

UNE DECENNIE DE GESTION DES RISQUES

De 2012 à 2022



CATHERINE BONY | COORDINATRICE GÉNÉRALE | 11 MAI 2023

INTRODUCTION

Les principes de bonne gouvernance¹ Chapitre 5 « Environnement de contrôle » stipulent dans l'article 10.2 que « le Conseil d'administration veille à ce que le Comité National dispose d'un cadre efficace de gestion du risque d'entreprise qui prend en compte des considérations de nature environnementale, sociale et de gouvernance et qui est conforme à la stratégie et aux objectifs du Comité National ».

Ce rapport a donc pour objectif de présenter aux membres du Conseil d'Administration l'évolution de la cartographie des risques de 2012 à 2022 ainsi que le plan d'action 2023 à la suite de la dernière évaluation des risques réalisée en novembre 2022.

TABLE DES MATIERES

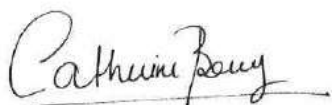
La méthodologie de gestion de risques	I
Evolution de la répartition des risques de 2012 à 2022	6
Risques 2022 : Top 10 et Plan d'actions 2023	11
Annexe 1 - Matrice des risques 2022.....	12
Annexe 2 - Cartographie des risques 2022	13

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui a contribué et soutenu depuis 10 ans la démarche de gestion des risques dans notre association :

- Les membres du Comité d'Audit, de Gouvernance et d'Ethique ;
- Les membres de la Gouvernance ;
- Les membres du comité de Direction et plus particulièrement la Direction Générale.

Je tiens enfin à remercier les équipes salariées et bénévoles qui ont à cœur de protéger notre marque.



Coordinatrice Générale Audit Interne, Contrôles Internes et Gestion des Risques

¹ Validés à l'occasion de la Réunion Extraordinaire des Comités Nationaux du 26 novembre 2020, ces principes font partie intégrante de l'Accord de Coopération conclu entre l'UNICEF et chaque Comité National.

LA METHOLOGIE DE GESTION DE RISQUES

L'UNICEF France a mis en œuvre une méthodologie simple qui permet d'inventorier, noter et classer les risques de l'organisation.

I. QU'EST QU'UN RISQUE ?

Le risque peut être défini comme **un évènement** dont l'occurrence est susceptible de nuire à l'atteinte des objectifs de l'association.

On distingue traditionnellement :

- le risque inhérent : c'est le risque théorique lié à l'activité. On peut aussi le définir comme le risque initial, **avant toute mesure de maîtrise** (contrôle interne) ;
- le risque résiduel : c'est le risque subsistant **après la mise en œuvre de dispositifs de maîtrise** (contrôle interne). Il convient de rappeler que des mesures de maîtrise des risques peuvent exister indépendamment d'un dispositif de contrôle interne formalisé.

2. BIEN DISTINGUER LES CAUSES DES CONSEQUENCES

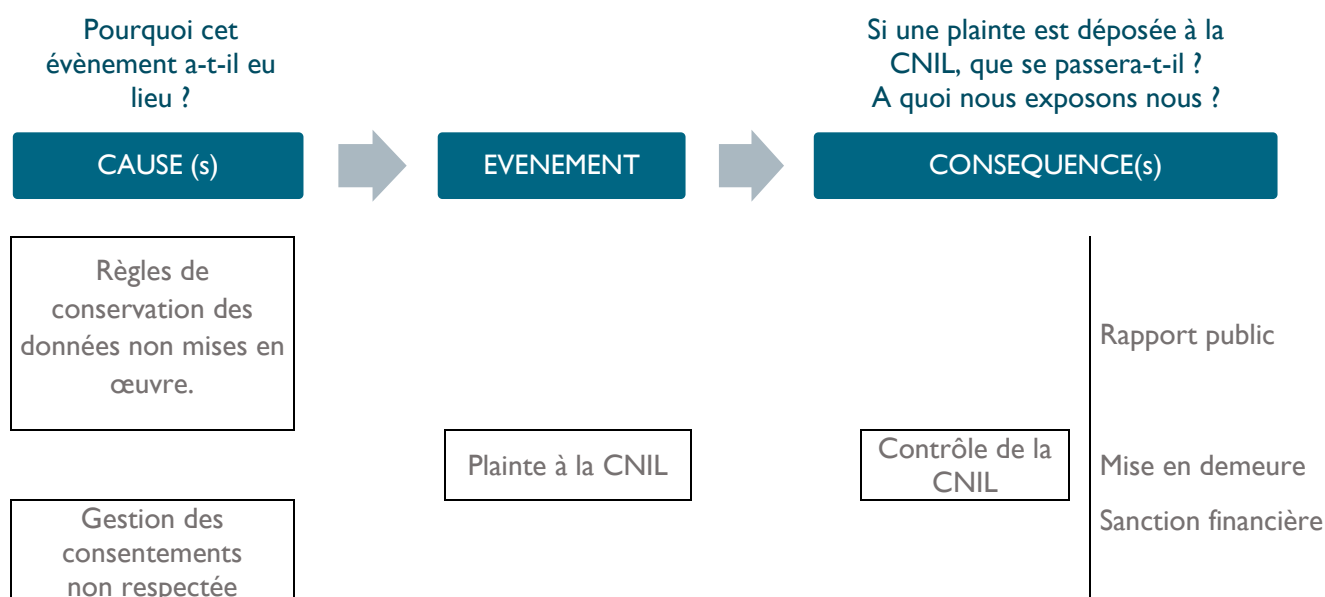
Un risque survient à la suite de facteurs internes ou externes, que l'on nomme « **les causes** ».

