



15<sup>ES</sup> JOURNÉES ANNUELLES

21 & 22 NOVEMBRE

**CIAT**

2024

BORDEAUX

**13H45 - 15H00**

## **ATELIER 2 :**

### **Répertoire commun des risques : premières utilisations et témoignages**

Animatrices :

Karine BODINIER (Région Normandie, responsable du service de contrôle de gestion et évaluation)

Marilyne BIN (Loire Forez agglomération, responsable audit et appui aux politiques publiques)

Claire HEID (Département de l'Hérault, Cheffe de projet contrôle interne comptable et financier)

Nathalie SADEYEN (Région Réunion, Référent Conformité)

Dominique BONNEMERE (Région Occitanie –Auditeur Interne & Risk Management )



## **Atelier 3 : Répertoire commun des risques : premières utilisations et témoignages**

déroulé :

- I - Genèse et conception de l'outil
- II - témoignage de la Région Normandie
- III - témoignage du Département de l'Hérault
- IV - Témoignage de Loire Forez agglomération
- V - témoignage de la Région Occitanie
- VI - témoignage de la Région Réunion
- VII - échanges



# I – La genèse et la conception de l’outil



# I- La genèse de l'outil :

Un guide publié en 2022 sur le site de la CIAT

5 bonnes raisons pour se référer à ce guide



Écrit par des professionnels des collectivités pour des collectivités



S'appuyant sur des référentiels connus et la réglementation en vigueur



Le processus complet explicité



De nombreuses fiches pratiques



Sans devoir être lu intégralement

Un outil dynamique et simple d'utilisation

Un référentiel pratique et opérant

Un outil évolutif et ajustable



## La méthodologie :

**2022**

### **Approches combinées pour le livrable final**

**3 sous-groupes de travail**

1 – Principes juridiques/généraux et obligations réglementaires

2 – Identification des processus et sous-processus

3 – Classification des risques

+ 5 ateliers entre janvier et novembre 2023 aux journées de la CIAT

**2023**

### **Approche par thématique de risque 5 sous-groupes de travail**

1/ Risques juridiques

2/ Risques financiers et comptables

3/ Risques informatiques

4/ Risques exogènes

5/ Risques humains

#### **Travaux de chacun des sous-groupes :**

- Identification des risques par processus
- Définition des scénarii de risques
- Identification des causes et conséquences
- Identification des actions de maîtrise possibles

### III – Témoignage de la Région Normandie





3,3 millions d'habitants sur 30 100 km<sup>2</sup>  
Région fusionnée en 2016 - 5 départements  
5 102 agents  
Budget : 2,2 Milliards d'euros



### Contexte d'utilisation du répertoire des risques :

- Le déploiement d'une cartographie des risques à l'échelle de la collectivité initié en 2020...
- ... et le début de l'évaluation de l'efficacité de notre contrôle interne & des 1ers plans d'action mis en œuvre

