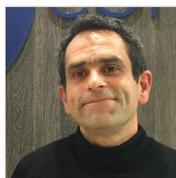


■ La cartographie des risques constitue une approche de plus en plus répandue dans le secteur associatif.

■ Dans le même temps, les organisations doivent répondre à des défis en termes de gestion des ressources humaines.

RESSOURCES
HUMAINESLA DÉMARCHE
DE CARTOGRAPHIE
DES RISQUES

La cartographie des risques dans le secteur non marchand est une démarche souvent structurée et articulée autour de quatre volets. Parmi eux et parfois méconnu, le volet dédié aux risques liés à la gestion des ressources humaines. Zoom sur un outil de pilotage en développement.



AUTEUR **Jean-Christophe Carrel**
TITRE Commissaire aux comptes,
expert-comptable, Groupe Acticonseil

À l'heure de la généralisation de la fonction « qualité, contrôle interne, *risk manager* » au sein des institutions non marchandes les plus emblématiques et du déploiement consécutif de la cartographie des risques en tant qu'outil pour la gouvernance associative, une dimension de gestion – et donc de suivi des risques – mérite de fait une approche approfondie et professionnelle : la dimension sociale/ressources humaines (RH).

Les enjeux et risques de gestion en la matière sont significatifs, récurrents et durables. Toutefois, de façon assez surprenante, les cartographies en place dans le secteur non marchand ne prévoient pas toujours de volet dédié aux risques liés à la gestion, au sens large,

des ressources humaines (salariés et/ou bénévoles), pourtant « décisives » dans le projet associatif et sa pérennité.

La démarche de cotation des risques attachés à la gestion sociale/RH, certes inspirée des outils de pilotage souvent précurseurs du secteur privé, mérite des adaptations aux macro et micro-environnements des organisations non marchandes.

La cartographie des risques doit aider à poser l'organisation et à répondre à la lancinante question du fameux « qui fait quoi ? ». Elle doit par ailleurs permettre de s'assurer que les risques de toute nature, latents ou avérés, sont *a minima* connus ou décelés, traités ou corrigés, voire, dans la mesure du possible, anticipés. De ce fait,

elle constitue une approche de plus en plus répandue dans le secteur associatif, qui se décline habituellement selon trois volets et parfois selon quatre volets :

■ vérifier la conformité juridique et conventionnelle des pratiques et des décisions de gestion de l'institution (conformité aux textes réglementaires, conventions, contrats, usages, etc.) ;

■ s'assurer de la qualité du contrôle interne, dont l'objectif principal est de limiter, dans l'environnement proche ou plus éloigné de l'organisation, tant les

risques d'erreur dans les traitements ou les décisions prises, les pertes d'opportunité liées à une mauvaise utilisation des ressources que les risques de fraude. Les risques visés sont inhérents à l'organisation et à la qualité des procédures et des systèmes d'information ;

■ évaluer les risques stratégiques et environnementaux liés aux nombreuses évolutions en cours, par exemple, en termes de réglementation, de pertinence de l'activité et de modèle juridique et/ou économique ;

■ évaluer les risques liés à la gestion sociale/RH, à savoir les risques portant notamment sur la gestion de la « qualité des hommes » au sens tant individuel que collectif (efficacité de la gouvernance,

■ Pourtant, les cartographies en place dans le secteur non marchand ne prévoient pas toujours de volets dédiés en la matière.

qualité du management déployé, climat social, qualité et professionnalisme dans le suivi du salarié sur toute la durée de la collaboration avec l'institution, etc.).

Ce dernier volet est généralement le moins formalisé et se traduit sur le terrain par un manque manifeste de sensibilisation, formation et outils probablement dû à la relative « subjectivité » des thèmes à aborder en comparaison des trois autres volets de la démarche. Il vise pourtant à aider la gouvernance à s'assurer que les RH font l'objet d'une gestion de qualité, c'est-à-dire adaptée, efficace, réactive, cohérente, sécurisée, pertinente, préventive.

