



12/10/2023



Comment identifier les risques, les prioriser et mieux les maîtriser ?

Rencontre avec les bénévoles IDEAS

le jeudi 12 octobre 2023

**Fondation Apprentis d'Auteuil
Loïc LE RUDULIER,
directeur de l'Audit et du Contrôle Internes**

LES OBJECTIFS

- Comprendre la place de la cartographie des risques dans un *dispositif de contrôle interne*
- Apporter outils, méthodes et exemples pour mettre en place une cartographie des risques
- Favoriser l'appropriation de la cartographie des risques par les acteurs concernés

Les 6 bonnes pratiques IDEAS qui font référence à la gestion des risques (1/3)

Un dispositif de contrôle interne adapté, défini par l'organe collégial d'administration et audité par un comité spécialisé

Bonne Pratique 9 : L'organe collégial d'administration définit un dispositif de contrôle interne :

- en cohérence avec les délégations de pouvoirs données,
- et ayant pour mission de lui donner une assurance raisonnable que :
 - o les activités sont menées dans le respect de ses valeurs et de sa mission sociale,
 - o les **risques** identifiés sont globalement maîtrisés

Les 6 bonnes pratiques IDEAS qui font référence à la gestion des risques (2/3)

Maîtrise des risques : recensement et évaluation au moyen d'une **cartographie** périodiquement actualisée

Bonne Pratique 31 : L'entité élabore collaborativement et met à jour la liste des principaux **risques** auxquels elle est confrontée à court et moyen terme. Elle en évalue la criticité en termes d'impact et de probabilité. Lorsqu'aucun changement n'est intervenu, la mise à jour est effectuée au minimum tous les 3 ans.

Politique active de **prévention ou de maîtrise des risques** validée et suivie par l'organe collégial d'administration

Bonne Pratique 32 : L'entité met en œuvre les plans d'action, les procédures internes et les contrôles aptes à prévenir les principaux **risques** identifiés et à en réduire leurs impacts.

Élaboration d'une procédure de **gestion de crise**

Bonne Pratique 33 : L'entité élabore des scénarii de gestion de crise sur les **risques** majeurs auxquels elle est particulièrement exposée, et qui le nécessitent. Ils incluent si nécessaire un volet « communication de crise ».

Les 6 bonnes pratiques IDEAS qui font référence à la gestion des risques (3/3)

UNE COMMUNICATION AUX PARTIES PRENANTES

La politique de gestion des risques fait l'objet :

- d'une communication interne

Bonne Pratique 48 : Une communication interne adaptée permet à l'ensemble des équipes (bénévoles, volontaires, salariés) d'être informé des actions de **maîtrise des risques** mises en œuvre avec leur concours.

- et d'une communication externe aux partenaires

Bonne Pratique 49 : Les partenaires de l'entité sont informés des grandes lignes de sa politique de **gestion des risques**.



Les différents points abordés ensemble ce matin

1. Présentation rapide d'Apprentis d'auteuil
2. Qu'est-ce qu'on entend par « *dispositif de contrôle interne* » ?
3. Le dispositif de contrôle interne est renforcé grâce à une *démarche d'identification des risques*
4. Pragmatiquement, *l'élaboration de la cartographie des risques*
5. *L'appropriation* de la cartographie des risques (par les instances de gouvernance et par les opérationnels)



Présentation rapide d'Apprentis d'Auteuil



Présentation rapide de Apprentis d'Auteuil

- ❑ Fondation catholique depuis 1866, reconnue d'utilité publique en 1929.
- ❑ En France, comme à l'international, 5 missions :
 - La protection de l'enfance
 - La lutte contre le décrochage scolaire
 - L'insertion sociale et professionnelle des 16/30 ans
 - L'accompagnement à la parentalité
 - Un plaidoyer en faveur de la jeunesse en difficulté
- ❑ Plus de 400 établissements et dispositifs (Maisons d'enfants à caractère social, écoles, collèges, lycées, unités de formation par apprentissage, centres de formation continue, dispositifs d'insertion, Maisons des familles, crèches, etc.)
- ❑ 77 formations dans 12 filières