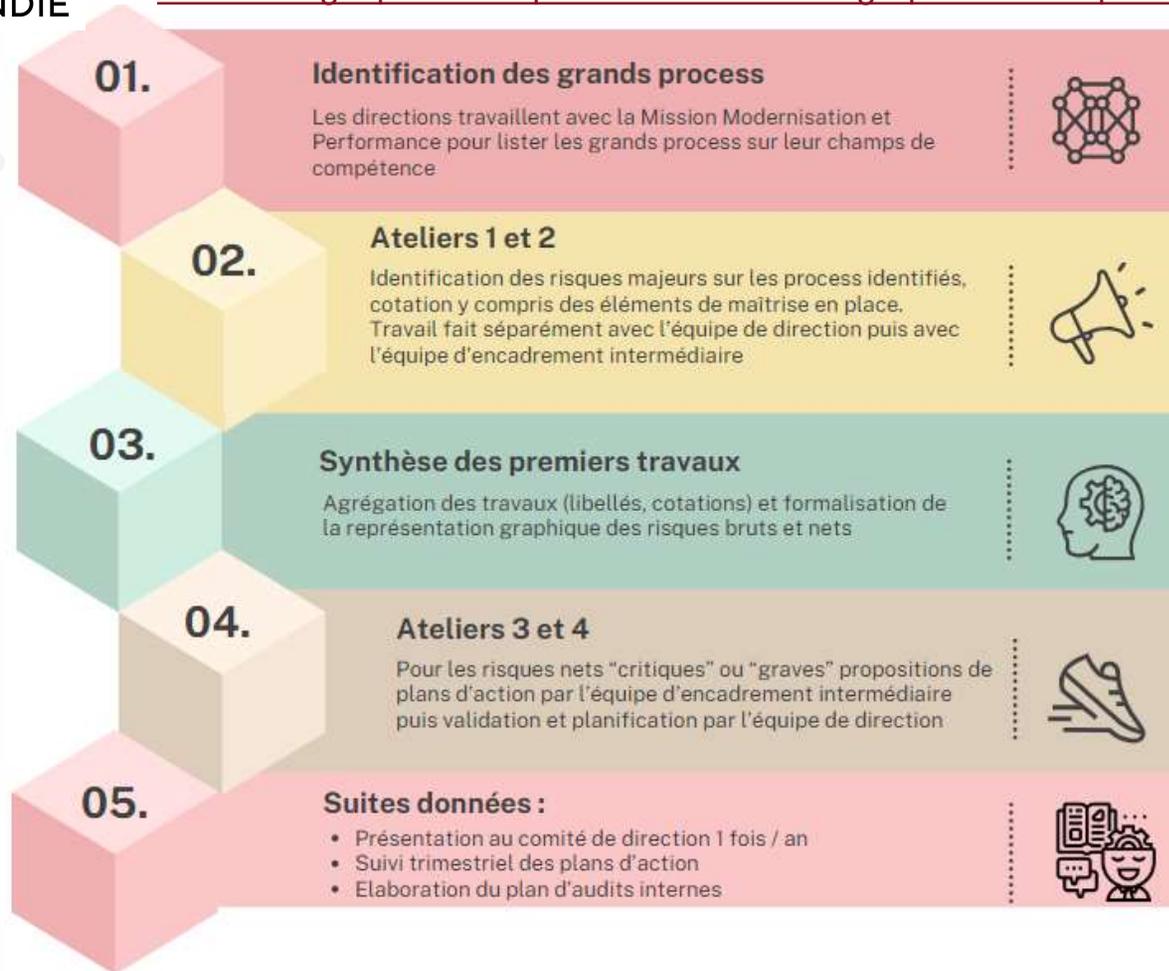
## Répartition des rôles au sein de la collectivité :

Rôle	Organisation	Processus de gestion des risques	Reporting/ Communication	Culture des risques
<b>Equipe projet</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Déterminer l'approche de la gestion des risques</li> <li>✓ Piloter la gestion des risques pour l'ensemble des Directions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manager des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réaliser et mettre à jour les cartographies par Services et la cartographie globale des risques de la Région Normandie</li> <li>✓ Assister les directeurs/chefs de services dans la définition et la mise en œuvre des plans de traitement des risques</li> <li>✓ Coordonner et piloter l'avancement des plans de traitement des risques</li> <li>✓ Mesurer et contrôler la gestion des aides européennes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Centraliser et communiquer les cartographies aux Directions et aux Services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Animer la gestion des risques au sein de la Région Normandie</li> <li>✓ Former et sensibiliser les encadrants et les agents à la culture du risque</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mettre en place des contrôles/audits internes pour tester la gestion des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Service de contrôle de gestion et d'évaluation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Communiquer aux Directions et aux Services les axes d'améliorations des contrôles mis en place</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assurer l'exhaustivité, la qualité et le suivi des contrôles en place concernant le gestion des fonds européens</li> <li>✓ S'assurer que les travaux conduits par la DEI sont en accord avec la méthodologie de cartographie des risques de la collectivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ DEI</li> </ul>			

## Etat d'avancement du déploiement de la cartographie des risques :

- Achevé pour 17 directions sur les 21
- Couvre tous les process et tous les risques, y compris atteinte à la probité
- Hors fonds européens mais avec une méthodologie et des grilles de cotation communes

