RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

IGÉSR
INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT
ET DE LA RECHERCHE

MANAGEMENT ET CARTOGRAPHIE DES RISQUES

- **FORMATION DU GISGUF « ANTICIPER L'IMPRÉVISIBLE : MAÎTRISER LES RISQUES ET LES CRISES DANS L'UNIVERSITÉ »**

- **REIMS 19 - 20 AVRIL 2026**

Benoît Dintilhac
Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche

Introduction

> **« Il y a bien des manières de ne pas réussir, mais la plus la plus sûre est de ne pas prendre de risques. »**
>
> — Benjamin Franklin

> **« Le risque vient de ne pas savoir ce que l'on fait. »**
>
> — Warren Buffett

Un contexte incertain et contraint

Un environnement en mutation mutation permanente

L'université évolue dans un cadre dynamique marqué par les réformes, la compétition internationale, les contraintes budgétaires et la mondialisation. La crise Covid et la crise énergétique ont révélé l'ampleur de cette incertitude.

Des risques spécifiques aux universités

- Cybersécurité et protection des données étudiants et personnels
- Risques psychosociaux, violence, harcèlement, agissements sexistes
- Renforcement des normes, des contrôles et des obligations réglementaires
- Sécurité sur les campus et gestion des incidents

IGÉSR INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION, DU SPORT ET DE LA RECHERCHE

Un contexte incertain et contraint

En France, les universités (EPSCP) n'ont pas d'obligation légale stricte d'un processus formel de management des risques. Cependant, plusieurs textes réglementaires les y incitent fortement.

Code du travail — Articles L.4121-1 et suivants

Le chef d'établissement est tenu d'évaluer les risques professionnels, de rédiger le **Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER)** et de mettre en place un programme annuel de prévention présenté aux instances de dialogue social.

Gouvernance, santé-sécurité et responsabilité financière

Les bonnes pratiques issues du secteur public et les référentiels de contrôle interne guident les établissements vers une approche structurée et documentée du risque, même en l'absence de contrainte légale explicite.

Un contexte incertain et contraint

Plusieurs textes législatifs et réglementaires structurent le cadre du contrôle interne et de la gestion des risques dans les universités françaises.

1

Loi LRU — Responsabilités et et compétences élargies (RCE) (RCE)

Impose la certification annuelle des comptes par un commissaire aux comptes indépendant, nécessitant un **contrôle interne comptable et financier (CICF)** efficace pour maîtriser les risques et assurer une image fidèle des états financiers.

2

Décret GBCP du 7 novembre 2012

Formalise le contrôle interne comme un ensemble de dispositifs permanents : procédures, cartographie des risques, plans d'action pour sécuriser les opérations financières et comptables.

3

Responsabilité des Gestionnaires Publics (RGP) — — Loi du 28 décembre 2022

Établit une responsabilité partagée entre l'ordonnateur (président) et l'agent comptable, imposant une diffusion accrue de la **culture du contrôle interne** au sein des établissements.

Un contexte incertain et contraint

Conclusion — L'autonomie, vecteur d'accroissement des risques

L'État français aspire à une plus grande attractivité et compétitivité de ses établissements d'enseignement supérieur et a fait le choix du renforcement de leur autonomie.

Risques budgétaires

Un budget deux à trois fois supérieur engendre une exposition financière significativement plus grande pour l'établissement.

Risques patrimoniaux

La possibilité de dévolution du patrimoine immobilier crée de nouvelles responsabilités en matière de gestion et d'entretien.

Risques humains

La responsabilisation des établissements sur la gestion de leur masse salariale introduit des enjeux RH complexes et sensibles.

Le management des risques : un outil de performance

Accompagner le changement perpétuel

Donner une vision claire des risques, prioriser les actions et soutenir les choix stratégiques de l'établissement dans sa transformation continue.

Relier risques et objectifs stratégiques

Connecter risques financiers, opérationnels et stratégiques aux objectifs de l'établissement pour un pilotage cohérent et intégré.

Améliorer la performance et l'excellence académique

Meilleure atteinte des objectifs, excellence pédagogique, production scientifique de qualité et satisfaction des parties prenantes.