Présentation rapide de Apprentis d'Auteuil

- ❑ en **France métropolitaine** et dans les **D.O.M.** (Guadeloupe, Martinique, Guyane, Réunion, Mayotte)
 - Près de 40 000 jeunes accueillis
 - 8 000 familles accompagnées

- ❑ Plus de 7 000 salariés dont 74% en lien direct avec les jeunes et les familles
- ❑ 1 600 bénévoles dont 80 volontaires en service civique

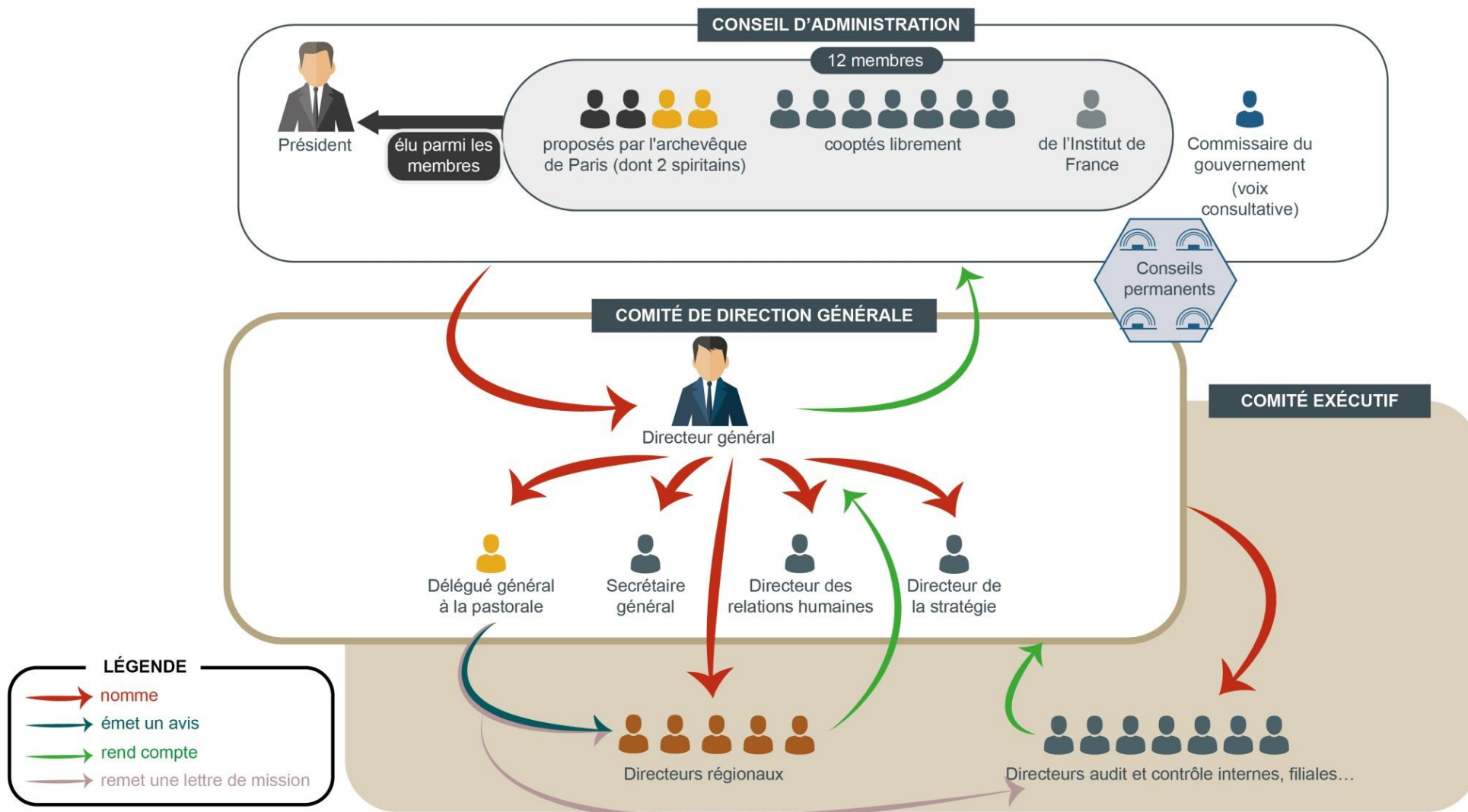
- ❑ à l'**international** :
 - dans 31 pays, avec 68 organisations partenaires à l'international (en Europe, en Afrique, dans l'Océan Indien, en Amérique du Sud, en Asie du Sud-Est).
 - 15 000 jeunes et familles accompagnés à l'international

