

PRATIQUES & OUTILS



MAITRISER LES RISQUES AU SEIN DE SON ONG

Contexte et définitions

Le contexte financier difficile et la multiplication des contrôles par les bailleurs (audits, évolutions fréquentes des cadres ...), ont fait émerger un certain nombre de pratiques de contrôle au sein des ONG. Si les bailleurs demandent parfois une cartographie des risques, pour autant une association n'a aucune obligation juridique légale en termes de gestion des risques et contrôle interne. Contrôle interne, cartographie des risques, gestion des risques : de quoi parle-t-on ?

La notion de contrôle interne a évolué au fil du temps. En France l'Ordre des experts-comptables établit en 1977 « **le contrôle interne** [comme] l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il vise à :

- ⇒ Assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information,
- ⇒ Assurer l'application des instructions de direction et favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »

Le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), a proposé en 1992 un cadre conceptuel du contrôle interne et le définit comme « un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une organisation, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- ⇒ Accroître l'efficacité opérationnelle : réalisation et optimisation des opérations ou utilisation efficiente des ressources disponibles ;
- ⇒ Assurer la fiabilité des informations financières : intégrité, exhaustivité, exactitude, existence et présentation. Comptes annuels, comptes consolidés, états financiers, reporting, etc ;
- ⇒ Veiller à la conformité aux lois et aux règlements en vigueur».

La cartographie des risques consiste à recenser les risques auxquels l'organisation peut être confrontée afin de les quantifier, de les prioriser, d'en réduire l'impact voire de les éliminer quand cela est possible. Elle résume et classe l'inventaire des risques auxquels une structure estime être exposée.

Un système de gestion des risques, selon KPMG, est un système organisé (qui s'appuie sur des méthodologies et outils) et managé de recensement et de cotation des risques.

La cartographie examine différents domaines ou nature des zones de risques :

Gouvernance et stratégie	Financiers	Organisation et RH	Juridiques et fiscaux	Image ou réputation	Informatiques
<ul style="list-style-type: none"> ↪Présence d'organes et de procédures de contrôle ↪Pilotage de la structure, tenue et prise de décisions des instances ↪Stratégie, vision prospective, anticipation 	<p>Ce qui peut toucher les finances et les comptes annuels</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪Trésorerie ↪Investissement ↪Survenance d'erreurs ou de fraudes, de pertes ou économies non détectées, etc. ↪Taux d'intérêt et taux de change ↪Suivi des conventions 	<ul style="list-style-type: none"> ↪Relations sociales, climat social, motivation, conscience professionnelle ↪Compétences, formations, turn-over, pérennité, etc. ↪Sécurité ↪Risque de contrôle et de redressement URSSAF 	<ul style="list-style-type: none"> ↪Défense des intérêts de l'entité, mises en causes, responsabilités, revues de contrats, assurance ↪Veille réglementaire ↪Conformité aux statuts et règlement intérieur, conformité aux lois et règlements, etc. 	<p>Tout problème potentiel qui entacherait l'image de l'entité auprès du public et des parties prenantes en général</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪Financeurs, ↪Partenaires, ↪Corps de contrôle, tutelles, etc. ↪Public 	<ul style="list-style-type: none"> ↪Pertes et destructions de données, intrusions, protection et sauvegardes, archivage ↪Performance des outils, efficacité, réponse/adaptation aux besoins. ↪Système d'information

Pourquoi les ONG s'engagent-elles dans une démarche de gestion des risques ?

Une démarche de gestion des risques vise à

- améliorer la gouvernance et piloter
- anticiper les crises et sécuriser la prise de risques
- améliorer la confiance des donateurs, financeurs et partenaires
- pérenniser les financements
- professionnaliser les activités, améliorer les processus
- prévenir les dérives

Comment s'y prendre ?

ETAPE 1 : Cadrer et lancer la démarche

Cette démarche doit être validée et portée par les instances dirigeantes de la structure, qui définit les enjeux et objectifs de l'association, le périmètre de la démarche.

