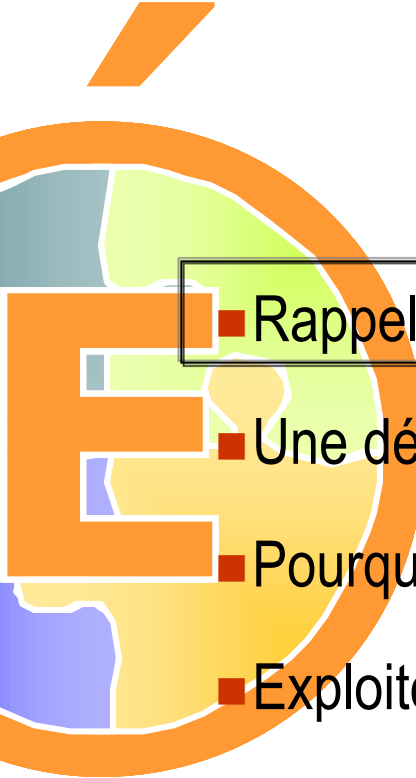




# Gestion des risques

Intervention du 22 novembre 2013  
Réseau de conseil aux EPLE



- 
- Rappel des grands principes et situation au ministère
  - Une démarche type de déploiement d'un référentiel
  - Pourquoi une cartographie des risques
  - Exploiter les résultats



# Le contrôle interne est un processus en cours de déploiement

- Une opportunité de progrès :
  - Contrôle pour maîtrise et non « flicage »
  - Interne pour intégré et non « redondant »
  - Le contrôle interne est un moyen d'améliorer le fonctionnement d'un processus, d'un service, d'une organisation
- Une mise en responsabilité accrue et qui fait sens
  - Le risque pointe une responsabilité
    - Nous sommes tous des Monsieur Jourdain de l'analyse de risque
    - Auditeur interne, contrôleur interne et gestionnaire de risques : des métiers récents, spécialisés dans les techniques pour aider les opérationnels face aux risques
- Le contrôle interne pour la maîtrise des risques
  - Est en construction
  - A pour ambition d'être aidant
  - Ne pourra être que progressif.