Préserver l'image et la crédibilité académique

Dimensions devenues centrales dans un espace universitaire concurrentiel et internationalisé où la réputation constitue un actif stratégique.

CHAPITRE 1

Les Fondamentaux

Comprendre les principes et processus de base du management des risques appliqués au contexte universitaire.

Fondamentaux du management des risques

Principes de base

Les fondamentaux du management des risques en université sont globalement les mêmes que dans toute organisation, mais appliqués aux spécificités académiques : formation, recherche, vie de campus. Ils combinent une démarche structurée et des principes de gouvernance.

Finalité

Protéger les personnes, les actifs (bâtiments, données, finances), la continuité des activités (cours, examens, recherche) et la réputation de l'université, tout en soutenant la stratégie.

Principes clés

- **Approche systémique** : voir l'université comme un système interconnecté
- **Vision globale** : couvrir les risques stratégiques, financiers, humains, numériques, juridiques et réputationnels
- **Amélioration continue** : réviser et enrichir régulièrement le dispositif

Fondamentaux du management des risques

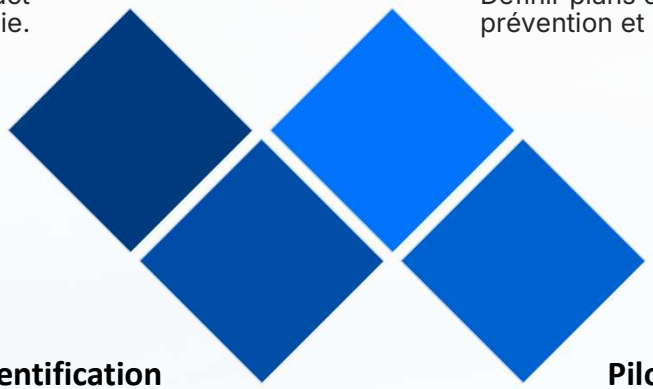
Un processus circulaire

Analyse

Évaluer probabilité et impact pour cartographie.

Traitement

Définir plans d'action, prévention et protection.



Identification

Recenser les risques par ateliers et enquêtes.

Pilotage

Suivre indicateurs et réviser en continu.

Identification & Analyse

Recenser de façon structurée les risques dans toutes les composantes (UFR, laboratoires, services, campus) via ateliers, enquêtes et analyses de processus. Apprécier probabilité et impact pour construire une cartographie priorisée.

Traitement & Plans d'action

Définir des mesures de prévention, de protection et de réponse : procédures, contrôles internes, PCA/PRA, cybersécurité, dispositifs RPS. Suivre leur mise en œuvre et leurs indicateurs de façon rigoureuse.

Fondamentaux du management des risques

Organisation

Clarification des rôles

Équipe de direction (pilotage stratégique), fonction de gestion des risques, fonctions support (DSI, DAF, RH, sûreté) et correspondants risques sur le terrain.

Pilotage intégré

Articulation avec le contrôle interne, l'audit, la qualité et la conformité pour éviter la multiplication de dispositifs parallèles et garantir la cohérence.

Comités de pilotage

Rattachés à la direction ou à la gouvernance (présidence, DGS), ils valident la cartographie, priorisent les risques et supervisent les plans d'action.

Rôle de l'audit interne

Vérification de l'efficacité des dispositifs, recommandations, suivi de mise en œuvre, articulation avec les démarches qualité et les référentiels (ISO, ESG, etc.).

Fondamentaux

Culture du risque et communication

Diffusion d'une culture du risque

Sensibiliser l'ensemble des personnels — et le cas échéant les étudiants — pour que le risque soit perçu comme un **objet de gestion** et non uniquement comme une menace ou un sujet technique réservé aux experts.

Communication et transparence transparence

Le partage régulier de la cartographie, des principaux risques identifiés et des réponses apportées favorise :

- La responsabilisation à tous les niveaux de l'université
- La remontée d'alertes rapides et fiables
- L'adhésion des équipes à la démarche de prévention

CHAPITRE 2

Les Outils de Pilotage de la maîtrise des risques

Les dispositifs et instruments au cœur de la maîtrise des risques dans l'université.

