

Fiche Pratique

Livrable Cartographie des Risques

Indicateurs

43-44-45-46-47-55-60-61-64

Mars 2016



Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité
Association à but non lucratif

Pourquoi une Gestion des Risques

RISQUE : évènement potentiel défavorable pouvant avoir, en cas d'apparition, des conséquences néfastes pour toute structure organisée :

- sur l'atteinte des objectifs stratégiques
- sur les actifs clefs
- sur le bon déroulement d'une mission,
- sur les résultats financiers de l'organisme,
- sur son image auprès du public ou des bailleurs
- ..

Ne pas confondre Risque avec Problème/ Défaut/Dysfonctionnement qui est la manifestation concrète d'un risque anticipé ou non

Gérer les Risques

c'est préparer l'organisation à anticiper et à faire face, dans les meilleures conditions, à des situations défavorables et coûteuses.



L'OBJECTIF

La Gestion des Risques a pour objectifs :

- d'identifier les risques encourus,
- de les caractériser,
- de construire et de mettre en œuvre les parades nécessaires :
 - actions de prévention pour réduire la probabilité d'apparition,
 - action d'anticipation pour réduire les conséquences négatives en cas de survenance du risque considéré.

**La Cartographie des risques est
l'outil de la Gestion des Risques.**



Une Démarche structurée

Une méthodologie

5 étapes pour arriver à un résultat concret :

- **Identification des risques**
- **Validation**
- **Classement**
- **Évaluation - hiérarchisation**
- **Traitement**



Une Démarche structurée

- **Etape 1 - Identification des risques**

L'équipe en charge de cette opération, par séance de réflexion et de créativité, effectue un travail de recensement des risques en veillant :

- à commencer par les risques déjà connus,
- à ne pas ignorer les risques « externes »,
- à se limiter aux risques « réalistes »,
- à ne pas essayer d'être exhaustif (c'est impossible).

- **Etape 2 - Validation des risques** identifiés pour s'assurer :

- de la justesse de la formulation utilisée afin de prévenir toute incompréhension ou tout malentendu
- de leur pertinence



Une Démarche structurée

- **Etape 3 Classement des risques en 2 grandes familles** divisées elles-mêmes par type de risque :

Les Risques internes à la structure :

- risques stratégiques
- risques opérationnels
- risques financiers
- risques informatiques
- risques liés à la communication interne
- ...

Les Risques externes :

- risques juridiques et réglementaires
- risques liés aux informations extérieures sur la structure
- risques Pays
- ..



Une Démarche structurée

- **Etape 4 - Évaluation des risques :**

Deux critères sont retenus pour « peser » le risque :

- La **Probabilité** de survenance (échelle de 1 à 5 par exemple)
- L'**impact** en cas de survenance (idem)
- Puis, le niveau de **Criticité du Risque** est défini :
 - **Criticité = Probabilité x Impact**

Les risques sont ainsi hiérarchisés et on s'attachera alors à traiter les risques les plus critiques



Une Démarche structurée

- **Etape 5 - Traitement des risques**
 - **Pour une criticité de niveau faible :**
 - pas de parade à envisager (sauf si elle est évidente), le risque est alors dit assumé
 - **Pour une criticité forte (à définir) :**
 - **les parades doivent être mises au point pour :**
 - réduire la probabilité d'apparition (parade préventive)
 - et réduire les éventuelles conséquences en cas de survenance du risque



Une Organisation

- **Un comité de pilotage :**

- Qui explique l'intérêt de la démarche
- Qui identifie les participants
- Qui se tient informé de l'avancement

- **Un animateur responsable :**

- La démarche d'analyse des risques **concerne toutes les directions.**
- La cartographie des risques fait l'objet d'une présentation en CA pour information et validation.

La gestion des risques est une activité permanente du responsable de chacune des familles de risques