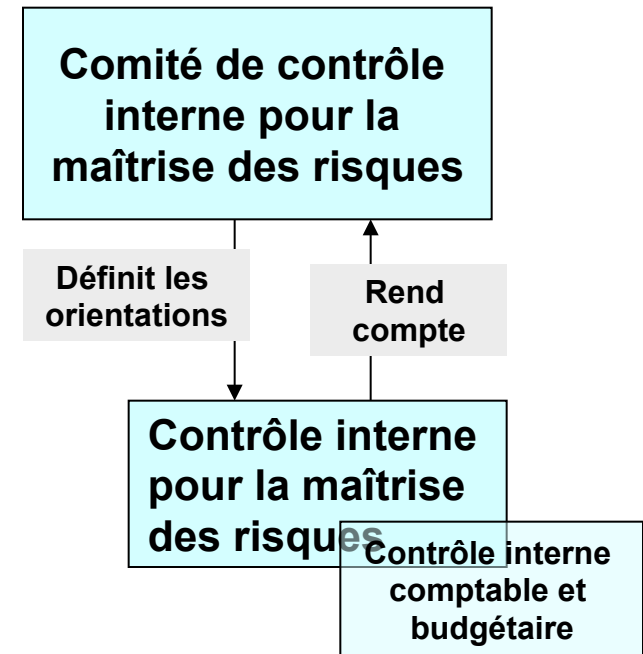
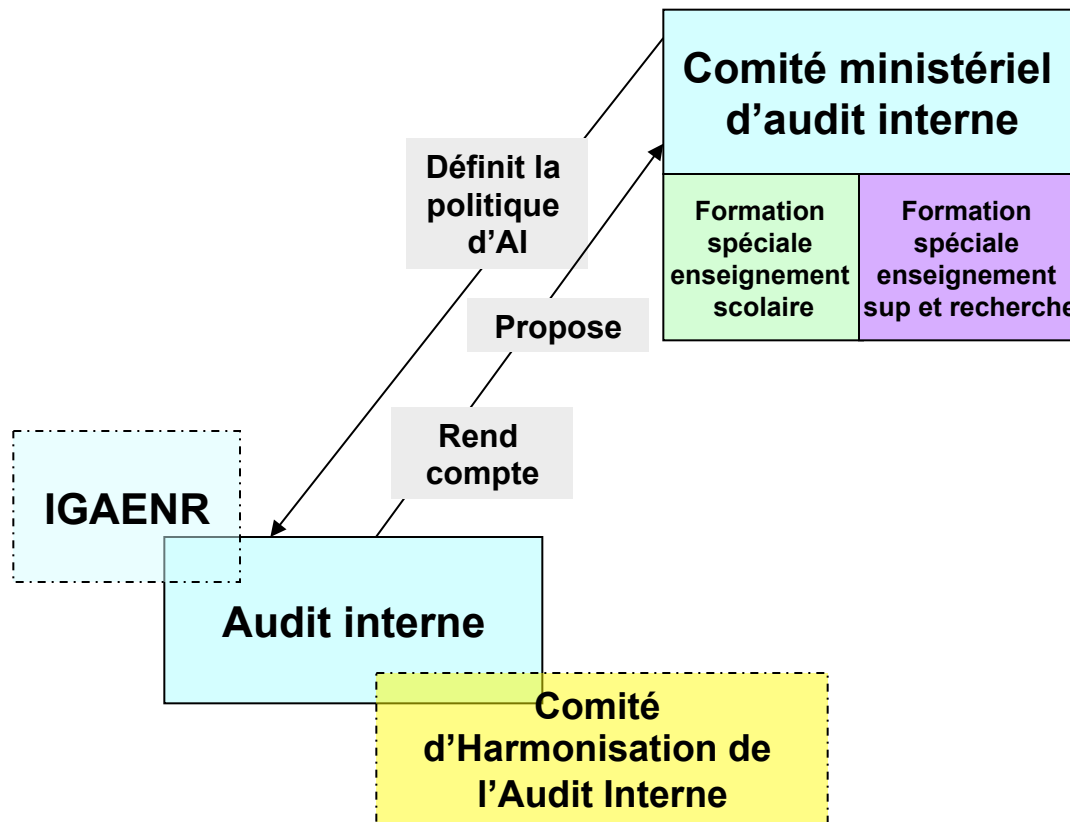
## En quatre points fondamentaux, le contrôle interne pour la maîtrise des risques est :

- Un processus qui permet d'arriver à ses fins mais n'est pas une fin en soi
- Animé par des personnes, au delà des documents et des procédures
- Ne peut fournir qu'une assurance raisonnable sur les risques : il ne peut les garantir
- Est indissociable des objectifs dont il permet la réalisation : ces objectifs, bien que distincts peuvent se recouper.



# Rappel du dispositif général dans lequel le contrôle interne s'inscrit

## ■ Le dispositif de gouvernance





- 19 octobre 2011 : Le 1<sup>er</sup> Comité de Contrôle Interne pour la maîtrise des risques (CCIMR) pose les bases de la démarche et choisit 2 sujets « pilotes » et monte une mission dite de « pré-configuration »
- 13 avril 2012 : 2<sup>nd</sup> CCIMR sélectionne la vague suivante des sujets, issus de la consultation des directions de la centrale et des académies :
  1. Processus de gestion des examens (Bac / BTS)
  2. Processus d'orientation et d'affectation des élèves post-baccalauréat
- 14 novembre 2012 : 3<sup>eme</sup> CCIMR acte la rédaction d'une charte de contrôle interne, de travaux sur l'environnement de contrôle, d'éléments de méthodologie et de rédaction d'une lettre de mission type
- 4 juin 2013 : 4<sup>ème</sup> CCIMR
  - Présentation de la cartographie des risques sur le processus de gestion des examens (Bacs / BTS)
  - Le sujet sur le processus d'orientation et d'affectation des élèves post-baccalauréat est reporté pour priorisation du sujet de faibilisation du processus de collecte et de traitement des données financières des établissements du supérieur