- Quelle est l'instance ou la personne référente pour la démarche ? (*équipe projet, comité de pilotage*)
- Quel est le budget associé si nécessaire ?
- Quel est le déroulement prévu pour l'autodiagnostic ? Quelles sont les validations éventuelles ? Quel est le calendrier ?
- Qui participe ? (*direction, présidence/ trésorier, gestion administrative et financière, RH, etc.*)

ETAPE 2 : Cartographier les risques

Il s'agit d'identifier et lister les principaux risques, pour cela différentes typologies et outils peuvent vous aider (voir « pour aller plus loin »)

- A travers un **autodiagnostic**, animé en interne ou avec un consultant, il s'agit de répondre à différentes questions couvrant l'ensemble des domaines et processus, cela vise à repérer ce qui existe, ce qui est formalisé et ce qui est à mettre en place.

Domaines : gouvernance et stratégie, financiers, organisation et RH, juridiques et fiscaux, image ou réputation, informatiques.

- Nécessite une **méthode participative** et constructive impliquant les différentes parties prenantes des secteurs concernés.

ETAPE 3 : Prioriser par gravité et probabilité d'occurrence

Cette étape revient à se demander :

- Quelle est la probabilité que ce risque arrive ? (sur une échelle de 1 à 4 : rare => quasi-certain)
- Quel serait l'impact pour la structure ? (sur une échelle de 1 à 4 : insignifiant => majeur)
- Quel est le niveau actuel de maîtrise de l'organisation ?

Ces éléments permettent de hiérarchiser les risques et prioriser les plans d'actions à mettre en œuvre pour réduire ou résoudre leur impact potentiel.

Pour cela, les ONG peuvent utiliser une matrice (ci-contre) qui croise l'estimation de l'occurrence des événements pouvant être à l'origine du risque et son impact potentiel. L'échelle de mesure de la fréquence doit être établie et adaptée à la structure.

Autre possibilité, selon la norme ISO 31000, coupler les risques aux objectifs de l'organisation. Ainsi le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs, il s'agit de mesurer les risques entravant la réalisation de ses objectifs.

Paroles d'acteurs

« Il s'agissait de « renforcer le management organisationnel - y compris les procédures de contrôle interne - afin de répondre aux exigences de nos bailleurs institutionnels : vérifier la conformité aux normes des financeurs, disposer d'une vision globale des principaux risques qui pourraient entraver notre développement, poser les bases d'un système de contrôle interne partagé ».

Il s'agissait « d'améliorer le management organisationnel de l'association par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne dynamique et durable, partagé par tous avec une refonte des procédures et la mise en place d'outils de gestion multi-bailleurs ».

« C'est un outil de pilotage important, il permet de se rendre compte qu'il y a de nombreux paramètres à maîtriser, des obligations légales que l'on doit connaître. »

ETAPE 4 : Etablir le plan d'actions

Il s'agit de définir des solutions adaptées à son contexte organisationnel et son environnement en cernant les spécificités de l'ONG, les procédures et les pratiques en place au siège et, si besoin est, sur le terrain. L'objectif est de générer des plans d'actions destinés à corriger soit la criticité soit l'impact des risques identifiés (plus d'exemples ci-après).

Cette étape peut concerner l'actualisation ou la mise en place de :

- Procédures,
- Plan de gestion de crises,
- Systèmes d'information, système de veille ou de contrôle
- Instance de suivi, organisation ou actions de formation

ETAPE 5 : Mettre en œuvre et surveiller

La gouvernance peut mettre en place un comité de pilotage de la mise en place du dispositif de gestion des risques ou encore un comité d'audit ou comité des risques.

- Plans d'actions
- Référents
- Calendrier

Le dispositif de gestion des risques doit être suivi **régulièrement par la direction et le CA**. Une révision de la cartographie est recommandée tous les deux ans.

