

La maîtrise des risques dans les collectivités territoriales et les EPCI



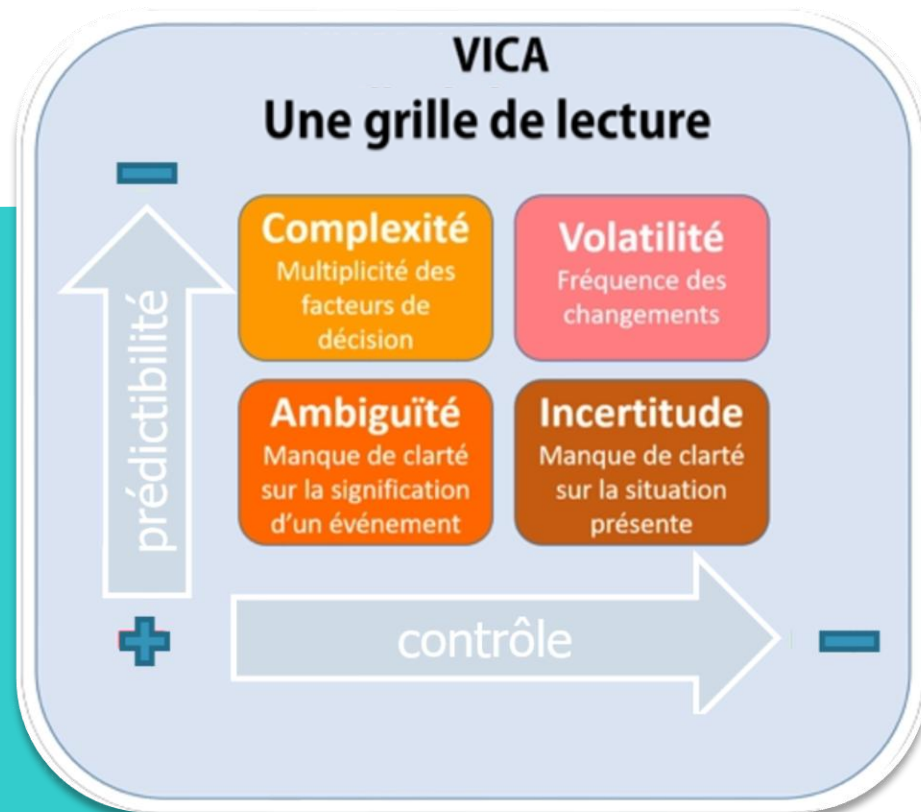
Un contexte générateur d'incertitudes



Un contexte générateur d'incertitudes



Une nouvelle grille de lecture pour les collectivités



Contraintes
fortes

Crise
permanente

Mutations
multifactorielles



Besoin d'y voir plus clair !

Un guide pour manager les risques





Le risque :

- Le risque est un **inconvénient ou un danger** auquel nous sommes exposés.
- Ce sont les effets de l'**incertitude sur l'atteinte des objectifs**
- « Le risque est la menace qu'un événement, une action ou une inaction **affecte la capacité de la collectivité à satisfaire les compétences qui lui sont attribuées et les objectifs** qu'elle s'est donnée. »



Quelle gestion
des risques par
la collectivité ?

1. « j'accepte le risque »

Risques pris volontairement ou non, avec la capacité d'y faire face

2. « je le laisse à un autre »

Transfert du risque à un tiers, avec une contrepartie

3. « je l'évite, je le réduis »

Actions permettant de prévenir, d'éviter ou de minimiser le risque, avec anticipation

Un guide pour manager les risques

Objectif : réduire la
vulnérabilité



LE CENTRE DE GESTION DE LA
HAUTE-SAVOIE
PRÉSENTE



Guide de maîtrise des risques À destination des collectivités territoriales et EPCI



Version 1 - MAJ 09/03/2026

INTRODUCTION : Gouverner dans l'incertitude

Diriger une collectivité territoriale n'a jamais consisté à appliquer mécaniquement des règles ni à administrer des organisations figées dans le temps. L'action publique locale a toujours exigé discernement, capacité d'adaptation et intelligence du contexte. Mais jamais, sans doute, l'exercice des responsabilités de direction n'a été aussi exposé, aussi incertain et aussi exigeant qu'aujourd'hui. Les directeurs généraux des services, leurs adjoints, les directeurs des ressources humaines et, plus largement, l'ensemble des cadres dirigeants territoriaux se trouvent désormais à la croisée de tensions multiples, souvent contradictoires et rarement stabilisées.