- Pour identifier « les causes », on répond à la question « pourquoi ? »

Lorsque le risque survient, il a des impacts sur l'organisation que l'on nomme « **conséquences** ».

- Ces impacts peuvent être d'ordre financiers, juridiques, réputationnels, etc.
- On les identifie en s'interrogeant « Si l'évènement survient, que se passera-t-il ? »

Exemple de risque : une plainte a été déposée à la CNIL = évènement



La gestion des risques de l'UNICEF France a donc pour objectif d'identifier les événements qui sont susceptibles de nuire à l'association et d'en établir les causes afin de mettre en place des actions de prévention et de contrôles.

Il faut cependant avoir à l'esprit que même si cet exercice tente d'être exhaustif, il ne peut pas prévenir de tout.

3. COMMENT SONT INVENTORIES LES RISQUES ?

Tous les risques sont documentés dans le registre des risques de l'organisation. Ce registre est maintenu par l'auditeur interne.

Chaque année, l'auditeur interne interview les membres du comité de direction et les membres du Comité d'audit, de gouvernance et d'éthique.

L'objectif de ce rendez-vous est de revoir avec chacun les risques inventoriés l'année précédente pour déterminer si de nouveaux risques doivent être ajoutés à l'inventaire.

Fréquemment, durant cette phase, ce n'est pas un nouveau risque qui est identifié mais plutôt une nouvelle cause.

Dans les années précédentes le réseau et les administrateurs n'étaient pas associés directement à cette revue annuelle.

Pour 2023, il est noté d'associer à la revue annuelle les présidents des comités territoriaux ainsi que les membres du conseil d'administration.

Un fois l'inventaire des risques complétés, chaque risque doit être « noté » afin d'en déterminer la criticité et d'élaborer la cartographie des risques.

4. PROBABILITE, IMPACT ET CRITICITE

La criticité d'un risque se caractérise par sa probabilité qu'il survienne et par son impact en cas de réalisation. Pour calculer cette criticité, l'organisation doit définir des échelles de valeurs.

L'UNICEF France a adopté les échelles de valeurs suivantes :

Échelle de probabilité				
Cotation	Classe de vraisemblance	Intitulé générique	Données quantitatives	Données qualitatives
1	Faible	Impossible à improbable	< 1 fois en 5 ans	Le risque n'est arrivé que très rarement
2	Moyenne	Peu probable	1 fois en 5 ans	Le risque est arrivé une fois en 5 ans
3	Haute	Probable	1 fois par an	Le risque est arrivé plusieurs fois en 5 ans

Échelle de gravité / d'impact

L'UNICEF France a également choisi de pondérer chaque impact, partant du constat que l'impact sur l'image de l'association était le plus important.