## Méthodologie pour le déploiement de la cartographie des risques\*



## Utilisation de l'outil CIAT

Prise de connaissance des **process** en amont de ce qui a été listé dans l'outil et compléte du tableau de la cartographie

Prise de connaissance en amont des **risques identifiés**. Permet de relancer les échanges quand les directions manquent de matière

Recherche de contenu pour formaliser correctement les process, risques, causes et conséquences dans le cadre de l'élaboration du cahier des charges des prochains audits internes

\* Processus en cours d'ajustement pour la 1<sup>ère</sup> mise à jour de la cartographie afin de tirer des enseignements de la 1<sup>ère</sup> vague

### III – Témoignage du département de l'Hérault





1,2 millions d'habitants  
5 450 agents  
budget : 2 Milliards d'euros

Contexte d'utilisation du répertoire des risques:

- La perspective d'une certification des grands comptes du secteur public local...
- ... nous oblige à formaliser et évaluer l'efficacité de notre contrôle interne comptable et financier



Exploitation du répertoire de la CIAT à chaque étape de la démarche



### Etape 1: décrire l'organisation actuelle

- Entretiens avec les parties prenantes d'un processus
- Formalisation du dispositif de contrôle interne existant, à travers la modélisation de processus



### Etape 2: cartographier les risques comptables et financiers

- Recensement des risques
- Evaluation de l'efficacité de notre couverture à travers la cotation des risques



### Etape 3: élaborer un plan d'actions adapté aux enjeux et risques

- Validation par les instances de pilotage des risques acceptables ou non
- Co-construction du plan d'action
- Suivi de la mise en œuvre et actualisation des livrables



Le découpage par processus

Le recensement des risques

L'identification des mesures de maîtrise

## IV – Témoignage de Loire Forez agglomération





132 km<sup>2</sup>, 87 communes  
113 000 habitants  
500 agents,  
budget : 211 millions €

## 2 utilisations du registre de la CIAT :

Lors de la planification de programmes d'audits

pour aider les opérationnels chargés d'élaborer les plans d'actions  
liés à la cartographie des risques majeurs



# Les risques par processus

Possibilité de faire des filtres en fonction de 2 critères

Processus	Sous-processus	Thématique/Dispositif	Libellé du risque	Description / Scénario	Objectifs
Accorder des garanties d'emprunt à des personnes de droit privé	Accorder des garanties d'emprunt à des personnes de droit privé	Pilotage financier	Mise en œuvre d'une garantie d'emprunt	organisme que l'on a garanti fait faux bond et la collectivité doit s'y substituer dans le paiement des échéances bancaires	Assurer la viabilité multidimensionnelle (financière, socio-économique, juridique, opérationnelle, politique...) d'un projet ou d'une opération Préserver l'équilibre financier, la viabilité (ressources humaines, financière, économique...) et la capacité d'intervention de la collectivité

Possibilité de filtrer par processus



# Maîtrise des risques

Possibilité de faire des filtres en fonction du type de mesure de maîtrise

Type mesure maî...  

- Détection
- Prévention
- Protection

Libellé du risque	Description / Scénario	Type mesure maîtrise	Mesure_maitrise_attendue
<input checked="" type="checkbox"/> Cyberattaque / Vol de données	<p>Intrusions ou tentatives d'intrusion visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paralyser / prendre le contrôle du système d'information de la collectivité</li> <li>- Récupérer des informations confidentielles</li> </ul> <p><input checked="" type="checkbox"/> - Crypter / bloquer des données en vue de l'obtention d'une rançon</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Détection</p> <p><input type="checkbox"/> Prévention</p> <p><input type="checkbox"/> Protection</p>	<p>Surveillance des systèmes d'information (analyse des journaux)            Politique de sécurité de l'information, des systèmes d'information            Fonction dédiée Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI)            Politique d'habilitation et gestion des droits d'accès (définition et mise à jour)            Politique de gestion des mots de passe (administrateurs inclus)            Audits / tests d'intrusion réguliers / audits de vulnérabilité            Formation / sensibilisation du personnel (y compris DSI)            Sécurisation des réseaux (wifi / câblé), cloisonnement des systèmes, sécurisation des sites / accès internet            Elaboration du Plan de continuité d'activité/Plan de continuité informatique et telecom (PCIT)            Elaboration du Plan de reprise d'activité            Périodicité régulière des mises à jour des correctifs de sécurité des systèmes et applications (dont sites web)            Dispositifs de sécurisation des postes (ordinateurs fixes / portables, smartphones, accès aux périphériques USB,...)            Limitation des accès externes incontrôlés au SI (télétravail, téléadministration des systèmes, ...)            Dispositifs de sauvegarde / restitution des données</p> <p>Assurance            Mise en oeuvre du Plan de continuité d'activité/Plan de continuité informatique et telecom (PCIT)</p> <p>Mise en oeuvre du Plan de reprise d'activité</p>