- ❑ 513 millions d'euros de ressources dont 55% de financements publics et 45% de financements privés
- ❑ 308 000 bienfaiteurs (donateurs, légataires, entreprises, fondations abritées, mécènes et philanthropes, ...)



Présentation rapide de la gouvernance d'Apprentis d'Auteuil

LA GOUVERNANCE DE LA FONDATION APPRENTIS D'AUTEUIL





2

Qu'est-ce qu'on entend par « dispositif de contrôle interne » ?



Qu'est-ce qu'on entend par « *dispositif de contrôle interne* » ?



L'expression « *contrôle interne* » provient de l'anglais « *internal control* ».

Ici, le terme anglais « *control* » renvoie à l'idée de **maîtriser** (et non à l'idée de contrôler)

Votre **dispositif de contrôle interne** a donc pour but d'assurer une **meilleure maîtrise** de vos activités.

Le contrôle interne n'est pas une invention d'experts, il a toujours existé...

... le premier homme préhistorique, qui allumait le feu à l'entrée de sa caverne afin de se protéger des bêtes sauvages - un de ses risques - avait ainsi conçu son *dispositif de contrôle interne*, après avoir élaboré (pragmatiquement 😊) **sa cartographie des risques**.

son **activité principale** étant de survivre,

et son **risque principal identifié** étant les bêtes sauvages

=> son objectif était atteint avec efficacité grâce à son *dispositif de contrôle interne* : un feu à l'entrée de la caverne.

En tant que manager, vous définissez votre **dispositif de contrôle interne** afin :

- d'atteindre vos **objectifs**, en particulier avec une meilleure **efficacité** et avec une plus grande **qualité**
- de maîtriser raisonnablement vos **risques** (événements défavorables), et
- de vous donner plus de chances de saisir des **opportunités** (événements favorables)



Qu'est-ce qu'on entend par « *dispositif de contrôle interne* » ?

Un *dispositif de contrôle interne* est constitué de divers éléments, adaptés à chaque situation (locale et temporelle) et ayant pour **objectif de mieux maîtriser les activités**.

On trouve souvent les éléments suivants :

1. une bonne **organisation**
2. un **pilotage des activités** s'appuyant sur un bon **reporting**
3. des **délégations formalisées**
4. une bonne **communication interne** et **externe**
5. une **connaissance** et un **respect** des obligations légales ou réglementaires
6. des **procédures** à jour, opérationnelles et accessibles aisément
7. des **formations** adaptées aux besoins, proposées aux collaborateurs et suivies
etc...
8. Et également, des **contrôles** (de 3 niveaux différents complémentaires) pour identifier les corrections ou améliorations à apporter

Le dispositif de contrôle interne est également renforcé grâce à un de ses éléments essentiels :

9. l'élaboration d'une **cartographie des risques** (en vue d'une meilleure maîtrise des risques **significatifs**)



Rapide zoom sur les 3 niveaux de contrôles

- Les **CN3** sont réalisés par la **Direction de l'Audit interne et du Contrôle Interne** pour le compte du Directeur général et du Conseil d'Administration.

