Cartographie des risques : un outil de pilotage de l'Association

Franck COSTAGLIOLA
Nicolas LEHNERTZ
Experts-comptables / Commissaires aux comptes
Equipe cartographie des risques –PKF Audit Conseil
www.pkfaudit.fr costagliola@pkfaudit.fr lehnertz@pkfaudit.fr

La cartographie des risques était jusqu'il y a peu réservée aux grands groupes du monde marchand puis s'est étendue plus récemment à des entreprises de moindre envergure. Cela démontre que cet outil n'est pas lié à une notion de taille ni de secteur marchand mais plutôt à une sensibilisation aux risques. Le secteur associatif, quant à lui, commence à adopter une « culture » du risque et dispose à travers la cartographie des risques d'un outil adapté en matière de gestion des risques.

Pourquoi mettre en place une cartographie des risques ?

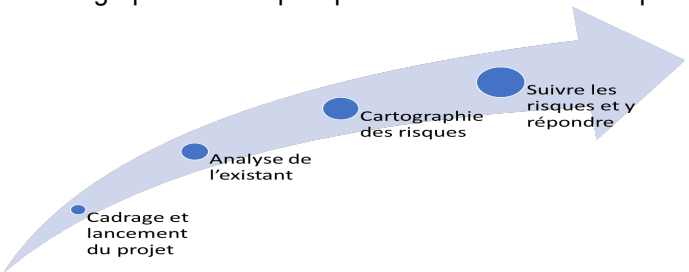
Il s'agit de disposer sur une feuille de type A4 d'une vision globale, hiérarchisée et instantanée des risques destinée à renforcer la gouvernance, à répondre avec succès aux changements de l'environnement et à aligner le projet associatif avec la culture de l'association.

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. Alors peut-on tout prévoir : bien entendu non. La démarche n'est-elle pas subjective : bien entendu oui. Mais l'idée est d'obtenir une photographie à un moment donné : elle va donc nécessairement évoluer avec la participation de tous les acteurs de l'Association tout en se projetant au maximum et ceux de la manière la plus auto-critique. C'est un projet transverse puisqu'elle permet de piloter les risques opérationnels, stratégiques, financiers, de communication, organisationnels…

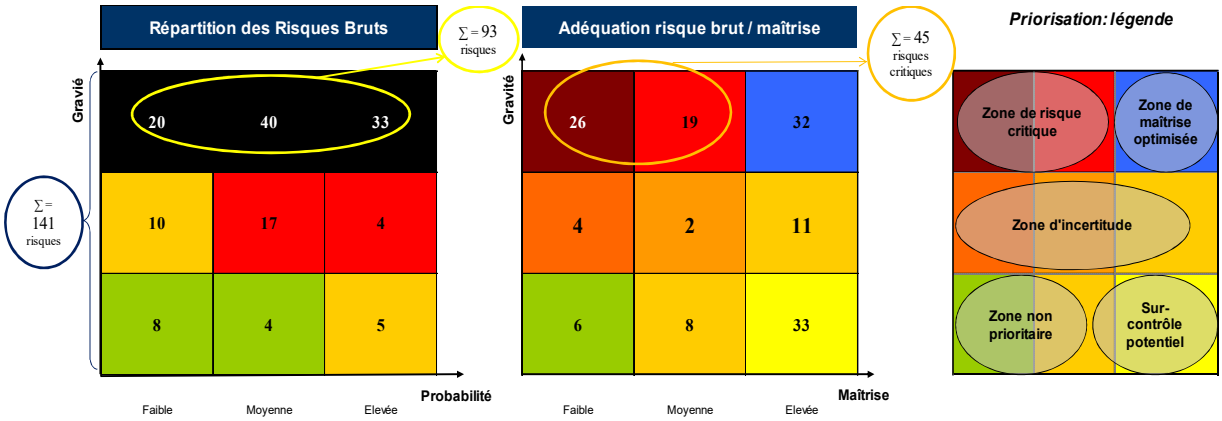
Les principes généraux de la démarche se résument ainsi :

- 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'actions pour améliorer la maîtrise des risques.

La démarche de cartographie des risques pourra se dérouler selon quatre phases :



Le résultat de cette démarche d'identification des risques se présentera sous forme de diagrammes



A l'aide de ce graphique très visuel, il sera possible, à chaque mise à jour de la cartographie, de suivre les évolutions des risques dans chaque zone.

L'implication de la direction reste indispensable dans une telle démarche et il faut arriver à conserver l'implication de l'équipe projet. Ancrer la cartographie dans la culture de l'Association et prévoir à l'avance, au même titre que l'exercice budgétaire, une validation annuelle en comité de direction ou en bureau ou en conseil d'administration est un gage de succès.

C'est avec le temps que les résultats gagnent en qualité. En effet, avec les masses d'informations recueillies, l'association aura besoin de discerner les priorités et de détecter davantage les problématiques transverses.

La démarche de cartographie des risques pourra s'articuler bien évidemment avec les démarches d'évaluation interne et externe mais aussi avec les contrôleurs externes puisqu'un dialogue s'instaurera nécessairement avec le commissaire aux comptes de l'Association et/ou l'expert-comptable. Le commissaire aux comptes pourra enrichir son approche par les risques et ses contrôles sur les procédures, il testera par sondage les points forts ou faibles qui auront été identifiés par la direction de l'association. Ce type de relation « Gagnant / Gagnant » pour l'Association, lui permet de piloter ses risques et dans un même temps de bénéficier de la connaissance de la structure par le professionnel (ainsi que de son expertise en terme de gestion des risques).