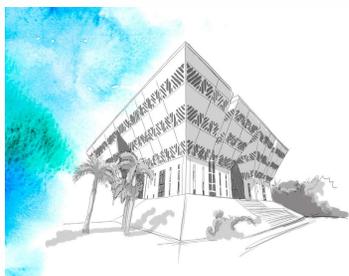


## VI – Témoignage de la Région Réunion





La Réunion compte **871 200** habitants



Le conseil régional compte **2 836** agents dont 1311 aux services centraux, 129 aux lycées et 326 aux routes

Budget : d'un montant total de **1,068** Milliards d'euros

## Utilisation du registre des risques

### Cartographie des risques d'atteintes à la probité sur la procédure de recrutement



15<sup>th</sup> JOURNÉES  
21 & 22 NOVEMBRE  
**CIAT**  
2024  
BORDEAUX

Processus

Sous - Processus

Gérer les ressources humaines

- Gérer les recrutements et les entrées (intégrer un titulaire - ~~contractuel - vacataire - stagiaire ou apprenti~~)
- Préserver la santé et la sécurité au travail (RPS inclus)
- Valoriser les ressources humaines et gérer les emplois, effectifs, compétences
- Gérer la paie / les rémunérations
- Gérer les prestations RH (prévoyance - mutuelles - œuvres sociales...)
- Gérer les carrières
- Gérer les temps, les activités et les déplacements (dont modalités de travail et de non-travail)
- Gérer la formation des agents
- Gérer les relations et le dialogue social (gérer les instances formelles et informelles)
- Promouvoir et respecter les valeurs RH de la collectivité
- Gérer les comportements déviants et les procédures disciplinaires
- Gérer les droits et habilitations du SIRH



Sous- processus - Gérer les recrutements et les entrées (intégrer un titulaire - contractuel - vacataire - stagiaire ou apprenti)

• Sous processus

Liés au statut juridique, gouvernance

• Thématique/dispositif

Juridique /Non conformité

• Famille de risque

Atteinte à la probité

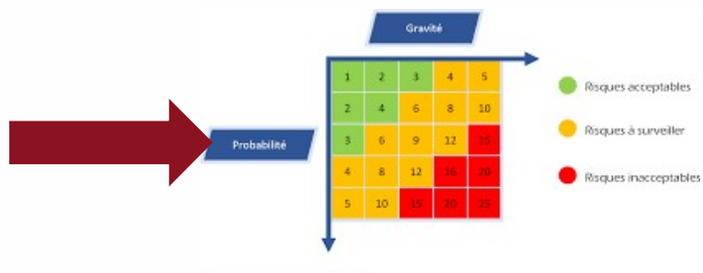
• Libellé du risque

Description/scénario

Causes

Mesure de maîtrise

Registre des risques



Plan  
d'actions



## V – Témoignage de la Région Occitanie





6,02 millions d'habitants sur 72 724 km<sup>2</sup>  
13 départements  
7 200 agents  
Budget : 3,55 Milliards d'euros



## Un référentiel : la clé pour identifier et hiérarchiser les risques (cartographie des risques)

### 3 utilisations du registre de la CIAT :

Lors de la formalisation de la cartographie « Macro » des risques RH (en cours)

Pour l'élaboration de la cartographie des risques d'atteintes à la probité

En appui pour le projet de cartographie des risques comptables et financiers (certification des comptes)