Cotation	Juridique Poids = 1	Image Poids = 3	Financier et Ressources Poids = 2
1	N'entraînant aucune sanction	Présence sur internet de quelques articles négatifs ou dans des journaux locaux	< 1% du budget de CFU (850 000 euros)
2	Pouvant entraîner une sanction mineure	Présence dans les principaux journaux nationaux d'articles négatifs pendant une courte période (moins d'une semaine) ou présence sur internet de plusieurs articles	1 à 3 % du budget CFU (de 850 000 à 2,55 millions d'euros)
3	Pouvant entraîner une plainte contre le CFU	Reportages dans les principaux médias internationaux ou nationaux pendant une longue période ou présence sur internet de nombreux articles	> 3 % du budget CFU (> 2,55 millions d'euros)

Le calcul de la criticité (C) d'un risque se calcule donc comme suit :

$C = \text{Probabilité (P)} * \text{Moyenne des impacts}$

$\text{Moyenne des impacts} = (\sum \text{des impacts} \div \sum \text{des poids})$

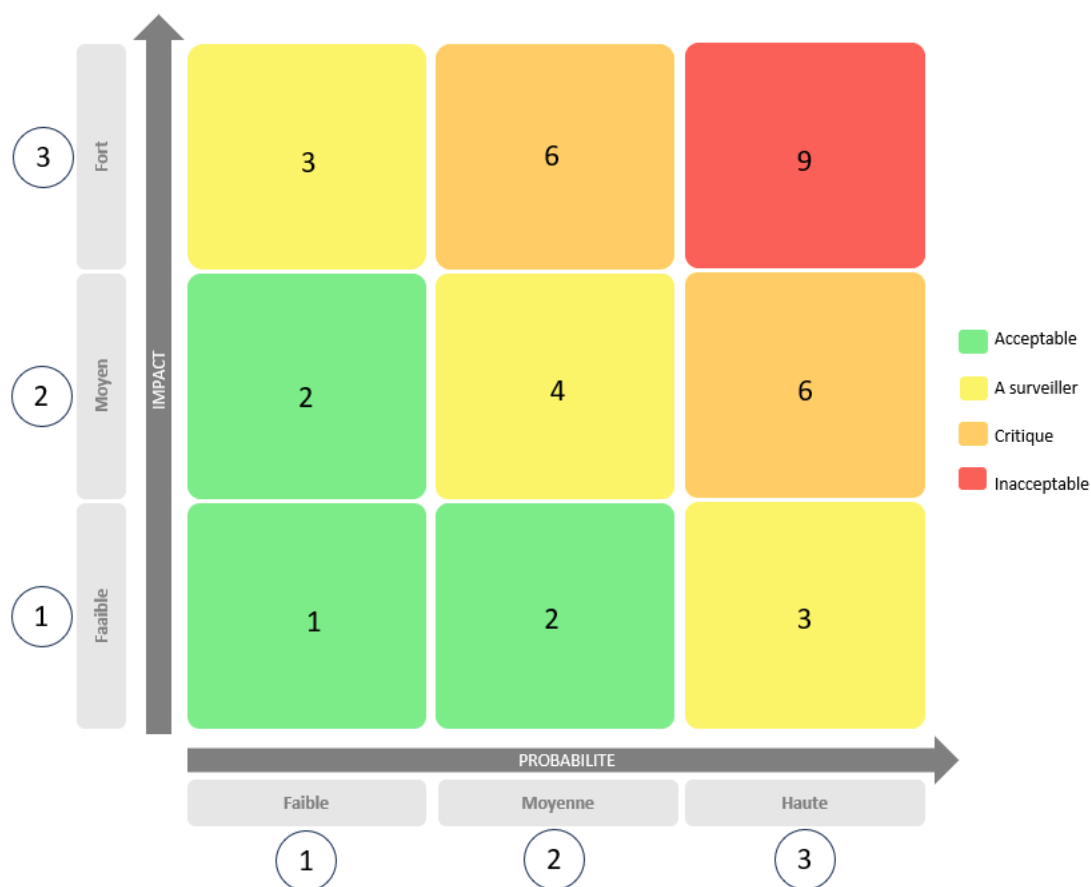
$\sum \text{des impacts} = (\text{cotation impact juridique} * 1) + (\text{cotation impact image} * 3) + (\text{cotation impact financier} * 2)$

Si nous reprenons notre hypothèse de risque de plainte à la CNIL, sa criticité pourrait se calculer ainsi :

- Probabilité d'occurrence : 2 parce que nous avons fait l'objet d'une plainte en 5 ans
- Impact juridique : $2 * 1 = 2$
- Impact Image : $3 * 3 = 9$
- Impact Financier : $1 * 2 = 2$
- Moyenne des impacts = $(2 + 9 + 2) \div 6 = 2,33$