Les outils au cœur du pilotage

1

Cartographie des risques

Document d'orientation présentant l'analyse des risques (financiers, pédagogiques, scientifiques, RH, SI, probité, sécurité), validée en gouvernance et reliée aux objectifs de l'établissement.

2

Plan d'actions de maîtrise

Mesures de prévention et de protection avec responsables, échéances et indicateurs. Formellement adopté par le conseil d'administration pour les risques majeurs budgétaires et comptables.

3

Contrôle interne de gestion

Procédures écrites, circuits de validation, contrôles de 1er et 2e niveau et charte de contrôle interne pour sécuriser l'ensemble des opérations de l'établissement.

Les outils — Tableaux de bord et reporting

Tableaux de bord des risques

Suivi périodique des risques critiques : niveau de risque résiduel, avancement des actions, incidents survenus, contrôles réalisés. Présentés en comité de direction, en commissions et au CA.

Indicateurs et rapports

KRI/KPI : taux d'erreurs comptables, incidents de sécurité, ruptures de continuité pédagogique, non-conformités réglementaires, alertes éthiques.

Rapports annuels : rapport de contrôle interne, rapport sur l'évolution des risques, programme annuel de prévention santé-sécurité présenté aux instances compétentes.

Les outils — Dispositifs spécifiques de maîtrise

Santé & Sécurité au travail

DUERP, programme annuel de prévention, plans de prévention pour les interventions extérieures, comité dédié (F3SCT/CHSCT).

Cybersécurité & Continuité

Analyses de risques SI, plans de continuité/reprise d'activité, exercices de gestion de crise cyber adaptés à l'ESR (kits ANSSI).

Conformité & Probité

Dispositifs de signalement, chartes et codes de conduite, registres des conflits d'intérêts, procédures anti-corruption, outils GRC pour centraliser incidents et plans d'action.

La cartographie des risques : pivot pivot du dispositif

La cartographie des risques est l'outil central de la démarche de management des risques. Document d'orientation, elle présente l'analyse complète des risques — identification et cotation — et constitue un vecteur essentiel d'amélioration des pratiques institutionnelles.

Enjeu clé : La cartographie des risques représente l'une des évolutions majeures des pratiques actuelles pour répondre aux nouveaux enjeux des universités. Sa mise en place nécessite une méthode rigoureuse et une adhésion de l'ensemble des parties prenantes.

CHAPITRE 3

Les étapes d’élaboration d’une cartographie des risques

Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques appliquée au domaine de la scolarité universitaire.

Étape 1 — Cadrage et périmètre

Objectifs à définir

- Sécuriser les inscriptions et examens
- Fiabiliser les données de scolarité
- Prévenir les fraudes (inscription, examens, diplômes)
- Réduire les erreurs impactant les étudiants
- Respecter la réglementation en vigueur

Périmètre et acteurs

Périmètre : recrutement/Parcoursup, inscriptions administratives et pédagogiques, gestion des notes et examens, jurys, délivrance des diplômes, gestion des dérogations, procédures disciplinaires.

Acteurs : direction de la scolarité, services centraux et de composantes, référents examens, DSI (APOGEE/équivalents), référents juridiques.

Étape 2 — Analyse des processus

Candidature | **Admission** | **Inscription** | **Gestion des enseignements** | **Contrôle des connaissances**

Il convient de repérer les **points sensibles** : saisies manuelles, interfaces SI fragiles, validations multiples, dépendance à un agent clé, règles complexes (règlement des études, compensation, ajournement) et gestion des pièces justificatives.

Étape 3 — Identification des risques

En ateliers ou entretiens, recenser les événements qui menacent l'atteinte des objectifs. Les sources à mobiliser : incidents passés, réclamations étudiants, contrôles/audits internes, observations des jurys, rapports d'examens, contentieux éventuels.

Risques de données

Erreurs d'inscription, perte ou mauvaise saisie de notes, erreurs de calcul de moyennes, atteintes aux données personnelles des étudiants.