Il semble utile de rappeler les objectifs de chacun de ces quatre volets afin de mieux cerner la démarche de cotation des risques désormais en vogue au sein du secteur non marchand et qui doit aboutir à une présentation formalisée des risques majeurs et « résiduels » (ou risques « nets ») – qui subsistent après un contrôle – supportés par l'institution. Il s'agit des risques dont l'impact aurait une certaine gravité, ayant une probabilité de survenance moyenne ou élevée et qui ne sont pas limités par les *process* en place.

CONFORMITÉ JURIDIQUE DES PRATIQUES

Le volet « conformité juridique » concerne la relation individuelle et collective avec les parties prenantes, à savoir les salariés mais aussi les bénévoles.

L'audit de conformité juridique vise à évaluer dans quelle mesure l'organisation respecte les contraintes réglementaires, qu'elles soient de droit commun (code du travail, convention collective et doctrine associée), liées à des accords internes, à des usages ou encore à des pratiques. Il s'agit d'organiser la démarche en retenant une grille logique et exhaustive ayant trait à la fois aux relations individuelles et collectives avec les salariés, mais aussi les bénévoles dirigeants et/ou de terrain. Les risques recherchés sont relativement classiques puisqu'ils sont liés au non-respect des dispositions qui s'imposent à l'organisation, qu'elles soient d'ordre public ou local : il s'agit de contrôler que ces dispositions sont respectées et que les salariés sont traités de façon équitable. Les thématiques abordées portent essentiellement sur le respect des dispositions relatives aux rémunérations de toute nature, aux horaires et à l'organisation du travail, à la formation, à la sécurité des personnes. Si le contenu de

ce volet est assez similaire d'une organisation à une autre, certaines en profitent pour avoir une approche de gestion complémentaire en recherchant des marges de manœuvre ou des opportunités qui pourraient être activées par la gouvernance. Par exemple, il pourra s'agir, au titre des diligences de conformité en matière de formation des salariés, de se prononcer sur l'optimisation des budgets alloués et des dispositifs de financement disponibles.

CONTRÔLE INTERNE

Ce volet doit contribuer à anticiper, prévenir, déceler les risques, éviter les pertes d'opportunité qui seraient liées à une organisation et des procédures de travail défaillantes car non pertinentes et/ou non appliquées, voire inexistantes.

Si la thématique du contrôle interne est « chère » aux commissaires aux comptes en tant que diligence d'audit légal fondamentale permettant de juger *in fine* de la qualité et de la fiabilité comptable, les gouvernances associatives et leurs principaux financeurs se sont réellement emparés du sujet depuis une dizaine d'années. Dans le contexte actuel et durable de raréfaction des financements alloués, cela a permis de professionnaliser et de sécuriser le secteur. Les champs touchés par ce volet sont extrêmement larges (répartition des travaux d'exécution de supervision entre les parties prenantes, système d'information en place, supports de décision et de validation, manuel des procédures diffusé et appliqué).

RISQUES STRATÉGIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

Le volet « risques stratégiques et environnementaux » permet de faire état des zones de risques liés à une évolution défavorable de l'environnement de l'organisation et, par suite, des risques liés à sa stratégie. Il s'agira de s'assurer de l'existence d'une stratégie claire, définie, connue, déclinée et adaptée à l'évolution de l'environnement ainsi qu'aux moyens financiers et humains de l'organisation. L'environnement évoqué dans ce cadre s'entend de l'ensemble des facteurs externes ou inhérents susceptibles d'impacter de façon significative l'organisation et/ou son activité. Citons à ce titre les « quatre chapitres environnementaux » classiques de la démarche de cartographie : ●●●