Criticité = $2 * 2,33 = 4,66$

5. POSITIONNER LE RISQUE SUR LA MATRICE DES RISQUES



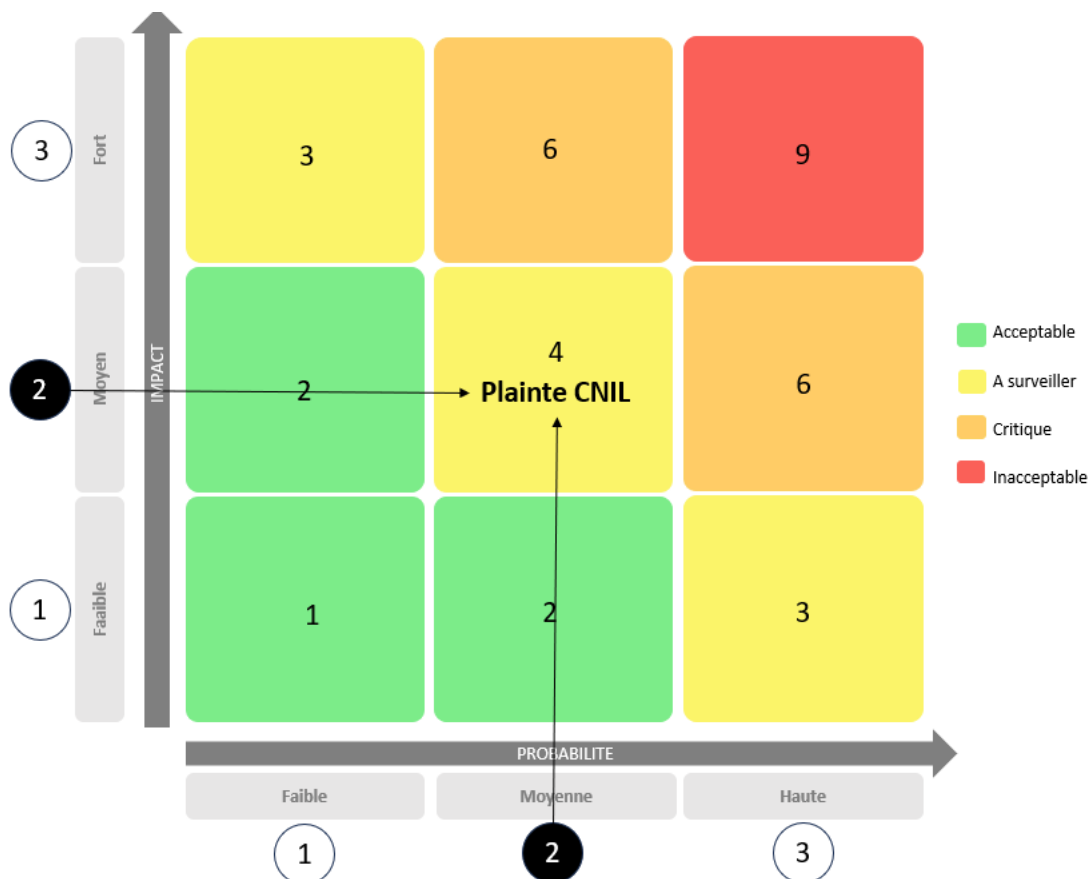
La matrice nous sert à prioriser nos actions et concentrer nos efforts sur les risques les plus importants (rouge et orange).

Généralement les actions entreprises se résument ainsi (stratégie des 4 T) :

Criticité	Stratégie		Degré de tolérance
Inacceptable	Terminer ou traiter	Il faut éliminer le risque	Faible
Critique	Traiter ou transférer	Il faut réduire l'impact et la probabilité	Assez faible
A surveiller	Traiter ou tolérer	Il faut réduire l'impact ou la probabilité	Moyen
Acceptable	Tolérer	On connaît son existence et on l'accepte	Fort

Reprenons notre hypothèse de risque de plainte à la CNIL :

Nous avons évalué sa probabilité à 2 et sa moyenne d'impact à 2,33 pour une criticité totale de 4,33. Selon notre matrice le risque de plainte à la CNIL serait classé **A SURVEILLER**.



