont été identifiés mais pas analysés, de même que **les risques avérés qui n'ont pu être évalués**.

4.3 – Le listage des risques non évaluables et des risques éventuels

Certains risques ne peuvent par construction ou pour des raisons pratiques, être directement pris en compte dans l'étude de l'impact des risques. Il peut s'agir des risques éventuels, tels les risques météorologiques, industriels au titre des sites classés, etc..., ou encore des risques difficilement chiffrables telle l'évolution démographique de la population par exemple.

Ils ne doivent pas être totalement ignorés pour autant et pourront être intégrés dans la restitution à faire à l'ordonnateur.

4.4 – L'évaluation de l'impact financier des risques pour la collectivité

Plusieurs modalités d'évaluation de l'impact du risque sont envisageables, pouvant être mises en œuvre de façon alternative ou simultanée, à l'initiative de l'équipe d'analystes.

En plus de l'approche visant à **évaluer l'impact global** au regard de la situation financière et de la marge de manœuvre de la collectivité, il sera possible de la compléter par :

- une fiche détaillée et un suivi de **l'impact de chacun des principaux risques**
- une prise en compte de l'impact financier des différents risques dans une **analyse financière prospective** de la collectivité

Important : Cette démarche d'évaluation de l'impact financier des risques sur la collectivité repose sur des hypothèses de travail, du fait du caractère incertain des risques étudiés, tant au niveau de leur survenance que de leur montant.

Le résultat doit permettre de disposer d'une première estimation des conséquences sur la situation financière et les marges de manœuvre.

Ce guide a un but prospectif, et les données chiffrées avancées ne peuvent constituer des données certaines.

4.5 – L'évaluation de l'impact des risques sur la CAF de la collectivité

L'impact des risques pourra se traduire par des flux financiers qui pèseront sur la situation financière de la collectivité :

1 - Des flux de fonctionnement, qui impacteront la CAF brute :

Dépenses :

- subventions
- financement d'un déficit
- charges d'intérêt lorsque la collectivité se substitue à son satellite pour payer les annuités et les emprunts
- augmentation de la participation à verser à un EPCI à participation
- reprise de l'activité du satellite (coût net, en tenant compte des coûts de transition, mais aussi des recettes générées par l'activité)

...

Moindres recettes :

- provisions en cas de retard ou d'impossibilité du satellite à rembourser les avances, prestations de services, etc... à la collectivité ;
- diminution de la dotation de solidarité reversée par l'EPCI ;

...

4.6 – L'évaluation de l'impact des risques sur le fonds de roulement de la collectivité

2 – des flux d'investissement, qui impacteront le fond de roulement :

Couverture de l'éventuelle insuffisance d'autofinancement : Si la CAF s'avère insuffisante pour couvrir l'ensemble de ces flux, la collectivité sera conduite à puiser dans les réserves accumulées au cours des exercices passés

Dépenses d'investissement :

- recapitalisation du satellite ;
- versement d'une nouvelle avance ;
- part en capital des annuités réglées lorsque la collectivité se substitue à son satellite;
- reprise du patrimoine du satellite ;

...

La ponction sur le fonds de roulement de la collectivité ne peut dépasser un certain seuil (à fixer, selon la collectivité, en nombre de jours de dépenses de fonctionnement). Au-delà, la collectivité sera conduite, pour assurer le financement de ces risques, à rechercher d'autres sources de financement : emprunts, fiscalité... Il en découlera alors une réduction de ses marges de manœuvre propres, pour 54 équilibrer ses dépenses ou pour financer de nouveaux projets.

4.7 – L'évaluation de l'impact des risques sur la capacité d'endettement de la collectivité

L'impact du risque, peut se traduire en deuxième lieu, par une **réduction des marges de manœuvre** de la collectivité.

1 – Au niveau de sa capacité d'endettement

Cette capacité d'endettement s'apprécie au regard de la dette existante de la collectivité : volume, structure, durée résiduelle, etc. Dans cette dette, il convient de prendre en compte les emprunts à remboursement différé, et de retraiter le crédit-bail.

Lorsque la collectivité intervient en substitution, même dans les cas d'exigibilité totale de la dette, elle le fait sous la forme d'une sortie d'argent en ajoutant la dette du satellite à sa dette propre.

Dans ces conditions, l'élément déterminant pour apprécier la capacité d'endettement de la collectivité est la capacité d'autofinancement, qui permet le paiement des échéances.

La marge de manœuvre en la matière est donc la CAF résiduelle, une fois pris en compte les remboursements effectués à la place du satellite et partenaire.