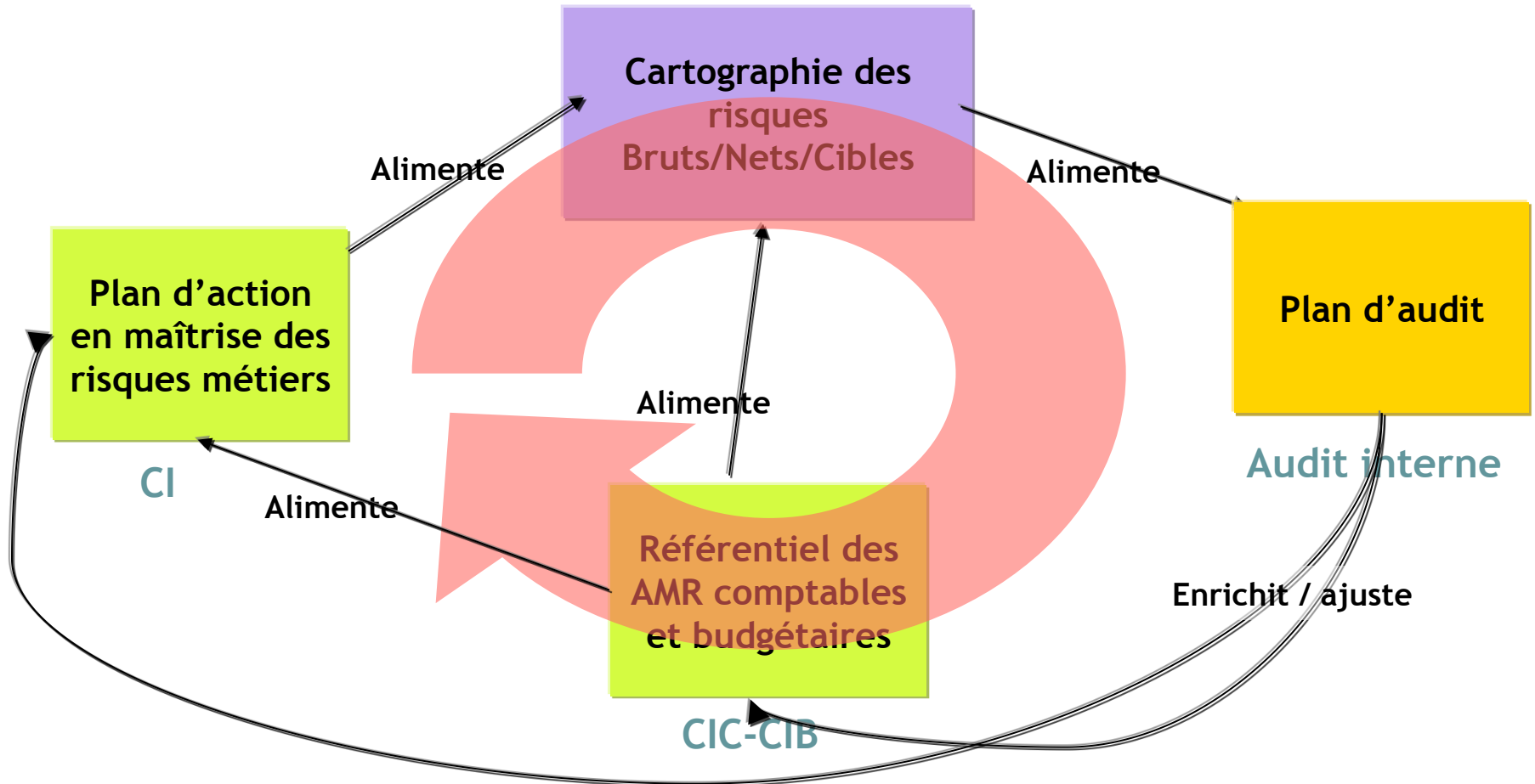


- L'environnement de contrôle
  - Un ensemble de briques transversales à l'organisation....
  - .....pour lesquelles une progression du niveau de maîtrise entraîne la résolution simultanée de multiples dysfonctionnements
    - Ex : Une gestion maîtrisée des accès aux systèmes d'information nationaux
    - Ex : Charte d'éthique, code de déontologie
- La charte de contrôle interne
  - Chaque organisation a sa propre culture de contrôle interne, fonction de son appétence aux risques
  - Les acteurs du contrôle interne sont multiples : IGAENR, Audit interne, mission de contrôle interne, contrôle interne comptable, contrôle interne budgétaire etc.
  - La charte vise à :
    - Poser les repères sur les ambitions du dispositif de contrôle interne, pour l'organisation concernée
    - Expliciter les rôles et missions de chacun sur le contrôle interne
  - Elle est cohérente / conjointe à celle de l'audit interne