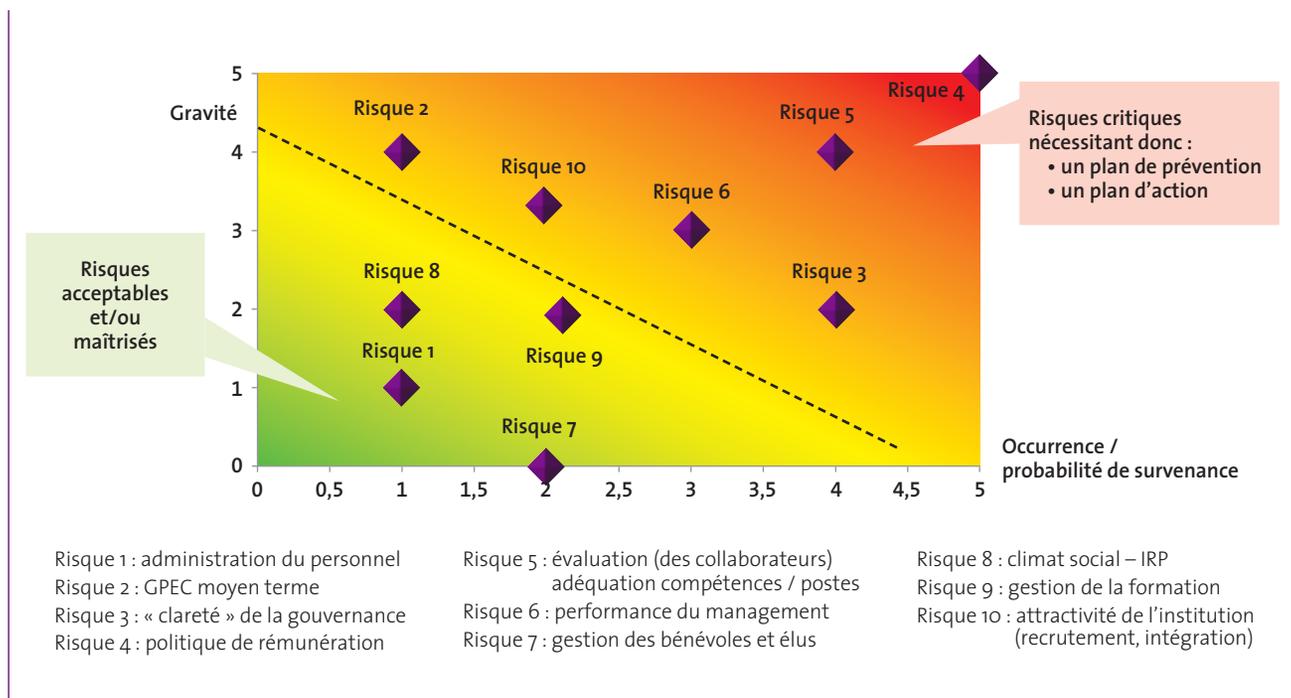
- ■ l'environnement réglementaire (évolutions des droits et obligations attachés à l'entité) ;
- l'environnement économique et financier (politiques publiques, demandes/attentes des membres, voire du « marché » selon les entités) ;
- l'environnement relationnel et politique (par exemple, les parties prenantes, les autres organisations non marchandes similaires ou fédérales, les financeurs ou encore les donneurs d'ordres) ;
- l'environnement technologique et ses mutations profondes à l'heure de l'accélération digitale.

QUALITÉ DE LA GESTION DES RH

Les cartographies des risques des organisations non marchandes ont intégré ce dernier volet plus récemment. La gestion RH semble pourtant devenir une dimension de plus en plus décisive dans le pilotage de ces organisations. Plusieurs raisons structurelles ou conjoncturelles peuvent être avancées.

Tout d'abord, l'évolution de la société et des individus quant à la relation au travail et une mutation sociologique des aspirations et des comportements des actifs obligent certainement les employeurs, marchands comme non marchands, à ajuster les pratiques. Par

CARTOGRAPHIE DES RISQUES SOCIAUX / RH¹ : FORMALISATION SYNTHÉTIQUE DE 10 THÉMATIQUES DE RISQUE ET DE DIAGNOSTIC DE GESTION



1. La dimension juridique est traitée dans le volet « audit de conformité » de la démarche et l'analyse de la procédure païe dans le volet « contrôle interne ».

ailleurs, certaines entités de secteurs d'activité historiques non marchands connaissent une pénurie de candidats disponibles au regard de leurs besoins – notamment dans les secteurs du médico-social, de l'enseignement et de la formation, du sanitaire. Ce manque de salariés mais aussi de bénévoles intervient sans surprise le plus souvent dans un contexte financier de raréfaction des financements publics – allié à la nécessité consécutive d'optimiser la gestion des fonds alloués – et suite à un manque de lisibilité manifeste.