Ces tensions sont d'abord financières. La contrainte budgétaire s'est installée dans la durée, réduisant les marges de manœuvre et rendant chaque décision plus lourde de conséquences. Elles sont également démocratiques : attentes citoyennes accrues, exigences de transparence, contestation des décisions publiques et montée d'une défiance qui fragilise la légitimité de l'action collective. Elles sont enfin organisationnelles et humaines, marquées par des transformations profondes du rapport au travail, des difficultés croissantes de recrutement et de fidélisation, une perte de repères managériaux et une intensification de la charge mentale pesant sur les équipes.

À ces dynamiques s'ajoutent une instabilité normative persistante, une pression climatique et environnementale de plus en plus tangible, ainsi que des enjeux sécuritaires qui placent les collectivités en première ligne face aux attentes des populations.

SOMMAIRE

1

**Les risques qui pèsent sur les collectivités :
comprendre pour agir**

- 1/ Le risque financier : une contrainte devenue structurelle
- 2/ Les risques RH et organisationnels : le cœur fragilisé de l'action publique
- 3/ Les risques politiques et institutionnels : une gouvernance sous tension
- 4/ Les risques juridiques : l'insécurité normative permanente
- 5/ Les risques sociétaux : une société plus exigeante, plus fragmentée
- 6/ Les risques liés à l'attractivité et à la compétitivité territoriale
- 7/ Les risques climatiques et environnementaux : l'épreuve du réel
- 8/ Un outil d'évaluation et de hiérarchisation des risques



2

**Traiter les risques : construire des réponses
avec les élus**

- 1/ Faire du risque un objet de dialogue politique
- 2/ Préparer l'arrivée des élus et sécuriser le début de mandat
- 3/ Mettre en cohérence projet politique et administration
- 4/ Outiller les cadres et les managers
- 5/ Activer les leviers externes



Un guide pour manager les risques

→ Étape 1 – Identifier le risque

- Nature du risque (urbanisme, commande publique, RH, environnement, finances...)
- Niveau de probabilité (faible / moyen / élevé)
- Gravité potentielle (annulation, sanction financière, responsabilité personnelle, blocage du projet)

→ Étape 2 – Apprécier le contexte local

- Sensibilité politique ou médiatique du dossier
- Historique contentieux de la collectivité
- Acteurs susceptibles de contester (associations, riverains, concurrents)
- Capacité de la collectivité à gérer un contentieux

Une méthode
en 5 étapes



→ Étape 3 – Construire des scénarios

- Scénario le plus sécurisé juridiquement
- Scénario intermédiaire (équilibre risque / ambition)
- Scénario plus exposé mais politiquement structurant

→ Étape 4 – Alerter de manière loyale et tracée

- Note écrite claire, pédagogique et non anxiogène
- Mise en évidence des points de vigilance
- Proposition de mesures compensatoires ou de sécurisation

→ Étape 5 – Assumer collectivement la décision

- Décision formalisée par l'organe compétent
- Argumentation claire dans les délibérations
- Communication cohérente en interne et en externe



Nature du risque	Financier, RH, juridique, politique, sociétal, climatique...
Description concrète	Ce qui pourrait se produire localement
Probabilité	<i>Faible</i> : événement peu probable à court/moyen terme <i>Moyenne</i> : événement plausible <i>Elevée</i> : événement déjà observé ou imminent
Impact	<i>Modéré</i> : perturbations limitées <i>Fort</i> : remise en cause partielle des objectifs <i>Critique</i> : atteinte majeure au service public, à la légalité ou à la gouvernance
Niveau de maîtrise actuel	<i>Faible/ Moyen/ Elevé</i>
Pouvoir d'agir de la collectivité	<i>Fort/ Limité/ Faible</i>

Votre grille
d'auto-évaluation
des risques





Bonnes pratiques de sécurisation

- Associer le juridique en amont, pas en fin de chaîne.
- Éviter les décisions « hors cadre » sans analyse écrite.
- Anticiper les délais et les risques de recours.
- Mutualiser les expertises (CDG, intercommunalité, réseaux professionnels).
- Capitaliser les retours d'expérience (contentieux gagnés ou perdus).