Risques réglementaires

Non-respect du règlement des examens, délivrance erronée de diplômes, non-prise en compte d'acquis ou de dérogations.

Risques de fraude & continuité

Fraudes aux examens, rupture de continuité lors de panne SI en période d'examens, manipulation de résultats.

Étape 4 — Évaluation et hiérarchisation

Grille de cotation commune

Pour chaque risque, évaluer :

- **Probabilité** de survenance
- **Impact** : sur les étudiants, la conformité juridique, l'image, la charge de travail
- **Niveau de maîtrise** existant
- **Criticité** calculée (probabilité × impact)

Risque brut vs. risque résiduel

Distinguer le **risque brut** (avant contrôles) du **risque résiduel** (après prise en compte des procédures, validations, contrôles de cohérence et paramétrages SI), afin de faire ressortir les risques scolarité les plus critiques à traiter en priorité.

Étape 5 — Construction de la cartographie

Regroupement par processus

Regrouper les risques par grands processus :

- Candidature / admission
- Inscription
- Examens / contrôle des connaissances
- Délivrance des diplômes
- Gestion des dossiers étudiants

Représenter dans une matrice probabilité/impact ou un tableau hiérarchisé.

Fiches risques scolarité

Chaque fiche doit comporter :

- Description, causes, conséquences
- Processus concerné
- Dispositifs de contrôle existants (double saisie, visas, rapprochements, paramétrage SI)
- Niveau de criticité
- Responsable du risque désigné

Étape 6 — Plan d'actions et intégration au pilotage

Pour les risques critiques (erreurs de notes ou diplômes, fraudes aux examens, non-conformité au règlement), définir un plan d'actions structuré et le suivre dans la durée.

01

Renforcer les contrôles

Formalisation ou mise à jour des procédures, paramétrage SI, listes de contrôle pour les jurys, sécurisation des données et traçabilité des décisions.

02

Intégrer au dispositif global

Validation en gouvernance, articulation avec le contrôle interne de l'université et adoption formelle pour les risques majeurs.