La direction de l'Audit et du Contrôle Interne évalue (via ses contrôles de niveau 3 = les audits) la solidité du *dispositif de contrôle interne* de la Fondation

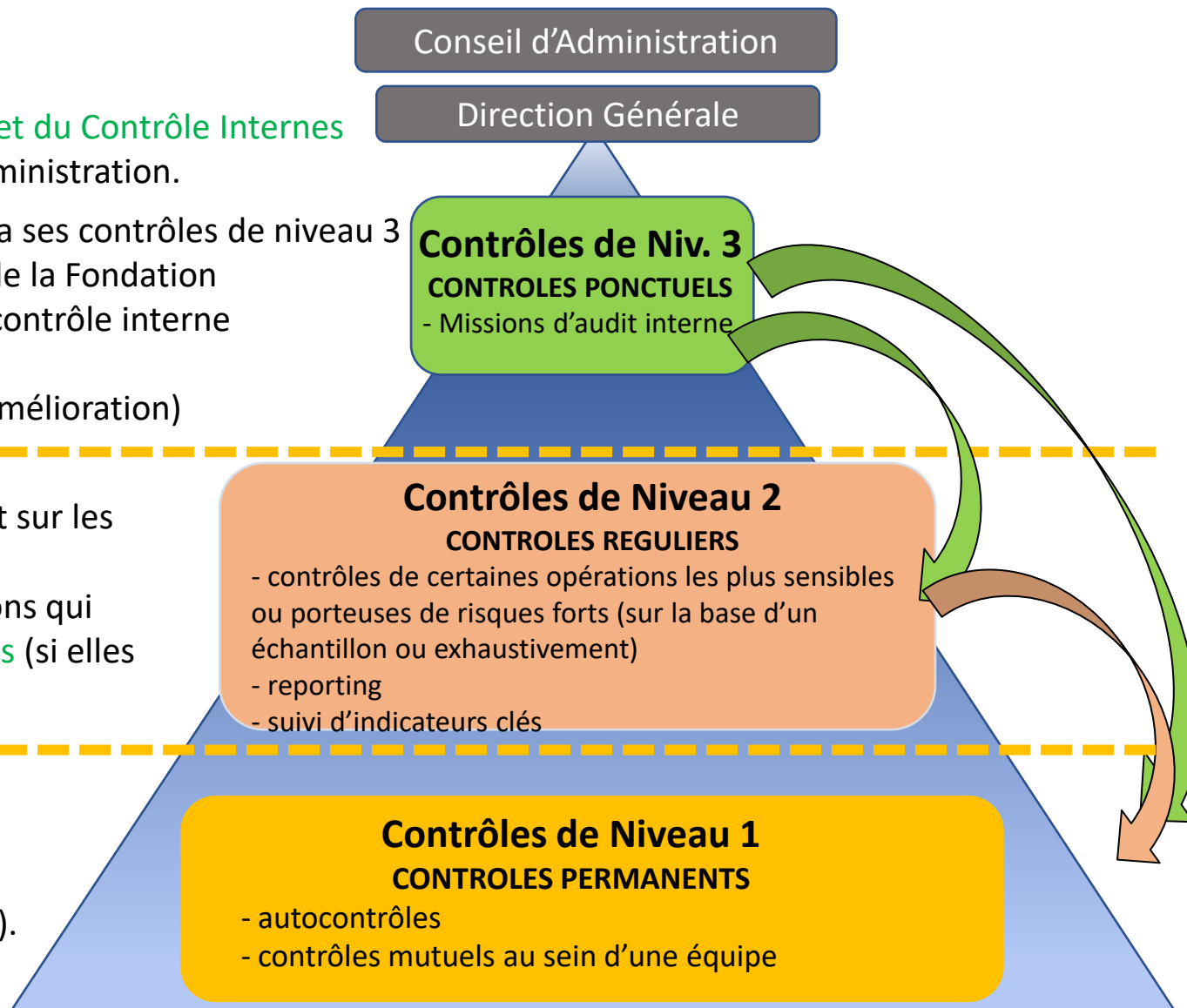
- en analysant les **éléments existants** du dispositif de contrôle interne
 - et en identifiant les **éléments manquants**
- et émet alors des **recommandations** (i.e. des actions d'amélioration)

- Les **CN2** sont réalisés par la **ligne managériale** et portent sur les actions qu'elle a déléguées.

Les contrôles sont effectués **prioritairement** sur les actions qui engendreraient des **conséquences négatives importantes** (si elles n'étaient pas bien réalisées).