Ce qui fragilise la décision (points de vigilance)

- Décisions prises dans l'urgence sans analyse minimale.
- Absence de formalisation écrite des alertes.
- Confusion des rôles entre élus et administration.
- Surinterprétation du risque juridique conduisant à l'inaction.
- Isolement du cadre dirigeant face à des choix sensibles.



Message clé pour les cadres dirigeants

Sécuriser juridiquement, ce n'est pas empêcher de décider.
C'est permettre aux élus de décider en connaissance de cause.



La sécurisation
juridique avant tout



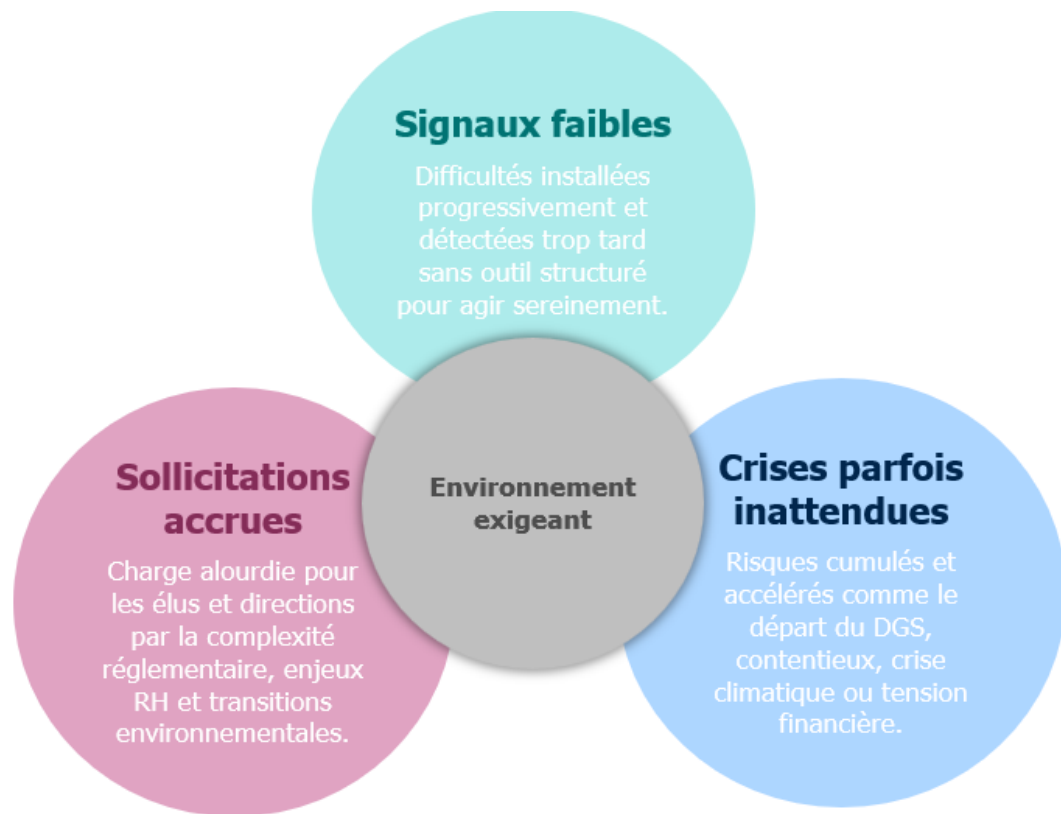


Pour mesurer en risque on prend en compte deux éléments :

- ☑ **la probabilité** que survienne un élément dangereux
- ☑ et **la gravité** de ses conséquences