Matrice des risques (Institut Sage)

		4	8	12	16
	4	Risque modéré	Risque significatif	Risque critique	Risque critique
Probabilité	3	Risque limité	Risque modéré	Risque significatif	Risque critique
	2	Risque limité	Risque modéré	Risque modéré	Risque significatif
	1	Risque limité	Risque limité	Risque limité	Risque modéré
		1	2	3	4
					IMPACT

🔍 ACTIONS PRODUITES POUR LA GESTION DES RISQUES

Face aux risques identifiés, les ONG établissent ou actualisent des procédures et des contrôles adaptés, cela prend en compte la mise en place d'outils, l'accompagnement des équipes et des conditions de pérennité nécessaire à la mise en œuvre.

OUTILS

- ↳ manuels de procédures,
- ↳ modes opératoires (recrutement, fiscalité, etc.)
- ↳ organigrammes ou structures clairement définis et formalisés
- ↳ tableaux de bord
- ↳ systèmes informatiques

PILOTAGE

- ↳ comité de suivi des principaux risques et des plans d'actions associés ou comité d'audit ou comité des risques.

ORGANISATION ET PROCÉDURES

- ↳ missions, tâches données aux collaborateurs
- ↳ séparation des tâches, délégations de pouvoirs formalisées
- ↳ formation des équipes
- ↳ système de veille
- ↳ actions de vérifications : auto-contrôle, contrôle humain, contrôle automatique
- ↳ plan de gestion de crise

🗨️ PAROLES D'ACTEURS : CE QU'EN DISENT LES ONG

“ **La matrice des risques et les recommandations sont présentées sur des tableaux indiquant clairement les priorités, la méthodologie et permettant le suivi.** Nous avons un outil clair et exploitable et des recommandations qui vont nous permettre de répondre favorablement aux prochains audits bailleurs.

Les procédures sont conformes aux normes du bailleur. Le consultant nous a indiqué les procédures à rédiger, leur priorité ainsi que les points importants pour chaque procédure. Cela a amené la rédaction d'une quarantaine de documents : le travail de rédaction est très important, il faut ensuite le temps de les relire, les valider, les diffuser, les mettre en application.

“ **La prise en compte d'un risque d'image :** la gestion des effets d'une crise, notamment en termes de communication, doit être quasi immédiate. Il s'agit de préserver le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation face à un événement imprévu et potentiellement impactant, comprenant le volet communication. **La procédure établie précise notamment : les critères d'alerte, les circuits de remontées d'information, le rôle de la cellule de crise et de ses participants, et ses outils.**

“ Pour une petite ONG, essentiellement basée sur le bénévolat, mettre en place un plan de gestion des risques nécessite une **forte mobilisation et du temps RH** pour mettre en place les recommandations, tenir les réunions du comité de gestion des risques. Il est important de s'engager en connaissance de cause et d'être prêt à y consacrer du temps. Il est utile d'intégrer [au comité de gestion des risques], une personne ressource externe bienveillante et ayant des compétences sur les domaines / points faibles de l'association, pour aider à repérer là où la structure peut être hors cadre, aider à définir et mettre en œuvre les actions nécessaires.

“ L'élaboration de notre **plan de gestion de crise** a permis d'établir et suivre une méthodologie qui permette d'analyser avec rigueur et objectivité la situation, d'identifier et programmer les actions à entreprendre en cas de crise et surtout à en tenir la chronologie et le registre. Mettre en place un plan de gestion de crise nécessite une bonne préparation et l'adhésion de l'ensemble de l'équipe, sa mobilisation afin que la problématique et la méthodologie d'intervention soit bien comprises.