- Les **CN1** sont réalisés par les **opérationnels** eux-mêmes, s'assurant qu'ils respectent :

- La **conformité interne** (les procédures émises par les directions fonctionnelles ou par la ligne managériale).
- La **conformité externe** (les lois et réglementations) et qu'ils agissent avec **qualité** et **efficience**.





3

Le dispositif de contrôle interne est renforcé grâce à une démarche d'identification des risques



Le *dispositif de contrôle interne* est renforcé grâce à une démarche d'identification des risques

Objectifs :

Identifier les risques **significatifs** (réels ou potentiels) en les présentant via une **cartographie des risques**,
=> en vue d'apporter les **améliorations** nécessaires aux **éléments de votre *dispositif de contrôle interne*** (éléments listés dans la diapositive 4)

Etapes :

1. Définir l'ensemble des risques de votre organisme (= « **l'univers des risques** »)
2. Définir, pour chaque risque, **les scénarios les plus probables** de survenance de ce risque
3. Coter chaque scénario, en évaluant **sa criticité**
criticité d'un scénario = impact si le scénario se réalisait x probabilité (ou occurrence) que le scénario se réalise
4. Identifier les **actions** permettant une meilleure maîtrise des **scénarios les plus critiques** (en améliorant certains éléments du *dispositif de contrôle interne*)

L'évaluation des criticités se fonde sur :

- Les **interviews individuels** des managers
- Les événements survenus dans le **passé** (proche ou lointain)
- Les résultats des **contrôles de niveau 2** (= contrôles réalisés par la ligne managériale)
- Les résultats des **contrôles de niveau 3** (= audits réalisés par la direction de l'Audit interne et du contrôle internes)



4

**Pragmatiquement,
l'élaboration de la
cartographie des risques**

4 - Evaluer la criticité d'un risque

l'échelle d'impact



Echelle d'impact

	Niveau	Impact sur la prise en charge des jeunes et/ou sur les objectifs	Impact sur les ressources humaines (salariés/bénévoles)	Image/Réputation	Financier
4.	Très fort	Inadaptation au plan national de la prise en charge des jeunes. Incapacité structurelle à prendre en charge des jeunes au plan régional. Impact négatif très important sur l'atteinte des objectifs d'activité	Grève généralisée et durable à Apprentis d'Auteuil Ressources humaines durablement indisponibles dans plusieurs catégories de personnels	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion auprès des publics nationaux, voire internationaux, d'une information affectant négativement et durablement la réputation et la crédibilité d'Apprentis d'Auteuil (via TV/radio, agences de presse, presse quotidienne nationale, médias sociaux). • La durée de la couverture médiatique négative est égale ou supérieure à 1 quinzaine. • La crédibilité d'Apprentis d'Auteuil est durablement et gravement affectée. 	Plus de 5 M€ "Remet en cause l'équilibre économique de la Fondation et ou impacte le projet stratégique"
3.	Fort	Inadaptation au plan régional de la prise en charge des jeunes. Incapacité structurelle à prendre en charge des jeunes sur tout ou partie d'une région. Impact négatif important sur l'atteinte des objectifs d'activité	Grève catégorielle ou régionale, qui est durable Ressources humaines durablement indisponibles sur une catégorie de personnel ou dans une région	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion auprès des publics nationaux d'une information affectant négativement la réputation d'Apprentis d'Auteuil. (via TV/radio, agences de presse, presse quotidienne nationale, médias sociaux) • La durée de la couverture médiatique négative est égale ou supérieure à 1 semaine. • La crédibilité d'Apprentis d'Auteuil est partiellement et ponctuellement affectée. 	entre 2 et 5 M€ "Affecte fortement l'équilibre économique de la Fondation"
2.	Moyen	Inadaptation sur un territoire de la prise en charge des jeunes. Incapacité structurelle à prendre en charge des jeunes dans plusieurs établissements. Impact négatif limité sur l'atteinte des objectifs d'activité	Grève ou climat social dégradé dans une catégorie de personnel, ou dans un ensemble d'établissements Difficulté de recrutement ou de fidélisation dans un ensemble d'établissements	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion auprès des publics d'une région d'une information affectant négativement la réputation d'Apprentis d'Auteuil (via la presse régionale et médias sociaux). • La durée de la couverture médiatique négative est courte. • La crédibilité de plusieurs établissements ou d'une région d'Apprentis d'Auteuil est affectée. 	entre 500 k€ et 2 M€
1.	Faible	Inadaptation dans un établissement de la prise en charge des jeunes. Incapacité à prendre en charge des jeunes dans un établissement. Peu, voire pas d'impact sur l'atteinte des objectifs d'activité	Grève ou climat social dégradé dans un établissement Difficulté de recrutement ou de fidélisation dans un établissement	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion auprès de publics locaux d'une information affectant négativement la réputation d'Apprentis d'Auteuil (via presse locale, voire médias sociaux). • La durée de la couverture médiatique négative est très courte. • La crédibilité d'un établissement d'Apprentis d'Auteuil peut être affectée. 	de 0 à 500 K€ "Affecte faiblement l'équilibre économique de la Fondation"

