



Fiche méthodologique
GOVERNANCE



Pour livrable attendu
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Bonnes Pratiques de référence
9-28-31-32-33-48-49

SOMMAIRE

L'OBJECTIF	3
• Quoi ? l'objet :	3
• Pour Qui ? à qui s'adresse ce livrable :	3
• Comment est-ce mis à disposition ?	3
LE POURQUOI	4
• Rappel des obligations légales (si applicable)	4
• Rappel des autres exigences	4
COMMENT PROCEDER	5
• Etape 1 : Identification des risques	5
• Etape. 2 : Validation des risques	6
• Etape. 3 : Classement des risques	6
• Etape. 4 : Évaluation et Hiérarchisation	6
• Etape. 5 : Traitements	6
LES FACTEURS DE SUCCÉS	8
1. Les prérequis :	8
2. L'implication des acteurs :	8
3. Le choix des contributeurs :	8
4. Le processus de validation :	8
LES CRITÈRES DE QUALITÉ	9
LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE	10

L'OBJECTIF

Rappel de l'objectif à atteindre :

- **Quoi ? l'objet :**

La Gestion des Risques a pour objectifs :

- D'identifier les risques relatifs aux activités de l'entité,
- De les caractériser,
- De construire et de mettre en œuvre les parades nécessaires :
 - Actions de prévention pour réduire la probabilité d'apparition,
 - Actions 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.

- **Pour Qui ? à qui s'adresse ce livrable :**

L'équipe de direction élue et salariée.

Toute personne qui sera en charge de maîtriser un ou plusieurs risques.

- **Comment est-ce mis à disposition ?**

Une communication interne est élaborée.

Cela assure pour l'ensemble des équipes (bénévoles, volontaires et salariés) une connaissance des parades de maîtrise des risques et une implication dans leurs mises en œuvre,

Les partenaires de l'organisation sont informés des grandes lignes de sa politique de gestion des risques

LE POURQUOI

- **Rappel des obligations légales (si applicable)**

En vertu de la loi Sapin II, du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, les entreprises d'au moins 500 salariés et ayant un chiffre d'affaire supérieur à 100 millions d'euros doivent disposer d'« Une cartographie des risques prenant la forme d'une documentation régulièrement actualisée et destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de la société à des sollicitations externes aux fins de corruption, en fonction notamment des secteurs d'activités et des zones géographiques dans lesquels la société exerce son activité »

Note : le Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER), est un document obligatoire à tenir par les entreprises qui embauchent du personnel salarié, quel que soit le nombre d'employés. L'évaluation des risques professionnels (EvRP) consiste à identifier les risques auxquels sont soumis les salariés d'un établissement, en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes couvrant les dimensions techniques, humaines et organisationnelles. Cette démarche de prévention en santé et sécurité au travail L'EvRP est une démarche dont les résultats sont formalisés dans le DUER. Le guide n'est pas mieux disant que le droit social sur ce point (voir BP 38).

- **Rappel des autres exigences**

Une cartographie des risques est un outil essentiel de gouvernance.

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

Un **risque est un évènement potentiel défavorable** pouvant avoir, en cas d'apparition, des conséquences néfastes pour toute structure organisée, sur :

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

COMMENT PROCEDER

Proposition de méthodologie :

• Etape 1 : Identification des risques

EN AMONT

Afin de préparer au mieux la réunion de réflexion sur les risques, les personnes de l'organisme qui participeront à cet atelier de réflexion devront, avant la première réunion, trouver un peu de temps pour identifier les principaux risques déjà connus dans leur zone de responsabilité ou d'action.

Les exemples suivants montrent comment rédiger un document simple qui doit ainsi permettre de lancer l'atelier à partir d'un ensemble d'informations déjà riche.

- **Risque 1** : Incendie

Définition du risque : un incendie ravage les locaux de l'association.

Conséquences : les archives de l'association, ainsi que les serveurs informatiques, sont tous situés dans les bureaux de l'association. De fait, la perte de ces données perturberait l'activité de l'organisme (référence des contacts, bénévoles, suivi des projets). De plus, l'association ne dispose pas d'autres locaux afin de pouvoir reprendre rapidement une activité.

- **Risque 2** : Financement

Définition du risque : notre financeur principal cesse son soutien.

Conséquences : diminution sensible des ressources de l'organisme, quel impact ?

- **Risque 3** : Informatique

Définition du risque : nos données sensibles sont détruites.

Conséquences : impossibilité de reprendre rapidement nos activités.

IDENTIFICATION DES RISQUES

COMMENT : séances de réflexion et de créativité.

QUOI : recenser les risques relatifs aux activités.