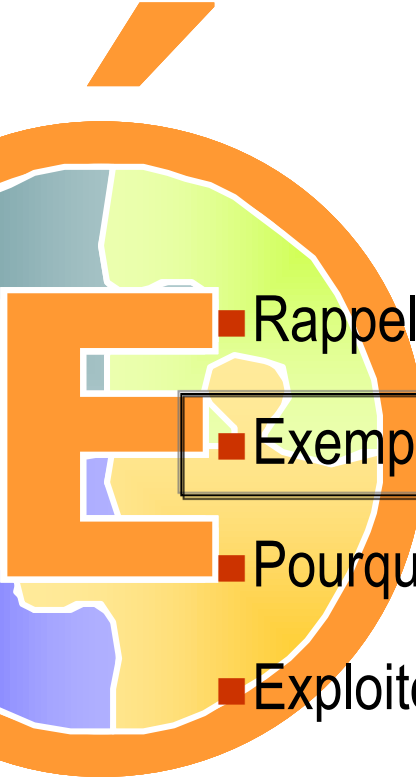
# La maîtrise des risques : une boucle de rétro-action positive

- Etre humble, transparent et lucide : y aller par étape et par versions successives



AMR : action de maîtrise des risques



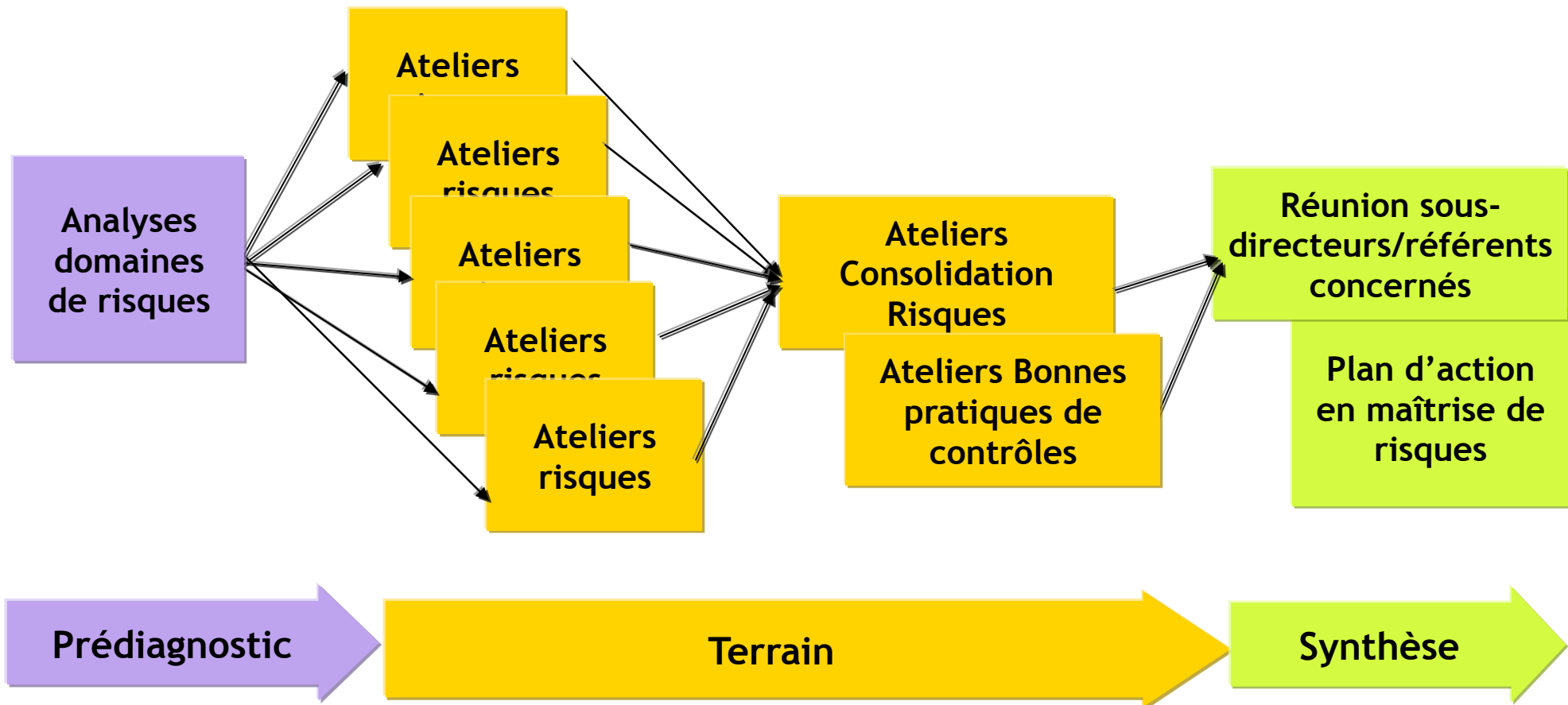


- Rappel des grands principes et situation au ministère
- Exemple de déploiement d'un référentiel
- Pourquoi une cartographie des risques
- Exploiter les résultats



# Approche par les risques appliquée à un processus

- Démarche réalisée sur le processus de gestion des examens bac/bts :






# Processus de gestion des examens baccalauréats et BTS : périmètre

- 5 académies et le SIEC visités
  - DEC : chefs de DEC, gestionnaires
  - Inspections : doyens, IA-IPR, IEN
  - Chefs d'établissement
  - Responsables qualité, représentants des services informatiques,
- Entretiens menés en centrale avec
  - l'IGEN et l'IGAENR,
  - la mission de pilotage des examens et son équivalent DGESIP, les bureaux réglementaires,
  - STSI
  - Responsable des Espé
- Réunion inter-académique et centrale le 20 mars
- Synthèse sur la cartographie des risques le 2 Avril – présentation au CCIMR du 4 juin
- Elaboration du plan d'action : ateliers inter-académique mi-septembre – présentation au CCIMR du 21 novembre



# Exemple de cartographie sur les examens (situation passée)

Impact					
Critique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mauvaise gestion d'une situation de crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fuite sujet</li> <li>- erreur dans la distribution du sujet au candidat</li> <li>- indisponibilité du système d'information pendant les phases critiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insuffisance des mesures d'impact des modifications réglementaires et/ou infra réglementaires sur la gestion des examens</li> <li>- superposition des calendriers examens et concours</li> </ul>		
Majeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fraudes à l'examen</li> <li>- incidents dans le transfert des sujets vers les établissements (perte d'enveloppe, mauvaise livraison)</li> <li>- difficulté à gérer les alertes sujets, notamment les rectificatifs le cas échéant (bac pro/BTS)</li> <li>- incidents dans la gestion logistique des