03

Suivre les indicateurs

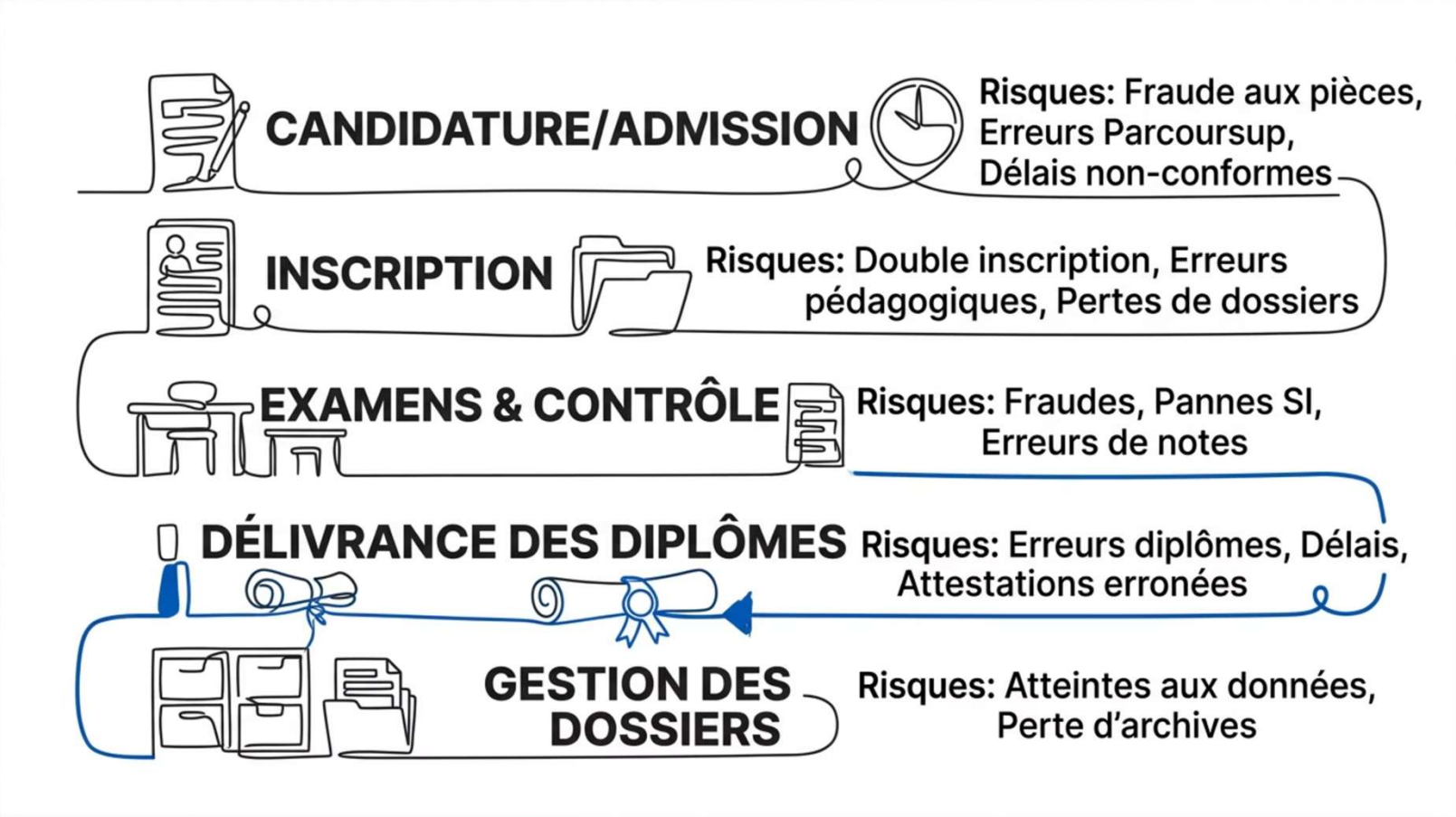
Réclamations, annulations d'épreuves ou délibérations, corrections de diplômes, incidents SI en période d'examens.

04

Mettre à jour régulièrement

Révision au moins annuelle de la cartographie pour l'adapter à l'évolution des processus, des risques et des dispositifs de maîtrise.

Cartographie des risques scolarité



La cartographie scolarité structure visuellement les risques par processus, permettant d'identifier rapidement les zones critiques et de prioriser les actions de maîtrise à engager en priorité.