5 - Evaluer la criticité d'un risque :

l'échelle d'occurrence



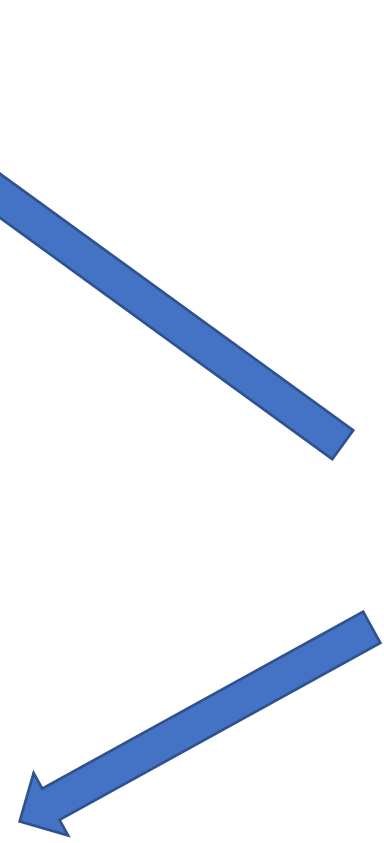
Echelle d'occurrence

	Niveau	Probabilité d'occurrence
4.	Très forte	Il est possible que le risque se réalise au cours de l'année à venir
3.	Forte	Il est possible que le risque se réalise au cours de la 2ième année à venir
2.	Moyenne	Il est possible que le risque se réalise au cours de la 3ième ou 4ième année à venir
1.	Faible	le risque a peu de probabilité de se réaliser avant 5 ans



6 - Evaluer la criticité d'un risque : la fiche synthétique

RISQUE 7			
Evaluation 2023 de la criticité du risque :	12		
Evaluation 2022 de la criticité du risque (pour rappel) :	16		
1.1 - Risques opérationnels ou de gestion des activités éducatives/pédagogiques et de soutien aux jeunes et aux familles			
Pilote au sein du Comité de Direction Générale :	Directeur de la Stratégie		
Partie I : Description du Risque			
Explicitation du risque :			
Principales causes de survenance du risque :			
Principales conséquences potentielles défavorables :			
Partie II : Eléments de maîtrise du risque			
Présentation des actions/mesures existantes qui permettent de réduire le niveau de risque (soit son impact, soit la probabilité d'occurrence) :			
Partie III : Evaluation de la criticité du risque résiduel (résiduel = après prise en compte des éléments de maîtrise décrits dans la partie II)			
Présentation des principaux scénarios de réalisation du risque	Impact <u>résiduel</u>	Occurrence <u>résiduelle</u>	Criticité <u>résiduelle</u> (= impact x occurrence)
scénario 1	3	2	6
scénario 2	4	2	8
scénario 3	3	3	9
scénario 4	4	3	12
Criticité du risque <u>résiduel</u> retenue (= max criticités des scénarios) :			12
	Impact <u>cible</u>	Occurrence <u>cible</u>	Criticité <u>cible</u> (= impact x occurrence)
Impact <u>cible</u> , Occurrence <u>cible</u> (=> Criticité <u>cible</u>) :			6
Partie IV : Actions prévues pour atteindre le niveau de risque cible			
Description des actions	Responsable	Date d'échéance de réalisation	Etat d'avancement de l'action
Action 1 :	Directeur 1	31/12/24	en cours
Action 2 :	Directeur 2	30/03/23	non initiée