Selon Donnadieu & Associés, cabinet d'audit, d'expertise et de conseil financiers :

- ↳ Les recommandations sont classées par processus et sous-processus, elles doivent être adaptées en fonction des spécificités de chaque organisation, pour autant 80% des risques et recommandations sont communs aux ONG, environ 20% sont spécifiques.
- ↳ Les règles doivent être simples pour faciliter leur diffusion et appropriation.
- ↳ Les audits des bailleurs se basent sur les procédures internes, il est donc risqué d'avoir des règles et procédures contraignantes plus que nécessaire.
- ↳ La rédaction des procédures est à faire en interne à partir des recommandations, cela permet à l'ONG de se poser les questions, s'approprier la démarche. Le travail de rédaction est très important et nécessite du temps RH, avec du temps de relecture, validation, diffusion.

Gestion des risques et démarche qualité ou d'amélioration continue

Maîtriser les risques au sein de son ONG contribue notamment à améliorer sa gouvernance et son pilotage. C'est l'un des aspects d'une démarche globale de qualité et d'amélioration continue. Dans ce sens, la cartographie des risques participe de l'analyse des besoins et de l'environnement externe, de l'analyse de l'efficacité et des capacités internes. Ce sont des parties intégrantes de la stratégie et du pilotage de la structure.

D'autres aspects peuvent être pris en compte. Les enjeux de qualité recouvrent, pour les ONG françaises de solidarité internationale, des dimensions à la fois techniques et politiques. **La qualité d'une organisation et de ses actions renvoie à des valeurs, à des stratégies, mais aussi à des approches de l'apprentissage, de l'innovation et de l'amélioration continue.** Cela répond à des enjeux internes pour les ONG en termes d'amélioration continue, d'éthique, au souci de « bien faire » vis-à-vis de ses partenaires et bénéficiaires. Cela répond également à des enjeux externes pour tenir compte des attentes des principales parties prenantes externes des ONG et d'image collective du secteur.

POUR ALLER PLUS LOIN

ONG RESSOURCES SUR LA THEMATIQUE

- La Chaîne de l'Espoir
- Plan International France
- Alima (The Alliance for International Medical Action)
- Projets Plus Actions
- Groupe Initiatives

RESSOURCES

- Juriassociations 491, dossier « associations, maîtrisez vos risques » (15 janvier 2014), [consulter](#)
- Référentiel déontologique du Don en Confiance (dispositif de contrôle interne), [consulter](#)
- Idéas (Institut de Développement de l'Éthique et de l'Action pour la Solidarité) – guide des bonnes pratiques, [consulter](#)
- KPMG—Boîte à Outils de l'Audit Committee Institute, [consulter](#)
- Outil d'autodiagnostic de contrôle interne (ACIST) - Donnadieu & Associés (cabinet d'audit, d'expertise et de conseil financiers), [consulter](#)
- Groupe Initiatives, Traverses 46 - Quelle prise en charge du risque projet par les OSI (2017), [consulter](#)
- Acodev, portail qualité « Risk assessment made simple » (2008), [télécharger](#)

Pour solliciter un appui sur cette thématique, contacter les chargés.e.s de mission Frio : frio@coordinationsud.org



Coordination SUD – Solidarité Urgence Développement - est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale.

Fondée en 1994, elle rassemble aujourd'hui plus de 160 ONG, dont une centaine via six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, Crid, Forim, Groupe Initiatives) qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées mais aussi des actions d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale et de plaidoyer.

Coordination SUD assure quatre missions : la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde, la défense et la promotion des ONG, la veille et l'analyse du secteur de la solidarité internationale et enfin l'appui et le renforcement des ONG françaises.

Depuis 2007, Coordination SUD gère le dispositif Frio avec le soutien de l'AFD. L'un de ses objectifs consiste à accroître les capacités organisationnelles et institutionnelles des ONG par la mutualisation et le partage des expériences issues des actions financées. Ces fiches d'expériences s'inscrivent dans ce cadre et sont réalisées à partir des bilans menés en fin d'accompagnement avec les ONG et leurs prestataires.

Cette fiche « Pratiques et outils » est réalisée avec le soutien de l'AFD.
Les points de vue exposés dans ce document ne représentent en aucun cas le point de vue officiel de l'AFD.