4.8 – L'évaluation de l'impact des risques en matière de recours à la fiscalité

2 – Au niveau de ses possibilités de recourir à la fiscalité

L'accroissement de la recette fiscale est, en effet, la solution qui, en dernier recours, permet de reconstituer ou d'accroître la CAF de la collectivité.

Elle n'est pas pour autant sans limites. Celles-ci sont d'ordre :

- juridiques (règles de plafond, de liaison des taux, exonérations...)
- politiques (les engagements pris par la municipalité)
- psychologiques (comparaison avec les taux des collectivités voisines ou de taille similaire)

La collectivité doit fixer elle-même, dans le cadre de la mise en œuvre du guide de regroupement et d'analyse des risques, quels taux elle ne pourra pas dépasser et au-delà de quelles réductions d'exonérations elle ne pourra aller. Une formule possible est de déterminer ces plafonds au regard des trois clés d'entrée précitées et de retenir les plus faibles d'entre eux.

La marge de manœuvre de la collectivité en matière de fiscalité résulte de la différence entre le produit fiscal calculé à partir des taux plafonds et réductions d'exonérations acceptables pour la collectivité, calculés comme indiqué, et le produit fiscal actuel.

Ce raisonnement propre à la collectivité gagne à être également décliné « en taux consolidés » lorsque plusieurs collectivités ajoutent, pour un type d'impôt local, à la pression fiscale globale pesant sur le contribuable.

4.9 – L'évaluation de l'impact des risques sur l'action de la collectivité

3 – au niveau de la mise en œuvre de ses propres politiques :

In fine, la collectivité pourra être amenée à réduire ses propres dépenses et donc, une fois les marges de productivité résiduelles épuisées, à diminuer le niveau ou la qualité des prestations qu'elle apporte aux citoyens.

Elle peut être encore conduite à différer ou renoncer à certains de ses projets, notamment d'investissement.

4.10 – L'analyse détaillée et le suivi de l'impact des principaux risques

Une fiche de risque élaborée pour chacun des principaux risques permettra d'affiner l'analyse de leur impact, y compris dans le temps, pour la collectivité.

Il s'agit alors de prendre en compte, en particulier, la répartition dans le temps des effets de la survenance des risques, mais aussi les effets « en chaîne » (telles les charges de fonctionnement générées par les actifs repris par la collectivité).

Une telle fiche peut ensuite être actualisée chaque année et constituer un outil de suivi du risque.

A noter, sur le plan de la méthode, que l'étude ultérieure des écarts entre l'évaluation prévisionnelle des conséquences du risque et les effets réels pourront enrichir la méthodologie proposée dans le guide.

4.11 – L’articulation avec l’analyse financière prospective de la collectivité

La démarche d’analyse financière prospective développée par le Trésor public repose sur l’enchaînement suivant :

- La mise en évidence de la CAF des prochaines années (hors projets nouveaux), en prenant en compte l’évolution prévisible des principaux postes du compte de résultats ;
- L’élaboration de fiches projet pour chacun des nouveaux investissements importants prévus ;
- La détermination (à partir de scénarii) des moyens de financement de ces investissements ;
- L’analyse de l’équilibre global final

Une formule possible est de connecter le travail effectué sur les risques liés aux satellites et partenaires à l’analyse prévisionnelle. Ainsi :

- L’impact des risques sur la CAF peut venir corriger la CAF prévisionnelle dans Safran ;
- Des fiches de risque peuvent venir compléter les fiches établies pour chaque projet d’investissement ;
- L’impact sur la marge de manœuvre en matière d’endettement et de fiscalité peut être étudié, sur plusieurs aspects, dans le cadre de l’analyse Safran (avec l’avantage de prendre en compte les projets propres à la collectivité) ;
- L’évolution du fonds de roulement est analysée dans le cadre de l’équilibre global

4.12 – Les outils

Concernant la quatrième étape, les outils proposés à l'équipe d'analystes sont :

Pour le **regroupement des risques** :

- Un modèle de tableau : *Document Excel « Tableau risques »*
- Un modèle de tableau des risques non évaluables et des risques éventuels : « *Document Word « Risques non traités »* »

Pour **l'évaluation de l'impact financier** :

- Un modèle de tableau relatif à l'impact global sur la CAF et le fonds de roulement : *Document Excel « Impact global »*
- Un modèle de fiche d'impact et de suivi d'un risque important : *Document Excel « Fiche risque important »*
- Un modèle de tableau d'impact sur la capacité d'endettement : *Document Excel « Endettement »*
- Un modèle de tableau d'impact sur les marges de manœuvre en matière de recours à la fiscalité : *Document Excel « Fiscalité »*
- Le logiciel d'analyse financière du Trésor public « Safran prospective »

Guide d'analyse et de regroupement des risques

5 - *Etape 5* : Présenter

5.1 – De la quatrième à la cinquième étape

Maintenant en possession des résultats de l'analyse suite à la quatrième étape, il convient d'aborder dans cette cinquième partie les modalités de sa restitution à l'ordonnateur.