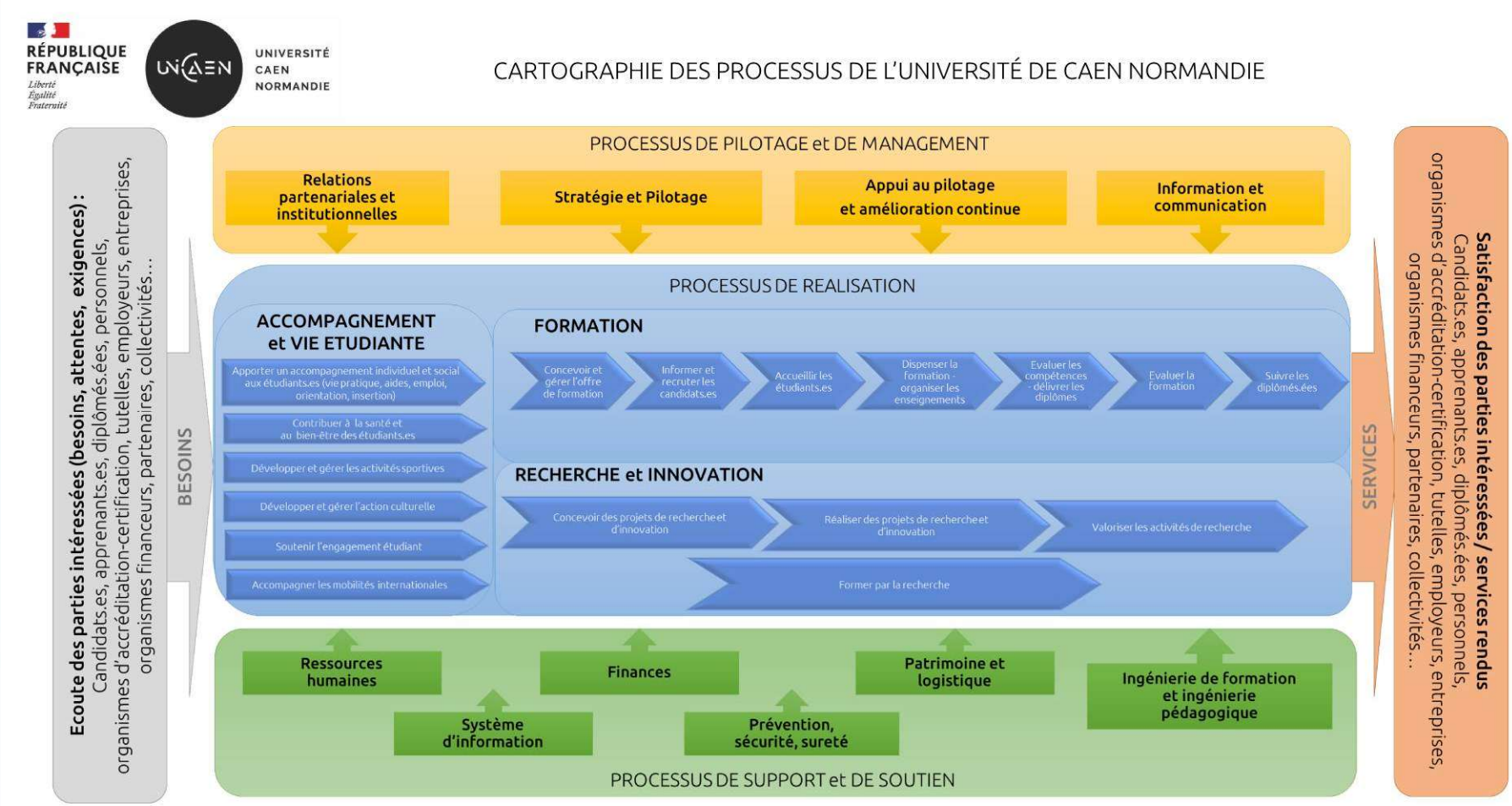
CHAPITRE 4

Exemples Illustratifs

Des représentations concrètes pour appuyer la compréhension des outils de cartographie et d'évaluation des risques.

Analyse des processus de scolarité

L'exemple ci-dessous illustre la cartographie des processus de l'Université de Caen Normandie, structurée autour des processus de



