

Pourquoi mettre en place une cartographie des risques? Il s'agit de disposer d'une vision globale, hiérarchisée et instantanée des risques destinée à renforcer la gouvernance, à répondre avec succès aux changements de l'environnement et à aligner le projet associatif avec la culture de l'association. C'est une opportunité, tant pour la direction que pour les administrateurs, de mieux appréhender les risques afin de les maîtriser efficacement et, pour les usagers, de se voir garantir une qualité de service adaptée à leurs attentes. Les principes généraux de la démarche se résument ainsi :

- un chef de projet et un comité de pilotage ;
- une collecte des risques par le biais d'entretiens ;
- une évaluation des risques selon leur probabilité et leur gravité ;
- une évaluation du niveau de maîtrise de ces risques ;
- la définition du plan d'action pour améliorer la maîtrise des risques.

La démarche de cartographie des risques pourra se dérouler selon quatre phases : une première, de cadrage et de lancement du projet ; une deuxième, d'analyse de l'existant ; une troisième, de cartographie des risques ; une quatrième destinée à suivre les risques et à y répondre.

CADRER ET LANCER LE PROJET

Les objectifs de la phase de lancement se résument de la façon suivante :

- obtenir l'engagement de la direction et du bureau de l'association et valider les étapes clés ainsi que les modalités d'intervention ;
- identifier les enjeux et objectifs de l'association ;
- présenter les rôles et contributions de chacun.

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DANS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL

Souvent réservée aux grands groupes du monde marchand, la cartographie des risques s'est étendue à des entités de moindre envergure. Cet outil n'étant pas lié à une notion de taille ni de secteur marchand mais de sensibilisation aux risques, le secteur médico-social a commencé à adopter une « culture » du risque et dispose désormais d'un outil adapté.

Une réunion de lancement avec les dirigeants de l'association permet de fixer le cadre de la mission, la liste des personnes à rencontrer et le calendrier de la deuxième phase. Les dirigeants devant être consultés sont les dirigeants bénévoles et les dirigeants salariés, à savoir le président et le trésorier pour les dirigeants bénévoles ainsi que, pour les dirigeants salariés, le directeur général – s'il existe ou son équivalent – et la personne en charge de la finance et de la comptabilité. Au-delà, les autres personnes à rencontrer pourront être les directeurs d'activité ou de secteur, les directeurs d'établissement et, si cela s'applique, la personne en charge des ressources humaines, le responsable du contrôle interne, ou encore le responsable du contrôle de gestion. Il faudra alors définir les modalités de la gestion du projet en désignant une personne référente qui structure « l'équipe projet ». Au total, cette équipe projet pourra atteindre une dizaine de personnes pour les associations de taille importante. L'idéal est

de mettre en avant un « chef d'orchestre » au sein de la direction générale ou financière, ou de l'audit interne s'il existe, qui pourra piloter la démarche, accompagné, par exemple, d'un expert-comptable.

ANALYSER L'EXISTANT

Les objectifs de la phase d'analyse se résument de la façon suivante :

- évaluer le dispositif actuel de prévention et de gestion des risques ;
 - articuler la démarche avec les autres initiatives en cours ou réalisées (évaluation interne et externe, certification) ;
 - préparer les éléments nécessaires à la phase d'identification des risques en listant des familles de risques liées à l'activité et en définissant l'échelle de cotation avec le comité de pilotage.
- Les points clés suivants seront abordés lors des entretiens. Tout d'abord, la stratégie en matière de risques, à savoir l'approche ●●●

●●● qui permet d'identifier et de gérer les risques en fonction du projet associatif et des objectifs de l'association. Ensuite, la structure des risques pour soutenir et incorporer le projet associatif et les responsabilités en matière de risques. Enfin, le suivi et le pilotage, à savoir la mise en place d'indicateurs clés pour disposer d'une évaluation en continu.

La définition des familles de risques liées à l'activité de l'association permettra d'élaborer un critère de classification des risques. Il est possible, par exemple, de trouver les familles de risques suivantes : opérationnelles, stratégiques, économiques, de conformité, de communication ou d'image, liées aux ressources humaines, organisationnelles, de fraude ou encore commerciales. L'échelle de cotation sera définie sur la base de trois indicateurs propres à chaque association : la mesure de l'occurrence (probabilité que le risque survienne), l'impact (gravité du risque) et, enfin, le niveau de maîtrise du risque.