Le but est de donner à l'ordonnateur, de manière la plus lisible et opérationnelle possible, une vision d'ensemble des risques engendrés par les multiples engagements de la collectivité, ainsi que de leurs conséquences potentielles sur la situation et les marges de manœuvre financières de la collectivité .

Objectifs :

- Présenter un document synthétique donnant une vision globale de l'ensemble des partenaires de la collectivité mais également, par politique conduite, des résultats de l'analyse, et mettant en évidence les principaux risques identifiés ainsi que leurs conséquences financières pour la collectivité
- Compléter ce document par des annexes permettant à l'ordonnateur⁶² d'en savoir plus sur certains aspects

5.2 – Les principes de restitution (1/2)

Pour être comprise, acceptée et prise en compte, la restitution à l'ordonnateur devra respecter plusieurs principes de forme et de fond.

Au niveau de la forme :

- La restitution, ne relevant pas d'un cadre réglementaire ou institutionnel, privilégiera une forme orale pour susciter une plus grande attention et fournir les explications nécessaires ; le rapport d'analyse élaboré aura pour objet d'appuyer et de compléter cette présentation.
- Elle devra s'adapter aux besoins des destinataires, qui varient notamment selon la taille et le type des collectivités étudiés ; de façon générale il sera nécessaire d'adapter la restitution à chaque entité.
- Le ou les document(s) de synthèse sera(ont) complété(s) d'annexes constituées par exemple de documents issus des travaux précédents afin d'étayer, si besoin est, les résultats obtenus.

5.2 – Les principes de restitution (2/2)

Au niveau du fond :

- Le rapport devra préciser nettement le cadre du travail effectué : date des travaux, périmètre examiné, rapports et études utilisés, etc.
- Il précisera :
 - l'intérêt de l'exercice : démarche prospective et préventive, prolongeant notamment le suivi des satellites effectué par les services de la collectivité ;
 - mais aussi ses limites : travail sur les seuls risques identifiés, approche « de précaution », conduisant à prendre en compte le « risque maximum ».
- Il rendra compte succinctement de la démarche adoptée, et justifiera le cas échéant des écarts retenus par rapport à la méthode préconisée par le présent guide.
- Il restituera le résultat de l'analyse des risques effectuée et de l'impact de leur regroupement au niveau de la collectivité, ainsi que les pistes de solution proposées.

5.3 – Structure proposée pour une présentation orale

1 – Cadre des travaux, intérêts et limites de l'analyse

2 – Principaux résultats et impacts pour la collectivité

3 – Pistes de solution

4 – Annexes : Démarche et documents de restitution afférents

Principales
caractéristiques de
différentes entités

Critères
de
sélection

Fiches complètes de
l'ensemble des risques
analysés

Eléments de
méthode pour apprécier
l'impact des risques

Recenser

Trier

Analyser

Regrouper

Présenter

5.4 – Structure proposée pour un rapport d'analyse écrit

1 - Cadre des travaux effectués, intérêts et limites de l'analyse

2 – Principaux résultats

3 - Démarche suivie

Recensement des satellites et partenaires

Sélection des partenaires à étudier

Analyse des principaux risques identifiés

Regroupement et Impact sur la collectivité

4 - Restitution

Documents de restitution synthétiques des satellites et partenaires

Liste des entités analysées

Synthèse des fiches d'analyse des principaux risques identifiés

Récapitulatif global et par politique des risques, scénarii relatifs à l'impact financier

5 - Pistes de solution

6 – Annexes (si besoin)

Principales caractéristiques de différentes entités

Critères de sélection

Fiches complètes de l'ensemble des risques analysés

Éléments de méthode pour apprécier l'impact des risques

5.5 – Les outils

Plusieurs types de rapport sont proposés (à adapter en fonction des besoins et des circonstances) :

- Un support de présentation orale : *Document PowerPoint*
« *Support de présentation orale* »
- Un rapport de référence : *Document Word* « *Modèle de rapport d'analyse* »

6 - Prolongements

Le travail d'analyse effectué gagnera à faire l'objet de plusieurs types de prolongements.