6. LES DOCUMENTS DISPONIBLES A L'UNICEF FRANCE

Depuis 2012, le comité français possède :

- Un registre des risques²
- Une matrice des risques³

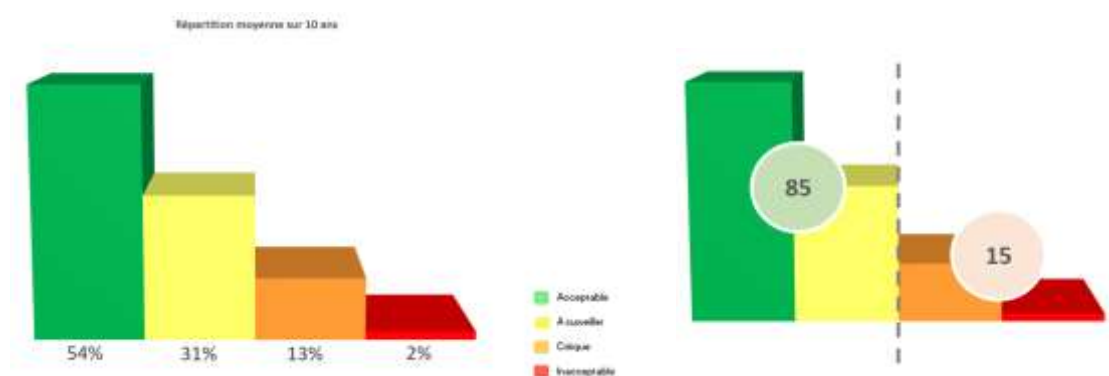
Afin de parfaire la documentation de gestion des risques, des fiches individuelles de suivi des actions seront mises en place en 2023.

² Cf. extrait en Annexe.

³ Cf. Annexe I

EVOLUTION DE LA REPARTITION DES RISQUES DE 2012 A 2022

Evolution en un clin d'œil



2012 a marqué le début de notre politique de gestion des risques à l'UNICEF France.

Durant 2013, l'audit interne a travaillé avec le CAGE et la Direction Générale afin de réduire le plus possible cette première salve de risques.

Ce travail a permis à l'association de réduire considérablement les risques « critiques » et « à surveiller ».

Entre 2014 et 2022, on constate que la répartition des risques de l'association est relativement stable avec en moyenne 85 % des risques positionnés en acceptable / à surveiller (parties verte + jaune) et 15 % qui nécessitent un plan d'action (parties orange + rouge).

2012 : L'année « zéro »

Lorsque nous avons réalisé le premier exercice d'inventorier nos risques en 2012, 8 grands risques ont émergé :

N°	CATEGORIE	RISQUE	CAUSE (liste non exhaustive)
1	Image et réputation	Non-respect des valeurs éthiques d'UNICEF France	Comportement inapproprié de nos représentants internes et externes. Conflits d'intérêts
2	Fiscal, législatif et réglementaire	Remise en cause de l'exonération fiscale accordée à UNICEF France	Recrudescence d'activités à caractère potentiellement lucratif.
3	Fiscal, législatif et réglementaire	Diminution/Perte des avantages fiscaux obtenus au titre des dons	Nouvelle loi des finances réduisant l'avantage fiscal attaché au don.
4	Image et réputation	Divulgarion/Perte d'informations sensibles due à l'absence de maîtrise et de sécurisation de l'information	Mauvaise protection des informations confidentielles.
5	Fiscal, législatif et réglementaire	Non-respect de la loi du 6 Janvier 1978 modifiée en Août 2004 relative à la protection des données personnelles	Non-respect de la volonté du donateur de voir ses coordonnées supprimées de notre base de données.
6	Image et réputation	Atteinte à l'image et la réputation de l'UNICEF France dans les media.	Actions des groupes de pression, campagne diffamatoire, rumeurs. Augmentation de l'utilisation des réseaux sociaux et de l'internet.
7	Systèmes Informations	Perte de l'intégrité et de l'exhaustivité des données	Erreur de paramétrage, conception, mise en œuvre, analyse. Erreur de saisie manuelle Traitements forcés
8	Opérationnel	Inefficacité des services	Absence de procédures écrites. Mauvaise définition des rôles et des responsabilités.

Pendant toute l'année 2012, et ce jusqu'en 2013, l'organisation s'est concentrée sur les risques :

- N°3 avec la menace de perdre la possibilité d'émettre des reçus fiscaux avec les travaux menés par la commission Bachelier autour de la territorialité des dons et du mécénat ;
- N°7 avec le projet de migration de données chez notre prestataire Arvato qui durera 18 mois au lieu des 6 mois initialement prévus.

Grâce aux actions entreprises par le comité et ses échanges avec le rapporteur de la commission Bachelier, l'UNICEF France a réussi à défendre son statut et maintenir la possibilité d'émettre des reçus fiscaux.

2013 : Le premier risque critique apparaît.