Dans ces conditions, les organisations doivent désormais faire face à de véritables et durables défis en termes de gestion des ressources humaines, dépassant le simple fait que l'homme a toujours été au cœur de l'organisation et de la finalité non marchandes. Si ce constat peut paraître évident et bien connu, en pratique, de nombreuses gouvernances sensibilisées à des degrés divers à la vertu d'un pilotage professionnel du management souffrent cruellement d'un manque d'outils et d'indicateurs portant sur la qualité de la gestion des RH en place. Sur ces dimensions importantes des modèles et pilotages associatifs, les organes de gestion demeurent alors le plus souvent dans le flou, l'ignorance, l'incertitude. Ces situations peuvent être subies. À l'inverse, elles peuvent être souhaitées quand ces organes – le cas échéant, par facilité – préfèrent accorder leur pleine confiance, sans aucune formalisation ni contrôle, à leur direction générale quant à la gestion des hommes et aux risques associés.

Une fois convaincues des bienfaits d'une cartographie des risques, les organisations doivent cependant être conscientes que sa mise en place et son animation – ainsi que celles des plans d'action associés – nécessitent à la fois des compétences pluridisciplinaires, mais également une capacité à juger en toute impartialité et justesse la qualité de sa propre organisation et de ses hommes.

La mise en place de la mesure des risques sociaux/RH peut être facilitée par le recours à un prestataire qui aura pour mission, au-delà de l'organisation de la démarche et de coordination des parties prenantes, de donner son avis en tant que professionnel indépendant sur les différents volets de risques la composant. À charge pour l'organisation, par la suite, d'intégrer, de faire vivre l'outil et d'appréhender en interne la mesure des risques identifiés, qui sont bien entendu évolutifs, internes et externes à la structure. ■



2 QUESTIONS À...

MARION ELLUL

RESPONSABLE DES MISSIONS DE CONSEIL SOCIAL/RH,
GROUPE ACTICONSEIL

Quels sont, selon vous, les principaux écueils à éviter lors de la mise en place d'une cartographie des risques de nature RH ?

Il existe deux écueils : d'une part, ne pas prendre le recul suffisant permettant de juger la gravité relative de chacun des risques – et donc de procéder à leur graduation/pondération individuelle – et, d'autre part, ne pas accepter de risques résiduels dans les organisations. À force de relever les risques et de prévoir les plans de maîtrise associés, certains dirigeants finissent en effet par ne plus accepter aucune prise de risque, pensant que tout est prévisible et corrigible de façon préventive.

Comment les organes de direction peuvent-elles-mêmes, de façon synthétique, appréhender les risques majeurs dans la gestion des RH, et ce de façon indépendante et juste ?

Les supports des cartographies se doivent d'être synthétiques pour ne pas faire disparaître les risques majeurs sous le détail de présentations trop fouillées. Une dizaine de risques doivent ainsi être retenus comme risques majeurs par entité sur ce volet. La question de l'indépendance et de la justesse se pose peu dans les plus grosses organisations dans la mesure où l'évaluation des risques est réalisée en général de façon professionnelle par un homme de l'art, salarié voire bénévole de l'association. Dans les organisations plus modestes, il est souvent fait appel à des prestataires pour cadrer la démarche et définir conjointement les risques majeurs (couverts ou pas), une démarche gage généralement d'indépendance dans la hiérarchisation des risques, notamment s'agissant des risques portant sur la gouvernance et les aspects stratégiques.