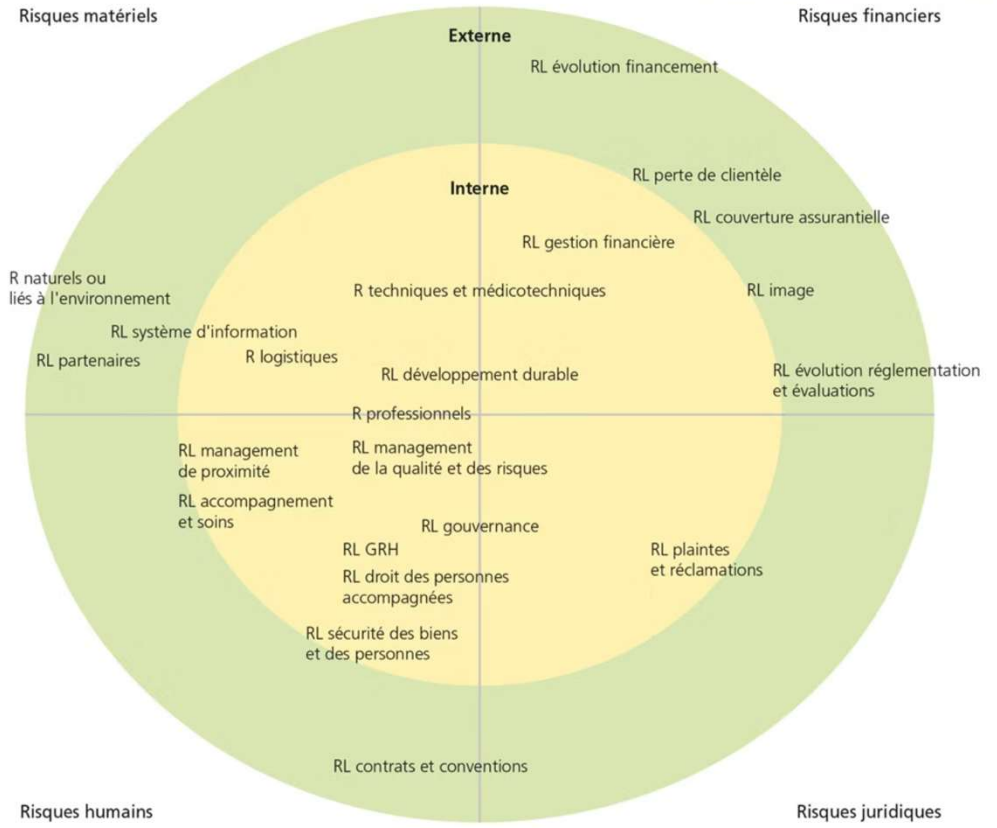
Evaluation et hiéarchisation

Évaluation et hiérarchisation

Cette représentation circulaire illustre la structuration des risques selon leur nature (interne/externe) et leur domaine (financier, humain, juridique, matériel). Les risques liés à la sécurité des biens et des personnes constituent une catégorie centrale, les risques humains représentant la principale conséquence redoutée.

Figure 3 – Exemple de cartographie globale des risques.