copies</li> <li>- insuffisance des viviers de ressources pédagogique pour la constitution du Jury</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insuffisance des moyens techniques de secrétariat d'examen</li> <li>- erreur de saisie/report des notes - <b>Difficulté à maîtriser la qualité de la notation</b></li> <li>- non-qualité du sujet</li> <li>- risques médico-sociaux liés à l'insécurité perçue, vécue par les personnels responsables de la gestion de ces examens</li> <li>- mauvaise maîtrise des outils informatiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- complexité de gestion du handicap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- retard dans la publication et le paramétrage de la réglementation au sens large</li> </ul>	
Moderé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficulté dans l'application de la procédure relative à la déclaration des fraudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mauvaise qualité de l'inscription du candidat</li> <li>- insuffisances dans la gestion d'incident endogène</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fonctionnement des services et EPLE perturbé par une presse trop intrusive, pressions et désordres générés par les appels et les visites lors des périodes critiques</li> </ul>		
Infime	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficulté de gestion des candidats individuels</li> <li>- difficulté à trouver des centres d'examens et/ou de corrections</li> <li>- pressions commerciales</li> </ul>				
	Rare	Possible	Probable	Quasi-certain	Probabilité

- 
- Rappel des grands principes et situation au ministère
  - Une démarche type de déploiement d'un référentiel
  - Pourquoi une cartographie des risques
  - Exploiter les résultats



## Les objectifs d'une cartographie des risques

- Identifier et évaluer les risques
- Introduire la mise ne œuvre progressive d'un processus de management des risques
- Contribuer à l'élaboration du plan d'audit interne / Prioriser le déploiement du dispositif sur les processus les plus risqués
- Démontrer que l'organisation a mis en place un dispositif cohérent avec son mode de gestion et ses objectifs
- Pouvoir justifier certains choix de manière circonstanciée quant aux impacts de ces choix