Le nombre de critères pour définir la probabilité d'occurrences peut être variable. L'expérience démontre que limiter ce nombre à trois apparaît le plus pratique à retenir et à utiliser. Les trois critères à retenir pourraient être définis ainsi :

- fréquence faible : le risque peut survenir une fois tous les trois ans ;
- fréquence moyenne : le risque peut survenir une fois par an ;
- fréquence forte : le risque peut survenir une fois par mois.

Le nombre de critères pour définir la criticité du risque en termes d'impact peut également être variable. Là encore, limiter ce nombre à trois apparaît plus pratique à retenir. Cependant, les impacts peuvent être multiples et il ne faudra pas les multiplier au risque de désorienter l'utilisateur. Ici, cinq types d'impact peuvent être proposés :

- impact financier : un montant en euros ;
- impact réputation : une couverture médiatique plus ou moins importante ;
- impact réglementaire : une plainte, une amende, une fermeture d'établissement, la responsabilité civile ou pénale des dirigeants ;
- impact temps : la résolution d'un problème qui nécessite l'intervention d'un directeur d'établissement, des équipes du siège ou de la direction générale ou du conseil d'administration ou d'un conseil externe ;
- impact en matière de qualité des services rendus pour savoir si le dispositif satisfait ou non aux exigences et aux besoins.

Le niveau de maîtrise des risques est indispensable pour caractériser le risque. Il sera utilisé dans la troisième phase pour visualiser si le niveau de risque est acceptable ou non :

- niveau non acceptable = faible : aucune action de maîtrise n'est définie ;
- niveau tolérable = moyen : l'action de maîtrise est définie, formalisée, mais elle n'est pas appliquée systématiquement ;
- niveau acceptable = élevé : l'action de maîtrise est définie, formalisée et appliquée.

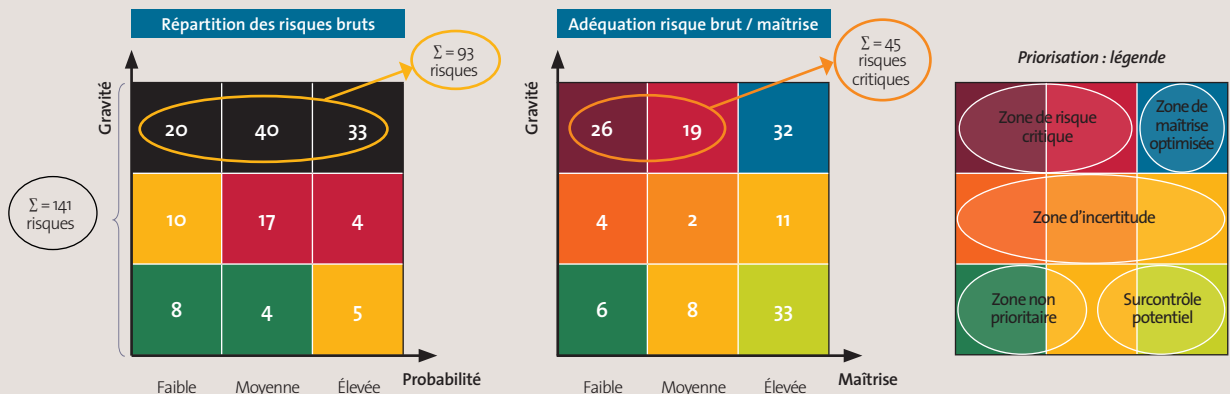
CARTOGRAPHIER LES RISQUES

Les objectifs de la phase de cartographie des risques se résument de la façon suivante :

- réaliser une identification complète des risques couvrant l'ensemble des champs de risques ;
- obtenir une vision partagée des risques et de leur hiérarchisation ;
- évaluer, à partir de l'échelle de cotation définie dans la deuxième phase, la probabilité que ces risques surviennent et leur niveau de gravité ;
- mettre en place une démarche participative et sensibiliser les acteurs à la maîtrise des risques.