EN DETAIL :

- Commencer par les risques déjà connus
- Ne pas ignorer les risques "externes"
- Se limiter aux risques "réalistes"
- Ne pas essayer d'être exhaustif (c'est impossible)

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

• Etape 2 : Validation des risques

COMMENT : séances de relecture.

QUOI : s'assurer de la pertinence et de la justesse de leur formulation.

EN DETAIL : la formulation utilisée doit prévenir toute incompréhension ou malentendu.

• Etape 3 : Classement des risques

COMMENT : séances de réflexion puis validation.

QUOI : classer les risques par famille, internes et externes, et par type :

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

...

• Etape 4 : Évaluation et Hiérarchisation

COMMENT : séances de réflexion puis validation.

QUOI : 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)

Le niveau de Criticité du Risque est alors déduit : Criticité = Probabilité x Impact

Les risques sont ainsi hiérarchisés.

• Etape. 5 : Traitements

COMMENT : séances de réflexion puis validation

QUOI :

- 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 par chaque structure**), les parades doivent être mises au point.

Enfin, un responsable sera identifié pour chaque famille de risques

EN DETAIL : La prévention consiste à mettre en place les parades qui sont de deux types :

- Les parades préventives pour diminuer la probabilité de survenance :
 - Mieux maîtriser le processus dans lequel le risque existe (processus RH, processus Comptabilité, processus gestion des informations, etc.)
 - Suspendre l'activité présentant un risque : évitement.
 - Externaliser le risque sur d'autres entités.
- Les parades réactives afin de diminuer l'impact en cas de survenance :
 - des procédures sont rédigées afin de réagir rapidement
 - des scénarii de gestion de crise sont élaborées pour les risques les plus critiques (risque de réputation, risque de cessation des activités, etc.)

LES FACTEURS DE SUCCÈS

Proposition de méthodologie :

1. Les prérequis :

Un comité de pilotage :

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

2. L'implication des acteurs :

Une implication de tous. La démarche d'analyse des risques concerne toutes les directions/ activités.

Désignation d'un animateur responsable.

3. Le choix des contributeurs :

La Gestion des Risques est une activité permanente des responsables des familles de risques.

Il faut donc des contributeurs pour chaque famille.

4. Le processus de validation :

La cartographie des risques fait l'objet d'une présentation en séance de l'organe collégial d'administration pour information et validation.

La communication interne sur la gestion des risques existe et est largement diffusée.

LES CRITÈRES DE QUALITÉ du Livrable Cartographie des Risques

La cartographie des risques est un des livrables du dossier nécessaire à la labellisation IDEAS

Les grandes familles de risques sont présentes

Les risques sont correctement formulés pour éviter tout malentendu

La pesée des risques est effective

Les responsables sont identifiés

Les parades sont clairement documentées et pour celles qui sont à développer, une date de réalisation est indiquée

Une procédure gestion de crise a été préparée pour le cas de survenance de risques pouvant engager la réputation de l'entité (cf Focus thématique Gestion de crise)

Le comité spécialisé en charge de vérifier la qualité du contrôle interne, le comité d'audit, doit s'assurer régulièrement de l'actualité de la cartographie des risques (fiche de mission du comité d'audit).

La cartographie des risques a fait l'objet d'une présentation à l'OCA pour information et sensibilisation.

LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE

UN DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE STRUCTURE - G 2.2

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 :
 - Les activités sont menées dans le respect de ses valeurs et de sa mission sociale,
 - Les risques identifiés sont globalement maîtrisés.

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME

Un plan stratégique à moyen terme (3 – 5 ans).

Bonne Pratique 28 : Existence d'un document de planification stratégique.

Découlant du projet associatif, il s'organise en référence à la vision, la mission et les valeurs formulées dans le projet afin de tendre à sa réalisation,

- explicitant le modèle socio-économique sur lequel repose l'entité,
- incluant les thèmes de Responsabilité Sociétale et la référence aux objectifs de développement durable sur lesquels l'entité choisit de s'engager,
- tenant compte des risques stratégiques, sectoriels et environnementaux propres à l'entité,
- définissant des objectifs stratégiques, il les décline en projets opérationnels pour leur réalisation,
- il est établi en connaissance des attentes des parties prenantes pour :
 - l'identification des besoins,
 - l'élaboration (ou l'amélioration) des actions et les modalités de mise en œuvre,
 - initier la démarche de mesure d'impact.

UNE METHODOLOGIE ADAPTEE - G 5.1

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.

ELABORATION D'UNE PROCEDURE DE GESTION DE CRISE - G 5.2

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'actions, les procédures internes et les contrôles aptes à prévenir les principaux risques identifiés et à en réduire leurs impacts.

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 »**.

UNE COMMUNICATION AUX PARTIES PRENANTES - G 8.1

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'association sont informés des grandes lignes de sa politique de gestion des risques.