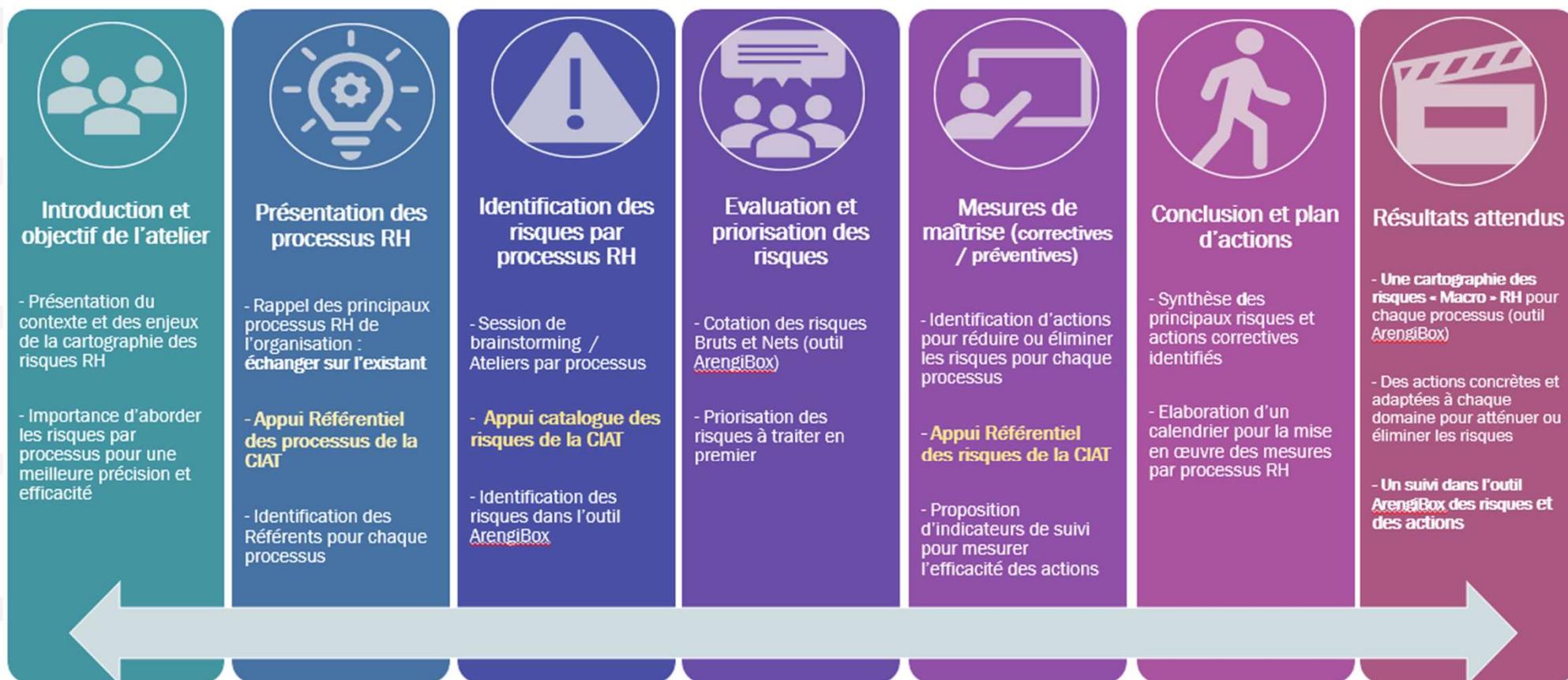
### 2 DRH

- Direction de l'Administration et du Pilotage des Ressources Humaines (DAPRH)
- Direction de la Qualité de Vie au Travail et de la Formation (DQVTF)



# ATELIER COLLABORATIF

Cet atelier vise à encourager la collaboration entre les responsables des différents processus RH pour une gestion plus ciblée et proactive des risques, tout en renforçant l'efficacité et la résilience de l'organisation face aux défis RH.