6 -



Exemple de fiche réelle



7 - Les risques présentés dans un damier

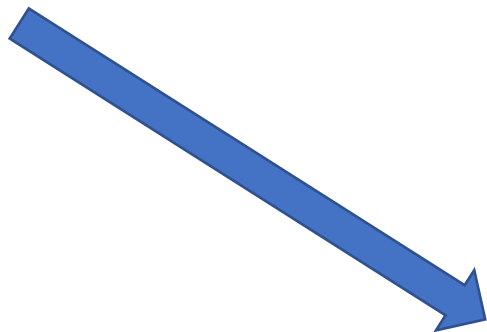
Impact

4 Très fort	RISQUE 1		RISQUE 7 RISQUE 8 (Criticité 12 = impact 4 x occurrence 3)	RISQUE 4
3 Fort	RISQUE 14	RISQUE 15 RISQUE 16	RISQUE 3 RISQUE 6 RISQUE 17	RISQUE 13
2 Moyen	RISQUE 2	RISQUE 9 RISQUE 10	RISQUE 11	RISQUE 5 RISQUE 18
1 Faible				RISQUE 12
	1 Faible	2 Moyenne	3 Forte	4 Très forte

Occurrence



8 – Les risques présentés dans un tableau d'évolution



Risques	Criticité résiduelle			Pilote au sein du Comité de Direction Générale
	2023	2022	Evolution 2023 vs 2022	
RISQUE 1	4	4	→	Directeur des Relations Humaines
RISQUE 2	2	4	↓	Directeur des Relations Humaines
RISQUE 3	9	9	→	Directeur des Relations Humaines
RISQUE 4	16	12	↑	Directeur des Relations Humaines
RISQUE 5	8	9	↓	Directeur des Relations Humaines
RISQUE 6	9	6	↑	Directeur de la Stratégie
RISQUE 7	12	16	↑	Directeur de la Stratégie
RISQUE 8	12	12	→	Directeur de la Stratégie
RISQUE 9	4	6	↓	Directeur de la Stratégie
RISQUE 10	4	4	→	Directeur de la Stratégie
RISQUE 11	6	4	↑	Secrétaire général
RISQUE 12	4	4	→	Secrétaire général
RISQUE 13	12	9	↑	Secrétaire général
RISQUE 14	3	3	→	Secrétaire général
RISQUE 15	6	8	↓	Secrétaire général
RISQUE 16	6	6	→	Secrétaire général
RISQUE 17	9	12	↓	Secrétaire général
RISQUE 18	8	9	↓	Secrétaire général



5

L'appropriation de la cartographie des risques

(par les instances de gouvernance et par les opérationnels)



**L'appropriation de la cartographie des risques par les instances de gouvernance,
sa diffusion auprès des opérationnels,
et le suivi annuel des actions permettant une meilleure maîtrise des risques**

Les interviews individuels des managers (au total 35 interviews d'une à deux heures) sont réalisés chaque année **de février à mars**.

La cartographie des risques est ensuite présentée chaque année :

- **avril** : aux membres de la direction générale
- **mai** : aux membres du Comité Risques et Contrôle interne (experts bénévoles indépendants)
- **mai** : aux membres du Conseil d'administration

La cartographie des risques est ensuite diffusée :

- aux membres du **Comité Exécutif** (membres de la direction générale + directeurs régionaux)
- aux **directeurs régionaux adjoints**

Les actions permettant une meilleure maîtrise des risques sont suivies chaque année, de **novembre à décembre**, par le directeur de l'Audit et du Contrôle Internes, avec chacun des managers concernés par une ou plusieurs actions définies dans la cartographie des risques.