Une **actualisation**, dans l'idéal annuelle, de l'analyse des risques pourra être opérée, permettant d'apprécier l'évolution des risques identifiés lors de l'analyse initiale (*leur probabilité de survenance est-elle devenue plus forte, dispose-t-on de nouveaux éléments à même de préciser l'évaluation de leur coût, ...*), d'en prendre en compte de nouveaux, d'affiner l'analyse financière prospective de la collectivité, etc.

Une mise en perspective de l'analyse des risques réalisée avec **l'évolution survenue dans la réalité** est également porteuse d'enseignements pour les analystes, et de nature à améliorer la qualité des travaux futurs en matière de risques.

Enfin, la mise en œuvre de la méthode et des outils proposés par le présent **guide** pourra susciter, à l'épreuve des faits, des **propositions d'amélioration** utiles à sa nécessaire évolution. Ces contributions pourront être formulées via le site internet www.colloc.minefi.gouv.fr .

Plan détaillé

Sommaire	P 3
Arborescence du guide d'analyse et de regroupement des risques	P 4
0 – Introduction	P 5
0.1 – Un élément de réponse à un besoin de vision globale	P 6
0.2 – Les fondements du guide d'analyse et de regroupement des risques	P 7
0.3 – Les caractéristiques du guide d'analyse et de regroupement des risques	P 8
0.4 – Une définition <i>a contrario</i> du guide d'analyse et de regroupement des risques	P 9
0.5 – La notion de risque retenue dans ce guide	P 11
0.6 – Le risque « avéré » est la cible principale du guide	P 12
0.7 – Les autres caractéristiques du risque	P 13
0.8 – Le périmètre du guide d'analyse et de regroupement des risques	P 14
0.9 – Les principes de mise en œuvre du guide	P 16
0.10 – Les cinq étapes de la démarche	P 18
0.11 – L'explicitation de la démarche	P 19
1 – Etape 1 : Recenser	P 20
1.1 – Une vision d'ensemble des satellites et partenaires de la collectivité	P 21
1.2 – Les outils	P 22
2 – Etape 2 : Trier	P 23
2.1 – De la première à la deuxième étape	P 24
2.2 – Le déroulé de la deuxième étape	P 25

2.3 – La logique d’élaboration des modèles de sélection et les méthodes de cotation du risque	P 26
2.4 – Le choix des critères et la cotation des risques	P 28
2.5 – Les outils	P 29
2.6 – Exemple : Illustration de la méthode (fonctionnement d’un critère)	P 30
2.7 – Modèles d’application des méthodes de tri : le cas des SEML	P 31
2.8 – L’établissement de la liste des satellites à étudier	P 35
3 – Etape 3 : Analyser	P 36
3.1 – De la deuxième à la troisième étape	P 37
3.2 – La démarche suivie dans la troisième étape	P 38
3.3 – Le déroulement de la démarche suivie dans la troisième étape	P 39
3.4 – Les outils	P 40
3.5 – Une illustration de la méthode : l’analyse d’un évènement générateur de risque dans le cas d’une SEML	P 41
3.6 – Application de l’outil d’analyse	P 42
4 – Etape 4 : Regrouper	P 47
4.1 – De la troisième à la quatrième étape	P 48
4.2 – L’élaboration d’un tableau de regroupement des risques	P 50
4.3 – Le listage des risques non évaluables et des risques éventuels	P 51
4.4 – L’évaluation de l’impact financier des risques pour la collectivité	P 52
4.5 – L’évaluation de l’impact des risques sur la CAF de la collectivité	P 53
4.6 – L’évaluation de l’impact des risques sur le fonds de roulement de la collectivité	P 54
4.7 – L’évaluation de l’impact des risques sur la capacité d’endettement de la collectivité	P 55
4.8 – L’évaluation de l’impact des risques en matière de recours à la fiscalité	P 56
4.9 – L’évaluation de l’impact des risques sur l’action de la collectivité	P 57

4.10 – L’analyse détaillée et le suivi de l’impact des principaux risques	P 58
4.11 – L’articulation avec l’analyse financière prospective de la collectivité	P 59
4.12 – Les outils	P 60
5 – Etape 5 : Présenter	P 61
5.1 – De la quatrième à la cinquième étape	P 62
5.2 – Les principes de restitution	P 63
5.3 – Structure proposée pour une présentation orale	P 65
5.4 – Structure proposée pour un rapport d’analyse écrit	P 66
5.5 – Les outils	P 67
6 – Prolongements	P 68
Plan détaillé	P 69