C'est une action de pilotage

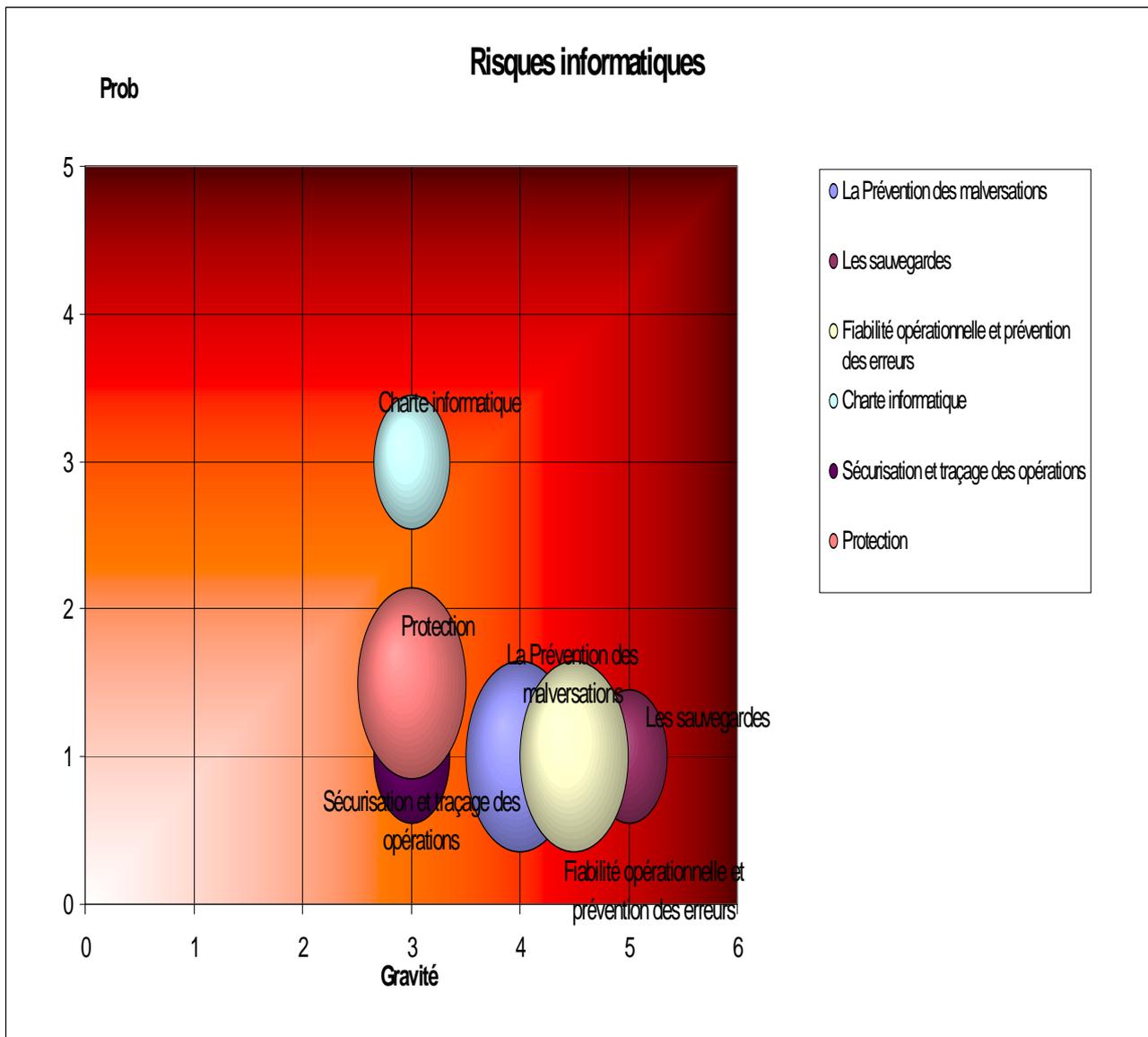


Les facteurs de succès

- **Les instances officielles , le CA et le bureau nomment un responsable en charge de cette analyse et se tiennent régulièrement informées**
- **C'est une démarche collégiale qui fait appel à la connaissance de toutes les parties prenantes de l'association**
- **Des parades sont élaborées pour faire face aux risques majeurs**
 - **elles incluent une communication de crise**
- **La cartographie des risques, résultat de la gestion des risques**
 - **fait l'objet d'une présentation au CA pour validation**
 - **est revue régulièrement (deux fois par an) par le comité d'audit**
- **Une communication interne sur la gestion des risques doit exister**



Illustration graphique d'une cartographie des risques



Les critères de Qualité attendus

- **les risques sont identifiés et clairement rédigés**
- **Ils sont répartis en familles de risque**
- **la criticité de chacun des risques est évaluée**
- **des parades préventives et réactives sont précisées**
 - préventives pour réduire la probabilité de survenance du risque
 - réactives pour en réduire l'impact
- **à chaque famille de risque (ou chaque risque) est associé un responsable en charge de sa mise à jour**
- **si une parade doit être développée, une date de réalisation est indiquée**
- **La cartographie des risques est approuvée par le CA**



Cartographie des Risques

RISQUES : RECENSEMENT ET GENERALITES

L'association / la fondation recense et évalue les risques auxquels elle est exposée.

Indicateur 43 : L'organisme élabore, puis met à jour tous les ans la liste des principaux risques stratégiques, opérationnels, financiers, juridiques, informatiques et de réputation auxquels elle est confrontée à court et moyen terme.

Chaque risque est évalué en termes d'impact et de probabilité. Ce document est transmis au Conseil d'administration pour information et validation

Méthode :

L'équipe en charge du contrôle interne effectue, avec les différents directeurs, un travail de recensement et d'évaluation des risques, en veillant :

- à se limiter aux principaux risques (évaluation de l'impact et de la probabilité)
- à ne pas ignorer des risques « externes »
- à conclure ses travaux sous la forme d'une matrice de présentation des risques

Elle partage la conclusion de ses travaux avec les membres du Comité d'Audit qui sont à la fois force de proposition externe (risques non identifiés...), et évaluateurs du travail effectué.