Risques & Qualité-XVIII-2-Méthodologie

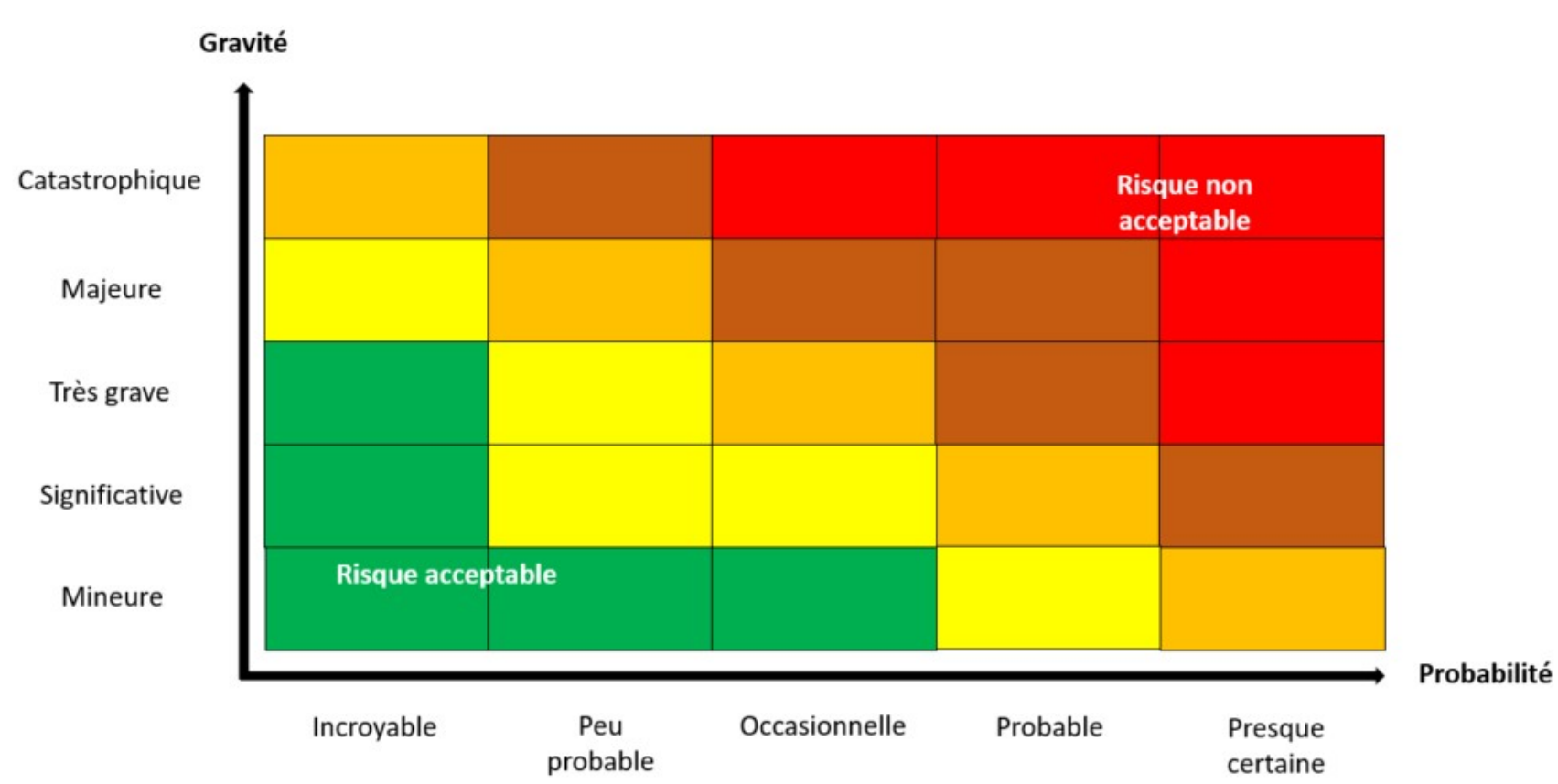


Dans cet établissement, les risques liés à la sécurité des biens et des personnes sont une catégorie de risques internes et les risques humains sont la principale conséquence redoutée pour ces risques.

RL : risque(s) lié(s) à/aux ; GRH : gestion des ressources humaines.

Evaluation et hiéarchisation

La matrice probabilité/gravité permet de positionner chaque risque identifié et de distinguer visuellement les risques acceptables (zone verte) des risques non acceptables (zone rouge) nécessitant une action prioritaire immédiate.



Plan d'actions associé

Le plan d'actions formalise, pour chaque risque identifié, les critères d'évaluation du risque brut (impact, probabilité), les dispositifs de contrôle existants (description, efficacité), le risque net résiduel après contrôles, ainsi que les actions correctives à engager avec leurs responsables et échéances.

	Risques	Risque Brut		Responsabilté	Description de contrôles	Efficacité de contrôles	Risque net residuel		Action	Responsablitié	Date de l'éxamen
		Impact	probabilité				Impact	Probabilite			
1	*???*	*5*	*4*	*DAF*	*xxx*	*Faible*	*4*	*4*	*xx*	*DAF*	*xx/xx/xx*
2	*???*	*4*	*4*	*Dir. Division*	*xxx*	*Moyen*	*3*	*4*	*xx*	*Dir Juridique*	*xx/xx/xx*
3	*???*	*4*	*2*	*DTI*	*xxx*	*Bonne*	*3*	*2*	*xx*	*DTI*	*xx/xx/xx*
4											

CHAPITRE 5

Cas Pratique

Mise en application des concepts et outils présentés dans un exercice pratique collectif.

Cas pratiques — Mise en application

Mobiliser l'ensemble des concepts et outils abordés pour construire une cartographie des risques adaptée à votre contexte universitaire.

1

Identifier et cadrer

Définir le périmètre, les acteurs et les objectifs de votre cartographie des risques à partir d'un cas concret de votre établissement.

2

Recenser et analyser

Identifier les risques principaux, évaluer leur probabilité et leur impact, et distinguer risque brut et risque résiduel.

3

Construire et prioriser

Positionner les risques dans une matrice, rédiger les fiches risques et faire ressortir les priorités d'action.

4

Proposer un plan d'actions

Définir des mesures concrètes de maîtrise, désigner des responsables et proposer des indicateurs de suivi adaptés.

Restitution en plénière : ceux qui le souhaitent présenteront leur cartographie et les choix méthodologiques pour enrichir la réflexion collective