L'observatoire des risques





Cartographier les risques

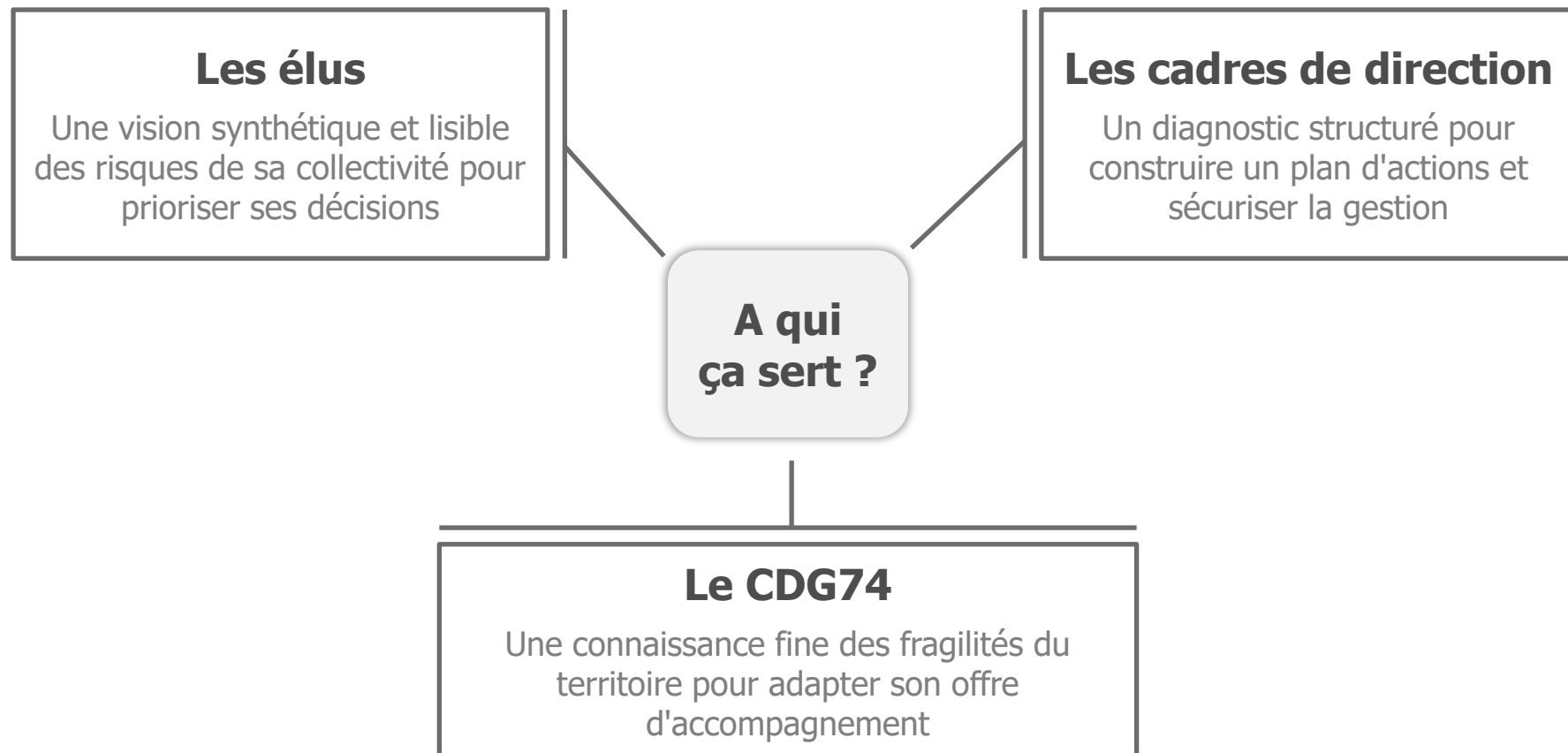
Création d'un **outil**, permettant de **mesurer les risques** encourus par la collectivité