Alors que nous stabilisons nos risques critiques, l'UNICEF International décida de changer de stratégie concernant une activité historique de notre comité. En effet, Genève décida d'arrêter le soutien financier à l'activité des cartes et produits des comités nationaux, laissant ainsi le choix à chaque comité de continuer cette activité et d'en supporter 100% des coûts. Pendant plus d'un an le comité français va élaborer un nouveau modèle économique qui permettra de continuer la vente de cartes et produits. Ce modèle durera 10 ans.

2015 : Emergence du RGPD et temps dur pour nos prélèvements automatiques.

Dès 2015, une nouvelle réglementation européenne commence à prendre forme et vient renforcer les dispositions de la loi informatique et libertés de 1978 : le règlement général sur la protection des données. Le comité commence alors à étudier les conséquences de ce nouveau règlement sur la gestion de nos données et plus particulièrement les conséquences sur nos relations avec nos donateurs (gestion des consentements). Le RGPD entrera en application en 2018 et reste depuis tout ce temps un risque majeur dans notre registre. Pour rappel, nous avons été contrôlés à la suite de la diffusion de l'émission de Cash Investigation d'Octobre 2015 consacré à l'achat et à la vente de fichiers de données et mis en demeure en juillet 2016 par la CNIL. La mise en demeure sera levée en mars 2017.

2015 est également marquée par un événement que nous n'avions pas anticipé. Alors que les dons par prélèvements automatiques avaient connu une très forte croissance depuis 2010, nous assistons à une chute soudaine du nombre de donateurs forçant les équipes de la collecte à questionner l'offre de soutien et mettre en place un plan anti-attribution. Les équipes élaboreront et continueront de perfectionner un plan de fidélisation connu en interne comme « la ligne PA⁴ ».

2016 : Mon beau Sapin 2.

Après la publication en 1993 de la loi Sapin 1, la loi Sapin 2 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique est promulguée en décembre 2016. Elle érige tout un ensemble d'obligations pour lutter contre les atteintes à la probité. Elle crée et charge notamment l'Agence Française Anti-corruption de vérifier également la mise en conformité des ARUP et des FRUP, forçant le comité français à revoir son environnement éthique et à renforcer ses procédures achats.

2018 et 2019 – un nouveau CRM, le prélèvement à la source et les contentieux legs.

Dès 2016, La Direction Générale propose un changement conséquent de sa gestion des campagnes marketing. Depuis 11 ans, le comité confie à Arvato la gestion de sa base de données, la gestion des campagnes marketing, sa gestion de sa relation donateurs, sa gestion de la réception / encaissement des dons et sa gestion des ventes. Ce « tout en un » rigidifie les besoins d'évolutions de collecte souhaitées par la direction et surtout n'offre aucune marge d'économie. Il est alors acté que l'ensemble de ces activités seront scindées : certaines seront internalisées, d'autres confiées à de nouveaux prestataires. Il est également acté que le cœur de notre collecte doit être internalisé et maîtrisé par le siège. Ainsi commence le développement de notre nouveau CRM avec Adobe. Malgré une forte mobilisation interne, ce projet rencontrera de nombreux écueils, fragilisant le risque d'intégrité / exhaustivité des données et le risque RGPD. De nombreux investissements et développement seront nécessaires pendant 4 ans aboutissant au choix en 2022 de changer de CRM et d'abandonner les développements spécifiques d'Adobe pour acheter une solution du marché.

2018 est marquée par un changement majeur pour les Français avec le déploiement du prélèvement de l'impôt à la source. Craignant un repli massif des dons suite à l'annonce d'une année « blanche »,

⁴ Parcours de fidélisation des donateurs en prélèvement automatique qui repose sur des actions de communication tout au long de l'année et sur des actions de prévention en cas par exemple d'impayés ou volonté d'arrêt du soutien à l'UNICEF.

L'ensemble des acteurs du monde associatif s'organise pour multiplier les campagnes de communication pour rassurer les donateurs quant à la prise en compte de la déduction fiscale des dons. Le comité travaillera au côté de France Générosité et publiera des brochures d'informations afin d'éviter une chute de la collecte.

2019 voit augmenter le nombre de contentieux « legs ». Cette activité est depuis plus de 10 ans un pilier stratégique du développement de la collecte de fonds en France. Il n'est pas rare pour les associations de se retrouver accusées d'abus de faiblesse ou de pratiques de recherche de fonds critiquables. Le comité a fait face à une recrudescence de contentieux à cette époque. Ce comportement n'a pas été de nouveau observé et le risque a pu être décoté.

