

LES TROPHEES DE LA CIAT 2025 CANDIDAT

Franck GILLARD:

Directeur du conseil de gestion et du management
Angers Loire Métropole

Sujet présenté : « Management des risques - Cartographie des risques 2022
- Une approche "Top down Ville + CCAS + Angers Loire Métropole + SPL + SEM »

1ère Question *Pourquoi avoir choisi de candidater aux Trophées de la CIAT et pourquoi avec ce projet en particulier avoir choisi ce sujet ?*

C'était l'occasion de partager avec d'autres collectivités une expérience qui nous a semblé intéressante, et qui a d'ailleurs été présenté le 10 juillet 2025 dans un webinaire spécifique pour le CNFPT avec 117 connectés au démarrage et encore 87 à la clôture.

Avec quelques points innovants à mon sens à signaler => voir ci-dessous

2ème question *Quels sont les principaux enseignements ou points saillants de votre démarche ?*

Ce que je retiens de l'expérience de manière très synthétique :

- Démarche mise en œuvre sans augmentation de ressources, et donc à effectif constant.
- « Le principal est d'avancé » : par conséquent, création d'un nouveau profil au sein de mon équipe, combinant les deux fonctions autour du conseil (et non pas audit) : le conseiller de gestion et risques (voir les deux chartes de fonctionnement imbriquées au niveau des valeurs).

Dans un contexte de grande difficulté pour recruter ces deux types de profils, dans un environnement financier qui se durcit, cette stratégie a permis d'enrichir les postes actuels de conseillers de gestion en ouvrant sur d'autres compétences rares, et ainsi faciliter le moment venu les recrutements à venir et leur maintien dans la collectivité à travers ce parcours professionnel.

- le caractère intéressant porte également sur le périmètre de la démarche de cartographie des risques, avec une approche « top down » sur la « holding Angers » : Ville + CCAS + Angers Loire Métropole + Sociétés Publiques Locales + Syndicats mixtes (permettant de traiter du même coup le contrôle analogue et les mentions sur les risques prévues e rapport du mandataire)
- Enfin, évitement de « l'effet tunnel » avec production des cartes en 6 mois.

3^{ème} question **Quels bénéfices ce projet a-t-il apporté à votre collectivité et/ou à vos partenaires ?**

Une remarque favorable de la Chambre régionale des comptes dans son rapport provisoire de juillet 2025 pour la ville d'Angers => ce qui a légitimé la poursuite de la démarche => voir ci-dessous

Le déploiement d'un dispositif de management des risques (saison 1)

« La commune, la communauté urbaine et le CCAS ont défini une politique unifiée de prévention, de détection et de protection contre les risques susceptibles d'affecter leur organisation et l'ont formalisée en octobre 2021 dans une charte de management des risques. Cette approche a été étendue aux SPL contrôlées par la commune ou l'EPCI... Elle recouvre l'ensemble des risques potentiels en matière de probité, de ressources humaines, juridiques, informatiques, financiers ou d'atteinte à la continuité du service public. Portée par la direction générale des services... la démarche a conduit à définir, entre novembre 2021 et septembre 2022 pour chaque direction puis pour chaque SPL, une carte spécifique de ses risques, de procéder à leur notation et de définir des actions correctrices. Ce comité des risques associe l'ensemble de la direction générale, des directeurs généraux de SPL, le 1^{er} adjoint et l'adjoint en charge des ressources humaines.

La commune dispose ainsi d'un outil avancé qu'il s'agit de faire vivre. ».

Une démarche relancée pour 2026 par le DGS avec la « saison 2 »

Les actions prévues pour 2026

En matière de management des risques, encouragé par la CRC, l'année 2026 va permettre de remettre à jours les fiches de risques datant de 2022 en intégrant les plans d'action (approche « top down ») et de poursuivre l'approche par processus (« bottom up ») au plus près du terrain des services.

Le programme en question a été présenté lors de la réunion des directeurs élargie aux SPL, le **12 décembre 2025** et porté fortement par le Directeur Général des Services.

Approche top down

- Sur le premier semestre 2026, mise jour de l'ensemble des fiches de risques réalisées en 2022 sur le périmètre Ville, CCAS et ALM, et extension aux SPL et SEM dans la foulée
 - Mise à jour des cotations (impacts et probabilité) à aujourd'hui (2026).
 - Mise à jour des dispositifs de maîtrise de risque déployés depuis 2022 et évaluation.
 - Proposition de plans d'action à compter de 2026 au regard des priorités identifiés.

Approche bottom up

- Sur le premier semestre 2026, deux directions seront examinées à travers un processus repéré comme à risque pour chacune d'entre elle :

- Sécurité Prévention (Police Municipale) avec le processus du déploiement des armes létales validées fin 2025 par le conseil municipal
- Commande publique avec le processus qui reste à la date de ce rapport non encore identifié.

Le but est de stabiliser la méthode avec ces deux exemples en vue de l'étendre aux autres processus à risques repérés.

4ème question *Quels ont été les limites ou les freins que vous avez pu rencontrer ?*

La difficulté s'est située sur la gouvernance dans la durée à travers le comité de maîtrise des risques (créé en 2021), lequel a néanmoins bien fonctionné de 2021 à 2023. Dont il faudra relancer après les élections en s'appuyant sur la nouvelle cartographie qui sera livrée en juin 2026.

5ème question *Pensez-vous que votre projet / votre démarche peut être transposée à d'autres collectivités ou être à minima une source d'inspiration?*

Oui, à l'issue du webinaire avec le CNFPT, pas mal de retour positif sur cette application concrète de la méthode et la production des outils et des livrables à chaque personne connectée.

De même à l'issue de la formation à l'INSET cycle contrôle de gestion en janvier 2026, avec déjà des applications dans des collectivités.

6ème question *Envisagez-vous de représenter votre candidature pour ce projet ou un autre projet pour l'édition 2026 (indiquez uniquement la thématique du projet ou le domaine sans en dévoiler le contenu) ?*

Déjà participé en 2026 sur ce même dossier, pas sûr que ce soit utile à nouveau.