# Construction d'un référentiel risques RH : une démarche collaborative



## Optimiser la gestion des risques RH : méthodologie en 4 étapes

### ETAPE 1

#### Evaluation de la situation actuelle

##### Partons de vos fondamentaux :

- Inventaire des processus RH existants
- Analyse des risques déjà identifiés par la DRH

### ETAPE 2

#### Présentation du référentiel CIAT

##### - Découverte des processus clés du référentiel CIAT

- Identification des risques spécifiques à chaque processus

- Maîtrise des risques

##### Appui Référentiel des risques de la CIAT

### ETAPE 3

#### Co-construction du référentiel

##### Ensemble, définissons vos enjeux :

- Choix des processus pertinents pour votre Direction

##### - Transposer le catalogue des risques CIAT à votre contexte

- Processus prioritaire
- Volumétrie des risques
- Paramétrage SIGR (outil mutualisé)

### ETAPE 4

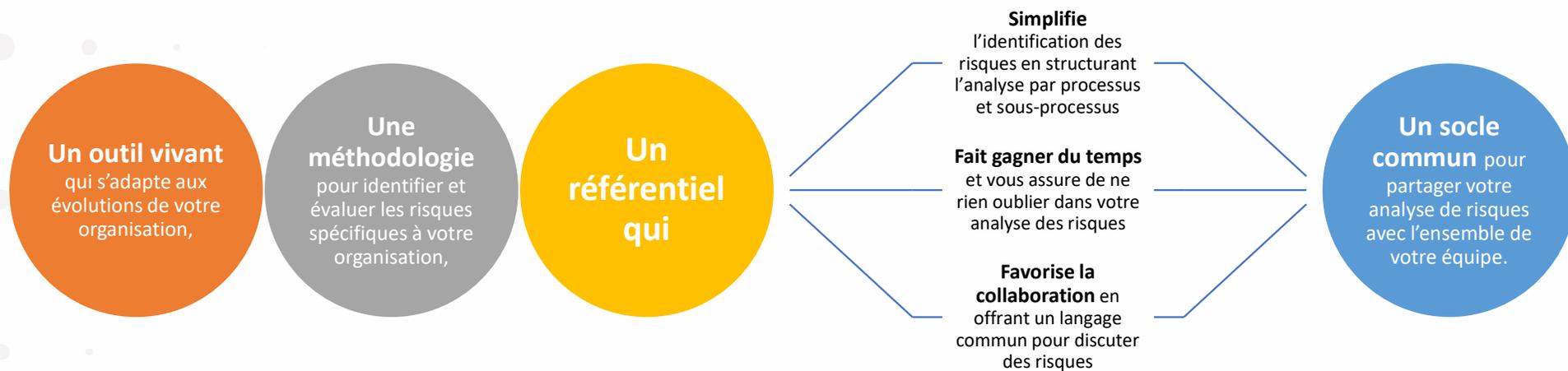
#### Accompagnement personnalisé

##### Une mise en œuvre progressive et adaptée :

- Introduction progressive des outils et méthodes (ArengiBox)
- Un partenariat pour sécuriser vos processus RH
- Actualiser votre cartographie