Le bilan 2012 – 2019

Le comité a été prolifique dans sa gestion des risques car durant cette période nous avons :

- publié nos premières procédures achat & engagement des dépenses (2013)
- formalisé notre document unique des risques d'entreprise (2013)
- monté notre structure fiscale (2014)
- publié notre première Charte déontologie legs (2014)
- publié notre première Charte Ethique (2015)
- voté nos nouveaux statuts (2015)
- déployé un plan anti-attribution « prélèvements automatiques » et créé la « line PA » (2015)
- nommé un Correspondant Informatique et Liberté au sein de la DG (2016)
- mis à jour de notre Charte Ethique (2018)
- mis en place de notre dispositif alerte en réponse à la loi Sapin 2 (2018)
- mis à jour nos procédures Achat et notre gestion des conflits d'intérêt (2018)

2020 / 2021 : les années de crise organisationnelle sur fond de crise COVID

Dès 2019, le climat social du comité se dégrade avec la publication d'une étude sur les risques psychosociaux au sein du comité. Ce rapport va accélérer une crise organisationnelle, qui était jusqu'à présent sous-jacente. Cette crise va bouleverser la gestion des risques classique telle que nous la pratiquions jusqu'à présent puisqu'elle va obliger le comité à se concentrer sur la gestion de divers contentieux et sur sa transformation. Pendant 2 ans, le comité travaillera à la reconstruction de son organisation et de ses directions tout en ayant à renouveler les 2 tiers de son comité de direction ...et tout cela pendant la période de crise sanitaire COVID.

2022 : L'avant – après Cash Investigation

La gestion des risques 2022 peut se résumer en un avant et un après Cash Investigation.

Début 2022, l'organisation travaille encore à la stabilisation des équipes du siège national. Des efforts conséquents sont investis par la gouvernance et les équipes de direction du siège.

Le comité reprend pied avec une dynamique portée par la nouvelle direction générale et la nouvelle présidente fraîchement élue en juin.

Des nouvelles règles en matière d'édition des reçus fiscaux pour les entreprises sont publiées. L'ensemble des délégations de pouvoirs et de signature est mis à jour. La sauvegarde des enfants s'est inscrite comme l'un des objectifs prioritaires de notre JSP. Le comité est en mode croisière et semble voir le bout du tunnel.

Juin 2022 : l'annonce de l'émission Cash Investigation vient bousculer l'entrain de la réorganisation. L'organisation passe en mode « gestion de crise ». Une cellule de crise est spécifiquement chargée d'identifier les risques qui pourraient être rendus publics et pour lesquels le comité doit anticiper une atteinte réputationnelle. Rapidement un état des lieux nous permet de nous préparer à des révélations concernant la fiscalité, les relations avec nos partenaires et à l'atteinte à la réputation de nos dirigeants. Nous serons cependant surpris par les sujets relatifs à la gestion des départs de nos personnels.

Nous avons appris de cette crise « Cash Investigation » que la maîtrise de nos risques est déterminant pour protéger notre marque. Mieux nous nous connaissons, mieux nous contrôlons les potentielles atteintes à notre réputation. La gestion des risques doit permettre un état des lieux francs de notre organisation pour lui permettre de solutionner ce qui n'est pas acceptable et de préparer sa communication en cas de crise.

RISQUES 2022 : TOP 10 ET PLAN D'ACTIONS 2023

TOP 10 pour l'année 2022

RGPD	Perte/Fuite d'information professionnelles confidentielles et sensibles. Violations de données à caractère personnel. Plainte/Alerte à la CNIL (de la part d'un salarié ou d'un supporter) pour atteinte aux droits et libertés des personnes.
SAFEGUARDING	Plainte/accusation de ne pas avoir assuré la protection d'un enfant (atteinte verbale ou physique) Accusation d'infractions sexuelles sur mineur par un personnel (salariés ou bénévoles) de l'UNICEF France
FISCALITE	Retrait de l'accréditation fiscale d'émission de reçus fiscaux Emission d'un reçu fiscale erroné
REPUTATION	Atteinte à l'image et la réputation de l'UNICEF France dans les média.
STATUTAIRE	Immixtion (fait d'intervenir dans l'exécution de la délégation) du délégant sur les périmètres délégués Prise de décision par une personne qui ne possède pas de délégation de pouvoirs de la part des dirigeants de droit de l'association.

Afin de répondre aux 12 risques identifiés ci-dessus, la Direction Générale s'est lancée dans les chantiers suivants.