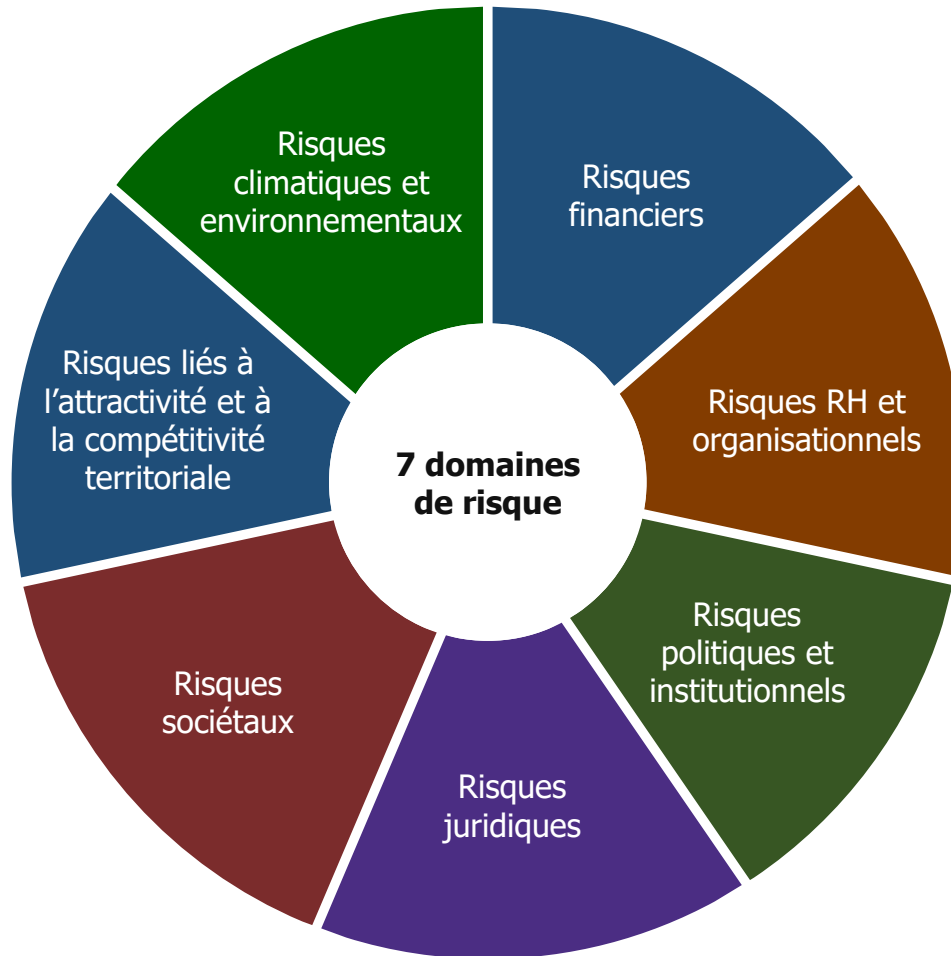


Mieux **anticiper** les risques plutôt que de les subir



LA MATRICE DES RISQUES







Environ **80 indicateurs**



Une même échelle



2 maquettes distinctes



Communes



EPCI/Syndicats

1. Questionnaire

La collectivité saisit les données non disponibles en open data

2. Fichier Excel

Le CDG74 complète le fichier avec les données disponibles (open data, RSU, bourse de l'emploi ...)

3. Analyse et plan d'action

La collectivité construit son plan d'action

4. Comparaison

Agrégation des données départementales pour créer un véritable observatoire

Cartographier les risques

Et il ressemble à
quoi cet outil ?



CARTOGRAPHIE DES RISQUES

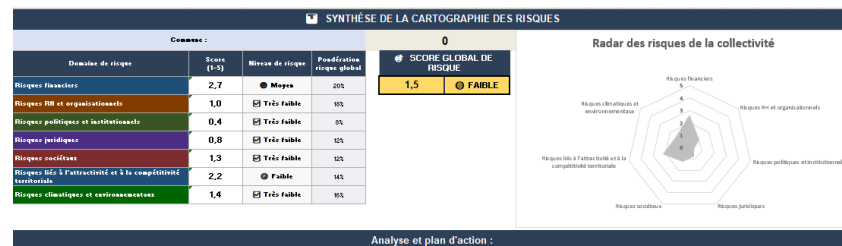
Commune :

Fond orange — À renseigner par la collectivité : saisir une valeur numérique (indicateur quantitatif) ou sélectionner dans la liste déroulante (indicateur qualitatif).