## Les objectifs d'une cartographie des risques Identifier et évaluer les risques

- Permettre le temps d'une prise de recul par rapport à l'activité courante
  - Créer les conditions pour : séminaire / ateliers / vision projet phare
- Prendre conscience des obstacles, des impacts
  - Par la confrontation des points de vue
  - Parce que les acteurs consultés/réunis viennent d'horizons différents
- Harmoniser les analyses de chacun
  - Se mettre d'accord sur les domaines à analyser
  - Cibler la bonne granularité
- Dégager un consensus



## Les objectifs d'une cartographie des risques Mise en œuvre progressive d'un processus de management par les risques

- Clarifier les responsabilités
  - Pilote
  - Agit
  - Contrôle
- Proportionner les réponses aux enjeux
  - Supprimer des contrôles inutiles (les moulins à vent)
  - Etre exigeant en amont pour clarifier l'aval
- Installer les boucles itératives de progrès
- Augmenter le niveau de vigilance, de responsabilisation, d'intérêt





- Adapter la charge à la capacité à faire
  - Etre réaliste et humble
  - N'empêche pas d'être ambitieux
- Etre conscient de ce qui sera maîtrisé plus tard
  - Plus tard ne veut pas dire jamais
  - Importance du respect des délais annoncés
- Préserver la légitimité / la crédibilité des actions de maîtrise des risques
  - Suivre les actions : tenir compte de cette charge dans les priorisations
  - Constater les progrès



## Les objectifs d'une cartographie des risques Dispositif cohérent avec le mode de gestion et les objectifs

- Eviter que des actions de maîtrise des risques ne se télescopent
- Piloter l'alignement des actions sur les objectifs
- Permettre le partage des bonnes pratiques, démultiplier leurs effets
- Vérifier l'adéquation des actions au niveau de celui qui les porte




- Une vision plus exhaustive des impacts des décisions
  - Lutte contre l'effet « os du gigot »
  
- L'acceptation lucide et collective de l'impossibilité de prendre en compte certains impacts
  - Le relais donné à d'autres instances pour ces impacts
  
- Un outil simple, des restitutions claires, communicantes



## Cartographie des risques / Visuel

Critique			<b>R2</b>	
Majeur		<b>R1</b>		
Modéré				
Infime	<b>R3</b>			
	Rare	Possible	Probable	Quasi-certain

# Plan de l'intervention

- 
- Rappel des grands principes et situation au ministère
  - Une démarche type de déploiement d'un référentiel
  - Pourquoi une cartographie des risques
  - Exploiter les résultats



- Construction d'un référentiel de contrôle interne d'un processus
  - Liste des étapes considérées
  - Risques / contrôles associés
  - Evaluation / Plan d'action
  
- Mise en place du processus de management des risques
  - Fiches risques documentées
  - Matrice de risque évolutive
  - Suivi global du plan d'action



# Exploitation de la cartographie - Tableaux de bord

- Tableau de suivi des risques
  - Focus sur le risque
  - Adaptation du tableau selon l'approche retenue : par étape, par domaine, par entité...
  
- Autres tableaux de bord
  - Tableau de bord des indicateurs de risque
  - Suivi d'avancement des plans d'actions
  
- Bonne pratique : la fiche de risque



## Les actions de maîtrise des risques

- Eviter de rêver
  - Ne pas être trop ambitieux
  - Privilégier les petits pas
- Inclure les acteurs concernés par la mise en œuvre dans la définition des actions à mettre en œuvre
- Ne pas perdre de vue l'objectif
- Mettre en avant la valeur de l'action, permettre sa mesure et la restituer





## Le plan d'action du management des risques

- Axe suivi des plans d'action
- Axe mise à jour régulière par un « cartographe »
- Axe déploiement du processus plus profondément dans le périmètre
- Axe développement de la culture du risque
- Axe méthodologie et outils
- Axe politique de risque



## CONCLUSION





- Une démarche qui n'est pas si complexe
  - Mais qui demande de la pratique
  
- Une démarche à forte valeur, de progrès
  - Par son caractère transversal, co-constructif
  
- Une démarche sensible, qui demande de la confidentialité
  
- Une démarche cyclique