Plan de suivi du RGPD renforcé	Nouvelle Charte Ethique	Nouveau CRM
Refonte de l'infrastructure SI	Nouvelle dynamique Sauvegarde des enfants	Mise en conformité des reçus fiscaux
Nouvelle procédure pour les partenariat de produits partage	Refonte du dispositif des alertes professionnelles	Lancement projet Cartographie des processus
Renouvellement des déclarations de conflits d'intérêt et évolution QUALIAC	Projet de mise à jour des délégations de pouvoirs	
Stabilisation de la réorganisation		

La Direction Générale a également identifié 2 axes d'améliorations pour 2023 :

- Mieux répondre à la distinction des familles de risques ESG (Environnement, Social et Gouvernance)
- Mieux corrélér stratégies par rapport au JSP et à la cartographie des risques à date

ANNEXE I - MATRICE DES RISQUES 2022

Matrice de criticité des risques 2022

N°	Libellé	Criticité	Evol
R1	Comportement discriminatoire d'un représentant interne ou externe de l'UNICEF France	22	-
R2	Diminution/Perte des avantages fiscaux obtenus au titre des dons	13	↗
R3	Perte/Fuite d'information professionnelles confidentielles et sensibles	39	↗
R4	Plainte/Alerte à la CNIL (de la part d'un salarié ou d'un supporter) pour atteinte aux droits et libertés des personnes	48	-
R5	Atteinte à l'image et la réputation de l'UNICEF France dans les media.	33	↗
R6	Conflit de gouvernance entraînant la démission du Président et/ou du Directeur Général.	6	↘
R7	Accusation de non respect du principe de l'autonomie de la volonté des personnes (libéralités)	13	-
R8	Entrisme dans les Comités départementaux	6	↘
R9	Non respect des statuts	10	-
R10	Accident causé par un produit UNICEF	13	↗
R11	Omission de recette dans le secteur fiscal	22	↗
R12	Diminution de la collecte et des recettes	10	↘
R13	Acte frauduleux lié à un détournement de fonds	18	↗
R14	Perte d'opportunité de collecte lors des Urgences	6	↘
R15	Dépendance vis-à-vis de prestataires/fournisseurs	7	-
R16	Diminution de la contribution d'UNICEF France à destination de l'UNICEF International sur plusieurs années	6	-
R17	Baisse des investissements d'UNICEF international	20	↘
R18	Emission d'un reçu fiscale erroné	30	↗
R19	Perte de l'intégrité et de l'exhaustivité des données	28	-
R20	Inefficacité des services	12	-
R21	Perte de compétences clés	12	-
R22	Perte de données primordiales	12	-
R23	Indisponibilité du système d'information	27	-
R24	Cyberattaque entraînant la perte de données primordiales	9	-
R25	Indisponibilité du personnel	18	-
R26	Indisponibilité des locaux	18	-
R27	Mauvaise gestion d'une catastrophe	11	-
R28	Vol vandalisme	12	new
R29	Retrait de l'accréditation fiscale d'émission de reçus fiscal	36	new
R30	Prise de parole publique contraire au mandat et aux valeurs de l'UNICEF en France	13	new
R31	Demande de reclassification de prestataires externes en contrat de travail (ex : contractualisation des auto-entrepreneurs ancien	16	new
R32	Accusation publique de manquement à notre mandat (ex : non prise de position publique lors de conflits impactant des enfants)	27	new
R33	Actes contraires à notre accord d'agrément	18	new
R34	Prise de décision par une personne sans délégation de pouvoirs de la part des dirigeants de droit de l'association.	30	new
R35	Immixtion (fait d'intervenir dans l'exécution de la délégation) du délégant sur les périmètres délégués	30	new
R36	Plainte d'un salarié victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle pour faute inexcusable de l'employeur	8	new
R37	Usage du droit de retrait des salariés	7	new
R38	Accusation d'infractions sexuelles sur mineur par un personnel (salariés ou bénévoles) de l'UNICEF France	36	new
R39	Plainte/accusation de ne pas avoir assuré la protection d'un enfant	36	new
R40	Violations de données à caractère personnel	39	new
R41	Mauvaise utilisation des fonds collectés	12	new
R42	Association avec des partenaires dont la responsabilité sociale et économique est remise en question dans les média	28	new
R43	Association avec des ambassadeurs dont les valeurs éthiques sont remises en question dans les média	14	new
R44	Perte de documents ou pièces de toute nature permettant de justifier les dons effectués	9	new
R45	Divergence éthique d'un personnel avec un positionnement stratégique de l'organisation	12	new

ANNEXE 2 - CARTOGRAPHIE DES RISQUES 2022