Domaine de risque	Indicateur	N	Type	Source	Méthode de calcul	Année de référence	Valeur	Renseigné par
Risques financiers	Capacité de désendettement	1	Quant.	CPGL — data.cgl.fr	Encours de dette / CAF brute (en années)	0	0	Open data
	Épargne nette (CAF nette)	2	Quant.	CPGL — data.cgl.fr	CAF brute - remboursement capital dette, rapporté aux recettes réelles de fonctionnement × 100	0	0	Open data
	Taux de dépenses de fonctionnement	3	Quant.	CPGL — data.cgl.fr	Dépenses réelles de fonctionnement / Recettes réelles de fonctionnement × 100	0	0	Open data
	Dette par habitant	4	Quant.	CPGL — data.cgl.fr	Encours de dette total / Population communale (en /hab)	0	0	Open data
	Part des dotations de l'État dans les recettes de fonctionnement	5	Quant.	CPGL — data.cgl.fr	Dotations État (DGF + dotations compensatoires) / Recettes réelles de fonctionnement × 100	0	0	Open data
	Part des attributions de compensation dans les recettes de fonctionnement	6	Quant.	Déclaratif	Attributions de compensation versées par l'ÉPCI / Recettes réelles de fonctionnement × 100			Collectivité
	Part de la fiscalité directe dans les recettes de fonctionnement	7	Quant.	CPGL — data.cgl.fr	Produits de fiscalité directe (TFPB + TFNE + TH + CFE + CVAE) / Recettes réelles de fonctionnement × 100	0	0	Open data
	Part des produits de services dans les recettes de fonctionnement	8	Quant.	CPGL — data.cgl.fr	Produits de services, du domaine et ventes divers / Recettes réelles de fonctionnement × 100	0	0	Open data
	Part de fonds frontaliers dans les recettes de fonctionnement	9	Quant.	https://groupe-ecomedia.com/fonds-frontaliers-2023-couleur-touche-votre-commune/	Compensation financière genevoise / Recettes réelles de fonctionnement × 100	0	0	Open data
	Évolution des bases fiscales — Taux foncière (5 ans)	10	Quant.	CPGL / DGFPP — data.cgl.fr (REI)	(Base TF N - Base TF N-5) / Base TF N-5 × 100 — mesure la croissance des bases d'imposition	0	0	Open data
	Évolution des bases fiscales — Taux d'habitation (5 ans)	11	Quant.	CPGL / DGFPP — data.cgl.fr (REI)	(Base TH résidences secondaires N - N-5) / N-5 × 100 (TH résidences principales supprimée en 2023)	0	0	Open data
	Évolution des bases fiscales — Taux de séjour (5 ans)	12	Quant.	Déclaratif / Service comptable	(Produit taxe de séjour N - N-5) / N-5 × 100 — indicateur de dynamisme touristique			Collectivité
	Évolution des bases fiscales — Fiscalité professionnelle (5 ans)	13	Quant.	CPGL / DGFPP — data.cgl.fr (REI)	(Bases CFE N - N-5) / N-5 × 100 — mesure la dynamique économique locale	0	0	Open data
Risques RH et organisationnels	Potentiel financier par habitant	14	Quant.	DGCL — collectivités-locales.gouv.fr/critères	Potentiel financier / Population DGF — mesure la richesse fiscale historique par habitant (phab)	0	0	Open data
	Taux de réalisation des investissements	15	Quant.	Déclaratif	Dépenses réelles d'investissement réalisées / Dépenses inscrites au budget × 100			Open data
	Tension budgétaire ressentie	16	Qual.	Déclaratif	Appréciation du DGS ou de l'élu référent sur le niveau de tension lors de l'élaboration et l'exécution du budget			Collectivité
	Taux d'absentéisme	17	Quant.	RSU (déclaratif)	Nb jours d'absence (hors CLD) / (Nb agents + nb jours travaillables) × 100	0	0	RSU
	Taux de turn-over	18	Quant.	RSU (déclaratif)	(Départs + Arrivées) / 2 / Effectif total × 100	0	0	RSU
	Taux de formation	19	Quant.	RSU (déclaratif)	Nb agents ayant suivi au moins 1 formation / Effectif total × 100	0	0	RSU
	Part de postes vacants non pourvus	20	Quant.	Déclaratif	Postes vacants non pourvus depuis > 6 mois / Effectif autorisé × 100			Collectivité
	Part de postes stratégiques vacants non pourvus	21	Quant.	Déclaratif	Postes stratégiques vacants non pourvus / Postes stratégiques autorisés × 100			Collectivité
	Départs à la retraite prévisibles (3 ans)	22	Quant.	RSU (déclaratif)	Nb agents partant en retraite dans 3 ans / Effectif total × 100	0	0	RSU
	Sentiment d'épuisement des équipes	23	Qual.	Déclaratif	Appréciation du DGS ou de l'élu référent sur le niveau de fatigue et de moral perçu au sein des équipes			Collectivité
	Qualité du dialogue social	24	Qual.	Déclaratif	Appréciation du DGS ou de l'élu référent sur la qualité des échanges avec les représentants du personnel (syndicats ou conseil de salariés) ou une service ou formule de mesure du bien-être et de la qualité de vie au travail (dix ans)			Collectivité
	Mise en place d'un baromètre RH / enquête QVT	25	Qual.	Déclaratif	Appréciation du DGS ou de l'élu référent sur la mise en place de démarche qualité dans la collectivité			Collectivité
	Mise en place d'une démarche interne qualité (type ISO 9001)	26	Qual.	Déclaratif	Nb de démissions/ruptures depuis le dernier scrutin municipal			Collectivité
	Stabilité de la majorité	27	Quant.	Déclaratif				Collectivité