Cartographie des Risques

L'association/la fondation mène une politique active de réduction des risques, de prévention et de gestion des crises.

Indicateur 44 : L'association/la fondation identifie puis met en œuvre les procédures internes et les contrôles aptes à réduire et à prévenir les principaux risques identifiés.

Méthode :

C'est l'action permanente de l'Equipe de contrôle interne, ou l'équipe adhoc mise en place, orientée, appuyée et contrôlée par le Comité d'Audit.

Indicateur 45 : L'association/la fondation élabore par avance des scénarii de gestion de crise sur les risques majeurs auxquels elle est particulièrement exposée. Ces scenarii incluent le volet 'Communication de crise'.

Méthode :

Par exemple, pour les gestionnaires de maison accueillant des enfants, la procédure à suivre en cas de suspicion d'actes de pédophilie doit être prédéterminée.

Idem, pour les ONG en zone de conflit armé, en cas d'atteinte à l'intégrité physique des personnels. (menaces, blessures, otages, décès....).

Pour les expatriés, le rapatriement d'urgence (sanitaire ou consulaire).

Indicateur 46 : Une communication interne adaptée permet aux collaborateurs et bénévoles d'être informés et préparés à la prévention, la détection, l'information et à la réaction aux principaux risques.

Indicateur 47 : Les partenaires institutionnels de l'organisme sont informés des grandes lignes de sa politique de gestion des risques.

Cartographie des Risques

L'association/la fondation met en place et actualise les polices d'assurance en rapport avec les risques identifiés et assurables.

Indicateur 55 : L'organisme dispose d'une ou plusieurs polices d'assurance couvrant :

- le risque IARD, sur l'ensemble des sites (hors risques non assurables à condition normale).
- sa responsabilité civile, celle de ses administrateurs, de ses préposés et bénévoles.

Elle les met à jour ou les renégocie régulièrement.

Commentaire : Attention à la couverture des bénévoles et des administrateurs.

Cartographie des Risques

Indicateur 60 : Les orientations de la gestion financière (placements, recours au crédit, cautions,), sont débattues au sein du comité financier ou du conseil d'administration.

Les objectifs, la nature des risques admis et les supports utilisables sont validés. Le trésorier en est le garant et il rend compte régulièrement au Comité Financier et au minimum annuellement au CA.

Commentaires :

Cautions : Rarement utilisé dans le monde associatif... (sauf secteur du logement social).

Valeurs mobilières : A priori, la gestion de la trésorerie de précaution devrait privilégier des produits sans risque sur le capital.

Change : Le risque de change (recettes en monnaie étrangère, ou dépenses en monnaie étrangère) est pris en compte dans les prévisions budgétaires, par recours à un taux « budget » prudentiel et dans la gestion courante par l'utilisation, lorsque c'est possible d'outil de couverture des flux futurs (couvertures à terme, éventuellement options).

Les techniques de couverture spéculatives sont à bannir, car n'entrant pas dans les objectifs d'une association.

Taux : Ce risque sera inexistant grâce à l'usage de taux fixes, ou réduit par l'usage de taux variables « capés ». Des taux indexés ou variables présentent une part d'incertitude importante.

Illiquidité : On évitera de placer des actifs dans des instruments financiers n'offrant pas de garantie de liquidité (placements dans des supports de type FCPR, FCPI, pierre-papier, autres titres non cotés...)

Compte rendu : Généralement ces sujets sont considérés comme complexes et laissés à la discrétion de l'Homme de l'art (comptable salarié ou Trésorier). L'enjeu est justement d'ouvrir le débat et de rendre la décision aux administrateurs

Cartographie des Risques

Indicateur 61 : Le comité d'administrateurs en charge des Finances veille à la cohérence de la gestion des actifs de précaution avec les objectifs de l'organisme.

Commentaire : Il peut s'agir de biens immobiliers temporairement libérés par rapport aux besoins courants.

A qui profitent ils ? A quelles conditions? (en principe, une association ne peut détenir que « les immeubles strictement nécessaires à l'accomplissement du but qu'elle se propose ») – Loi du 01/07/1901 Art 6).

Indicateur 64 : L'organisme dispose spécifiquement d'un plan de prévention et de sauvegarde contre les destructions et les intrusions physiques ou virtuelles ou les copies concernant ses locaux, ses fichiers (papier et numérique), ses systèmes et réseaux d'information.

Pour limiter le risque de perte et de détournement de données, ainsi que d'arrêt de traitements, l'organisation dispose d'un plan de prévention et de sauvegarde de ses applications et fichiers Les plus sensibles.

Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action
pour la Solidarité



Avec le soutien de :

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

OEC : Ordre des Experts Comptables

CDC : Caisse des Dépôts et Consignations

Ministère de la Vie Associative

BNP Paribas Ecofi Investissements



**Institut de Développement de l'Ethique
et de l'Action pour la Solidarité**
Association à but non lucratif, reconnue d'intérêt général

**www.ideas.asso.fr
info@ideas.asso.fr**