

ANNEXE 2

Fiche méthodologique : cartographie des risques et enjeux

Objectif de cette fiche de procédure pratique : proposer aux services académiques une méthode et un outil permettant de réaliser une cartographie des risques

Cette méthode est basée sur :

- Une identification de l'ensemble des risques susceptibles de remettre en cause le bon fonctionnement d'un service ou le bon déroulement d'un processus
- Une hiérarchisation de ces risques, en fonction de leur criticité calculée sur la base de critères de gravité, de fréquence et de maîtrise.

Cette cartographie des risques permet de contribuer à l'élaboration d'un plan d'action.

La liste des situations donnée à titre d'exemples dans les référentiels ministériels n'est pas exhaustive dans la mesure où chaque service peut avoir à faire face à des risques qui lui sont spécifiques. Il est donc nécessaire, pour chaque service, sur la base des référentiels des risques ministériels, de mener une réflexion interne pour l'adapter à son contexte et environnement.

Dans tous les cas, l'analyse des risques doit être réalisée en équipe ceci afin d'assurer une dimension pédagogique et de valoriser les actions qui en découleront. La démarche de cartographie des risques doit être fondée sur une vision partagée entre les différents acteurs du service.

Pour chaque risque, il est nécessaire de réaliser une cotation sur 3 critères permettant d'attribuer pour chacun des risques 2 notes :

Critères	Cotations	Pour le calcul
La fréquence	Niveau 1 : exceptionnelle / faiblement probable (ex : 1x/an) Niveau 2 : rare / moyennement probable (ex : 1x/mois) Niveau 3 : fréquent / fortement probable (ex : 1x/sem) Niveau 4 : très fréquent / très probable (ex : 1 ou plrs x/jr)	F
La gravité	Niveau 1 : mineure ou nulle Niveau 2 : peu grave Niveau 3 : grave Niveau 4 : très grave	G
La Maîtrise	Niveau 1 : aucune action en place ou inefficace (on découvre le risque) Niveau 2 : quelques actions mais insuffisantes Niveau 3 : procédures, plan d'action, indicateurs – existence d'un dispositif de CIC Niveau 4 : maîtrise totale	M

Il appartient à chaque service de coter la fréquence, la gravité et la maîtrise.

Pour définir les échelles et classer les risques, le service doit tenir compte de son expérience : les événements qui se sont produits, les mesures préventives qu'il a mis en œuvre, les mesures de contrôle et les actions qui peuvent contribuer à diminuer la gravité, la fréquence et augmenter la détectabilité.

Servent de base de travail les données suivantes :



- Éléments de contexte du processus : réglementation nouvelle et/ou méconnue, modification de l'organisation géographique ou fonctionnelle, dispersion géographique, multiplicité des acteurs.
- Changement de système d'information et/ou d'interfaçage (exemple DT Chorus ...)
- Obsolescence de la documentation ou/et absence de cycle de formation
- Analyse détaillée du CHD ou des indicateurs MP3, observations sur les rejets DRFIP, résultats d'un plan de contrôle, l'outil Odicé pour le CIC EPLE...
- Bilan des actions déjà mises en œuvre
- Compte rendu de réunions
- Recommandations d'audit (interne ou externe)

En fonction de la cotation, il est possible de déterminer 2 notes :

➤ **La criticité du risque : C = F x G**

	Fréquence	Niveau 1 Exceptionnel	Niveau 2 Rare	Niveau 3 Fréquent	Niveau 4 Très fréquent
Gravité (avec quelques exemples de cotations)					
Niveau 1 = Mineure - Impact financier < 1000€ - Altération légère des délais - Anomalies <1%		1	2	3	4
Niveau 2 = Peu grave - Impact financier 1 000 € à 15 000 € - Altération légère de la qualité - Anomalies <5%		2	4	6	8
Niveau 3 = Grave - Impact financier 15 000 € à 150 000 € - Altération visible des délais et/ou de la qualité - Anomalies <10%		3	6	9	12
Niveau 4 = Très grave - Impact financier > 150 000 € - Impossibilité de fournir un service - Anomalies >10% ou données inutilisables		4	8	12	16

(Les cotations ne sont pas forcément en lien avec la couleur. Par ex : un risque coté « 4 » : de fréquence 4 et de gravité 1 sera sérieux, mais de fréquence 1 et de gravité 4 sera critique)

➤ **Le niveau de risque : R = C / M**

Maîtrise	Criticité =>									
	1	2	3	4	6	8	9	12	16	
Niveau 1 = Aucune action	1	2	3	4	6	8	9	12	16	
Niveau 2 = Quelques actions	0,5	1	1,5	2	3	4	4,5	6	8	
Niveau 3 = Dispositif de CIC	0,33	0,66	1	1,33	2	2,66	3	4	5,33	
Niveau 4 = Maîtrise totale	0,25	0,5	0,75	1	1,5	2	2,25	3	4	

Priorisation des actions à mettre en place

Une fois le niveau de risque établi le service hiérarchise les risques (du niveau de risque le plus élevé au moins élevé), et formalise, son programme d'actions prioritaires en tenant compte de la faisabilité de chaque action envisagée pour traiter les risques.