Dans un premier temps, il faudra veiller à identifier les risques bruts en faisant « autant

CARTOGRAPHIE. Évolution des risques



“ La cartographie est une photographie à un moment donné : elle va donc nécessairement évoluer ”

que possible » abstraction des moyens de maîtrise déjà en place. Cette approche se fera sous la forme d'un brainstorming qui permettra aux interlocuteurs une réflexion participative. Des « duos » pourront être créés pour réduire le temps d'intervention : par exemple, des binômes président / trésorier, ou directeur financier / responsable du contrôle de gestion. La composition de l'équipe projet permettra d'identifier des risques transverses puisque tous les pôles de compétence seront interrogés. À travers les trois pôles de compétence suivants, tous les risques des domaines de compétence et des processus associés seront identifiés. Le pôle transverse, qui regroupe la gouvernance et la direction, permettra d'identifier les problématiques liées à la structure organisationnelle, la vie associative, la communication et la prospective. Le pôle de la direction des établissements, qui regroupe le cœur de métier d'une association du secteur médico-social, permettra d'identifier les problématiques liées à la vie des établissements à travers les risques liés à l'usager, les risques réglementaires ou encore ceux liés à la gestion des ressources humaines. Le pôle de la direction administrative et financière permettra quant à lui d'identifier les problématiques liées à la finance incluant une multitude de processus (achats, facturation, investissements, gestion budgétaire, trésorerie, etc.) ainsi que les problématiques liées à l'activité commerciale, à la gestion administrative, ou encore à la gestion du patrimoine ou de l'informatique. Dans un second temps, il s'agira de passer en revue les moyens existants dans l'association pour maîtriser ces risques et de conclure si les risques sont acceptables ou non. Ces moyens seront par exemple des procédures, des tableaux de bord, des outils informa-

tiques, des contrôles automatiques ou manuels, ou encore des formations. Cette analyse permettra de visualiser les risques dits résiduels et plus précisément :

- les risques critiques : risques à impact fort et non maîtrisés pour lesquels il faut mettre en place des actions afin d'améliorer leur maîtrise ;
- les risques optimisés : risques qui sont maîtrisés, la direction pouvant, dans une autre démarche, vérifier que les pratiques sont bien appliquées ;
- les risques à placer sous surveillance ;
- les risques potentiellement surmaîtrisés.

Le résultat des travaux d'identification des risques peut se matérialiser sous forme de diagrammes. À l'aide d'un graphique très visuel (voir *graphique page précédente*), il sera possible, à chaque mise à jour de la cartographie, de suivre les évolutions des risques dans chaque zone.

SUIVRE LES RISQUES ET Y RÉPONDRE

Afin de pérenniser la démarche, une communication doit être mise en place en interne auprès des directeurs et des comptables des établissements, en plus de la communication faite en bureau ou conseil d'administration. Cela permettra à tous les acteurs de l'association, bénévoles comme salariés, de comprendre les raisons pour lesquelles certaines actions ou contrôles supplémentaires seront mis en place. La démarche sera ainsi acceptée plus facilement. Il ne s'agit pas de diffuser l'intégralité de la cartographie, qui doit conserver un caractère confidentiel, mais d'élaborer une communication interne adaptée.

La cartographie est une photographie à un moment donné : elle va donc nécessairement évoluer. Un délai d'une année pour

suivre l'évolution apparaît raisonnable. C'est pourquoi cette phase sera intégrée dans un tableau de bord mentionnant le plan d'action, les personnes responsables et le calendrier.

L'implication de la direction reste indispensable et il faut parvenir à conserver l'implication de l'équipe projet. La cartographie doit s'ancrer dans la culture de l'association et, au même titre que l'exercice budgétaire, une validation annuelle en comité de direction, en bureau ou en conseil d'administration doit être prévue à l'avance. Il faut éviter « l'essoufflement ». Pour cela, faire participer plus de personnes peut être un plus, tout en allégeant la charge de travail de l'équipe projet. C'est avec le temps que les résultats gagnent en qualité. Avec les masses d'informations recueillies, l'association aura besoin de discerner les priorités et de détecter davantage les problématiques transverses. Les risques identifiés initialement pourront être agrégés mais il faudra rester homogène et ne pas tomber dans la caricature.

La démarche de cartographie des risques pourra s'articuler bien évidemment avec les démarches d'évaluation interne et externe des établissements médico-sociaux mais aussi avec les contrôleurs externes puisqu'un dialogue s'instaurera nécessairement avec le commissaire aux comptes de l'association. Ce dernier pourra enrichir son approche par les risques et par ses contrôles sur les procédures et testera par sondage les points forts ou faibles qui auront été identifiés par la direction de l'association. Ce type de relation présente un double avantage : il permet à l'association de maîtriser les risques qu'elle encourt et, dans un même temps, de bénéficier de la connaissance de la structure par le professionnel ainsi que de son expertise en termes de gestion des risques. ■



AUTEUR	Franck Costagliola
TITRE	Expert-comptable, commissaire aux comptes, PKF Audit Conseil, équipe cartographie des risques