- Gain de temps
- Amélioration de la prise de décision
- Réduction des risques

# Un catalogue des principaux risques

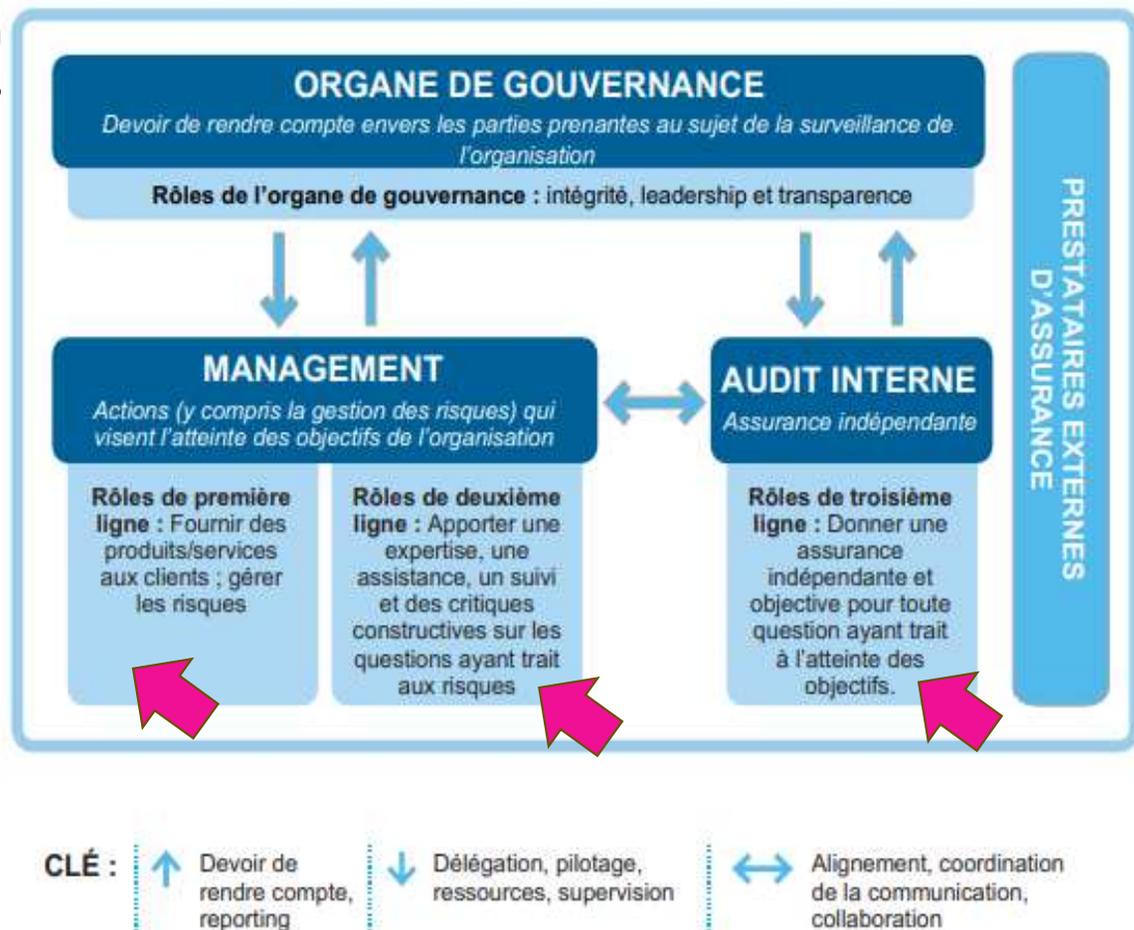


# LES USAGES AU SEIN DES « TROIS LIGNES DE MAÎTRISE » :

Le modèle des trois lignes de maîtrise est un cadre reconnu pour clarifier les rôles et des risques et de contrôle.

Il distingue :

- La **1<sup>ère</sup> ligne**, qui correspond aux **opérationnels** et au **management de proximité**. Ils sont responsables de la gestion des risques et du contrôle interne au quotidien.
- La **2<sup>ème</sup> ligne**, qui correspond aux fonctions de **supervision** des risques et de conformité. Elle s'assure que la 1<sup>ère</sup> ligne gère bien ses risques.
- La **3<sup>ème</sup> ligne**, qui correspond à l'**audit interne**. Elle fournit une assurance indépendante sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne.



# Où trouver le répertoire commun ?

Sur le site internet de la CIAT : [laciат.com](http://laciат.com)

- Espace membres
- Publications
- Métier du risk management

Publications & Documents partagés

Fichiers et dossiers >

Nom d'élément ↑

La CIAT met à la disposition de ses membres l'ensemble des publications issues du travail des Groupes-chantiers ainsi que toute autre production ponctuelle d'intérêt commun.

Ces ressources sont réparties par métier.

**Dernières publications...**

La 1ère version d'un répertoire commun des risques pour les collectivités territoriales - Février 2023

↓ Métier du risk management

Nom d'élément	Format	Taille
Baromètre de la maîtrise des risques au sein des coll...	PDF	2.51 Mo
CIAT - Répertoire commun des risques 23_01.xlsx	XLS	1.11 Mo
Guide COSO ERM GPCT 2019.pdf	PDF	1.48 Mo

## V – Temps d'échanges



# Rejoignez-nous !

- Formulaire d'adhésion sur le site internet [laciат.com](http://laciат.com)