Priorité	Significations (selon la grille «niveau de risque »)
Priorité 1	Risque critique : Action(s) à mener immédiatement
Priorité 2	Risque important : Action(s) à mener à court et moyen terme
Priorité 3	Risque acceptable : Mise en place d'action non prioritaire

Exemples :

Cas 1

Processus	Libellé du risque identifié	Fréquence F	Gravité G	Criticité C = F x G	Maîtrise M	Niveau de risque R= C / M
Rémunération – prise en charge d'un agent	Non-paiement de l'agent du fait de données financières incomplètes - Oubli de saisie (RIB, bureau de gestion, etc.).	Niveau 2	Niveau 4	8	Niveau 1	8
		Rare	Très grave	= 2 x 4	inefficace	= 8 / 1

Dans le cas présent, le risque n'est pas maîtrisé par le service. Il sera par conséquent de **priorité 2** =>
« Risque important / Action(s) à mener à court et moyen terme »

Action => Le dispositif de CIC doit être renforcé
(Mise en place d'une fiche de procédure, autocontrôle, contrôle de supervision, réflexion sur l'organisation du bureau, formation...)

Cas 2 (même risque/ même fréquence / même gravité) -> mais « maîtrise totale » du service

Processus	Libellé du risque identifié	Fréquence F	Gravité G	Criticité C = F x G	Maîtrise M	Niveau de risque R= C / M
Rémunération – prise en charge d'un agent	Non-paiement de l'agent du fait de données financières incomplètes - Oubli de saisie (RIB, bureau de gestion, etc.).	Niveau 2	Niveau 4	8	Niveau 4	2
		Rare	Très grave	= 2 x 4	Totale	= 8 / 4

Le risque est totalement maîtrisé par le bureau. Il n'est donc pas nécessaire de lancer une action sur le sujet



ANNEXE 3

Fiche méthodologique : plan d'action

Le plan d'action détaille les actions nécessaires pour couvrir les zones de risque identifiées dans la cartographie des risques (**annexe 2**)

Il se structure autour de **8** points pour circonscrire, tracer, et suivre les actions identifiées

Illustration avec le cas 1 de la cartographie des risques

N°	Processus	Risque	Priorité « cartographie des risques »	Action	Service	Responsable de l'action	Calendrier de réalisation des actions [8]			
							T4 2014	T1 2015	T2 2015	T3 2015
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]				
1	T2 – prise en charge d'un agent	Non-paiement de l'agent du fait de données financières incomplètes - Oubli de saisie (RIB, bureau de gestion, etc.).	Priorité 2 = risque important	Mise en place d'une fiche de procédure	RH1	M. Dupond			X	
2										
3										
4										
5										

- Colonne 1 [N°] : identification de l'action ;
- Colonne 2 [Processus] : identification du processus couvert par le plan d'action ;
- Colonne 3 [Risque] : Libellé du risque identifié.
- Colonne 4 [Priorité « cartographie des risques »] : niveau de priorité alloué au risque.
- Colonne 5 [Action] : description de l'action
- Colonne 6 [Service] : Service responsable de l'action
- Colonne 7 [Responsable de l'action] : désignation du responsable de l'action
- Colonne 8 [Calendrier de réalisation des actions] : détermination de l'échéance pour réaliser l'action ;



Comment définir des actions ?

Tout d'abord, pour définir les actions, on recherchera

- Le dysfonctionnement qui génère le risque
- Les raisons de l'inefficacité des actions déjà entreprises
- Les actions à mobiliser les plus pertinentes

Afin de décider de l'action la plus pertinente, il est nécessaire d'organiser la réflexion selon le dysfonctionnement observé autour des 3 volets du CIC « **Organisation / Documentation / Traçabilité** »

Le tableau suivant résume la démarche et montre les outils éventuellement mobilisables

Question type ...	Volet CIC	Dysfonctionnement / problème récurrent	Actions / outils
Personne ne fait ...	Organisation	Absence de suppléance-vacance de poste – continuité de service	- Organigramme fonctionnel - Plan de contrôle (hiérarchie) - Planning des absences - Liste des délégations / habilitations - Fiche de poste - Fiche de procédure
Personne ne sait à qui envoyer ce qui a été fait		Méconnaissance de la chaîne des acteurs	- Organigramme fonctionnel - Fiche de procédure
Personne ne sait ce qui a été fait ni comment cela a été fait ...	Traçabilité	Contrôle inexistant (ou non tracé)	- Plan de contrôle (hiérarchie) - Fiche de poste - Check-list / autocontrôle
		Vérification impossible de l'existence d'erreurs ou de la qualité comptable	- Procédure d'archivage - Plan de contrôle (hiérarchie) - Check-list / autocontrôle
Personne ne sait quoi ou comment faire ...	Documentation	Méconnaissance de la réglementation ou de l'outil informatique	- Fiche de poste - Formation métier - Formation outil - Fiche de procédure