

---

## Rapport relatif à la cartographie des risques INCa

---

*Document soumis au conseil d'administration du 19 décembre 2013*

Cette note présente aux membres du Conseil d'administration le contexte et la méthodologie appliquée pour établir la cartographie des risques transversaux de l'INCa conformément aux orientations du COP et du projet d'établissement.

### **1. Le contexte**

Dans un contexte de complexité croissante des organisations, d'accélération des changements et de mise en jeu grandissante de la responsabilité, qu'elle soit pénale, civile ou politique, le besoin de maîtrise et d'anticipation des risques s'avère de plus en plus prégnant. Le développement d'exigences accrues de contrôle interne comptable et financier dans le cadre de la certification des comptes de l'Etat, comme les suites de l'affaire du Médiateur et des missions IGAS/DGFIP qui en ont découlé dans l'ensemble des agences, ont conduit l'INCa à inscrire dans son plan d'établissement et ses différents plans d'actions, sa volonté de « mettre en place une démarche qualité et de maîtrise des risques élargie aux risques liés aux métiers pour consolider l'image de professionnalisme et de rigueur de l'INCa dans son ensemble ».

Le Contrat d'Objectifs et de Performance 2011-2014 constitue un élément incitatif en fixant comme l'un de ses indicateurs le nombre de processus couverts par une cartographie des risques et un plan d'actions mis à jour dans l'année (pour 2013 > 6).

Dès 2009, une cartographie des risques comptables et financiers a été établie. Actualisée au 1<sup>er</sup> novembre 2013, elle a été communiquée dans le cadre de la préparation de la note d'évaluation du contrôle interne (NEC) et de l'acte de certification des comptes de l'Etat 2013 au Ministère des affaires sociales et de la santé qui a qualifié ce travail de « conséquent » car permettant un taux de déploiement des dispositifs de maîtrise des risques financiers de 80 %.

En février 2012, une cartographie des activités de l'INCa a été établie.

Répondant aux mêmes objectifs, une mission Qualité de l'expertise (2012) et un comité de l'expertise et des publications (2013) ont été constitués afin de conforter ce processus clé qu'est le travail d'expertise à l'INCa (indépendance, rigueur méthodologique, transparence ...). A cet effet, un chantier sur les processus de mobilisation d'expertise a été ouvert en 2013 (point également à l'ordre du jour).

Enfin, à la suite d'un groupe de travail du projet d'établissement, le renforcement de la maîtrise des risques et du contrôle interne s'appuie sur un comité contrôle interne et maîtrise des risques dédié, rénové et élargi début 2013 à l'ensemble des process de l'INCa au-delà du seul contrôle interne comptable et financier. Il a pour principales missions la validation et la surveillance du dispositif de gestion des risques et la gestion opérationnelle des risques (arbitrage et priorisation des risques). Le comité se compose de profils méthodologiques de gestion des risques (responsable qualité, contrôleur de gestion et auditeur interne) et de gestionnaires de risques ayant des profils orientés « métiers » et représentant chacun les pôles-directions de l'INCa ainsi que l'agence comptable. Chaque membre du comité a suivi une formation à la gestion des risques et au contrôle interne. L'ensemble du dispositif est piloté par le directeur ressources, pilote du chantier contrôle interne, en lien étroit avec l'auditeur.

Par-delà le renforcement progressif de différents pans prioritaires du contrôle interne (comptable et financier, expertise), il importait désormais de mettre en place une cartographie générale des risques de l'INCa intégrant l'ensemble des dimensions Métiers de l'Institut. C'est l'étape actuelle de développement du contrôle interne.

## **2. La cartographie**

La cartographie des risques a été élaborée par le comité avec l'appui d'un formateur (identification, évaluation et traitement des risques) et après consultation de chaque direction (directeur et gestionnaire de risques). Elle fait apparaître des risques de nature variées :

- stratégiques comme la difficulté à anticiper les risques émergents ou les changements de pratique,
- liés aux ressources comme les tensions croissantes entre missions et moyens, organisationnels comme les difficultés d'articulation avec d'autres acteurs, nationaux, régionaux ou locaux,
- opérationnels comme les risques liés aux difficultés de suivi, d'évaluation et de valorisation des projets soutenus,
- en termes de conformité enfin avec d'éventuels risques de dépenses indues ....

Ces risques cotés en fonction de leur impact et de leur probabilité permettent de dégager un panorama hiérarchisé des risques transversaux de l'Institut. La cartographie obtenue doit dès lors servir à la fois d'outil de pilotage des risques et d'outil de priorisation des actions de contrôle interne à mener.

## **3. Le plan d'actions**

Un certain nombre de ces risques a déjà fait l'objet d'actions par le passé, ce qui a été pris en compte dans la cotation de la probabilité alors jugée faible.

Cette cartographie permettra à la gouvernance de l'INCa de hiérarchiser les nouvelles actions à mener. Ainsi, un plan d'actions de contrôle interne sera établi par le comité contrôle interne et maîtrise des risques en début d'année 2014, pour validation par le Codir.

Ce plan d'actions sera présenté lors du Comité d'audit du mois de mars 2014 et fera l'objet d'un bilan présenté en Comité d'audit en début d'exercice suivant.

Ce plan sera actualisé chaque année.