Cartographier les risques

Année de référence	Valeur	Seuil 1 Très faible	Seuil 2 Faible	Seuil 3 Moyen	Seuil 4 Élevé	Seuil 5 Très élevé	Score (1-5)	Niveau de risque	Pouvoir d'agir de la collectivité	Poids (%)
0	0	< 5 ans	5-8 ans	8-12 ans	12-15 ans	> 15 ans	1	☑ Très faible	Fort	17%
0	0	> 5 %	2 % à 5 %	0 % à 2 %	-3 % à 0 %	< -3 %	4	● Élevé	Fort	14%
0	0	< 85%	85-88%	88-92%	92-96%	> 96%	1	☑ Très faible	Limité	12%
0	0	< 500 €	500-1 000 €	1 000-1 800 €	1 800-2 500 €	> 2 500 €	1	☑ Très faible	Limité	5%
0	0	< 15 %	15-25 %	25-35 %	35-45 %	> 45 %	1	☑ Très faible	Fort	7%
0	0	< 5 %	5-10 %	10-18 %	18-25 %	> 25 %	1	☑ Très faible	Faible	4%
0	0	> 50 %	40-50 %	30-40 %	20-30 %	< 20 %	5	⚠ Très élevé	Faible	7%
0	0	> 15 %	10-15 %	6-10 %	3-6 %	< 3 %	5	⚠ Très élevé	Limité	4%
0	0	< 3 %	3-8 %	8-15%	15-25%	> 25%	1	☑ Très faible	Limité	5%
0	0	> +15 %	+8-15 %	+3-8 %	0-3 %	< 0 %	5	⚠ Très élevé	Faible	6%
0	0	> +10 %	+3-10 %	0-3 %	-5-0 %	< -5 %	4	● Élevé	Faible	2%
0	0	> +20 %	+5-20 %	-5-5 %	-15-5 %	< -15 %	3	● Moyen	Limité	2%
0	0	> +15 %	+5-15 %	0-5 %	-5-0 %	< -5 %	4	● Élevé	Faible	4%
0	0	> 900 €	700-900 €	500-700 €	350-500 €	< 350 €	5	⚠ Très élevé	Faible	5%
0	0	> 80%	65-80%	50-65%	35-50%	< 35%	5	⚠ Très élevé	Limité	4%
0	0	Aucune tension	Légère vigilance	Tensions identifiées	Situation tendue	Urgence			Limité	2%



Analyse et plan d'action :

ANALYSE

Éléments à compléter

PLAN D'ACTION

Éléments à compléter



Le CDG vous accompagne

Besoin d'y voir plus clair en début de mandat ?



Le guide & l'observatoire bientôt disponibles



MERCI DE



VOTRE PARTICIPATION !

Rejoignez-nous !