



La cartographie des risques

Indispensable levier de pilotage des risques de corruption, la cartographie des risques constitue le socle de la stratégie de gestion des risques. Elle est mise en œuvre par les organisations afin d'appréhender l'ensemble des facteurs susceptibles d'affecter leurs activités et leur performance, dans l'objectif de se prémunir contre les conséquences juridiques, humaines, économiques et financières que pourrait générer une vigilance insuffisante.

En cartographiant leurs risques, les organisations créent les conditions d'une plus grande connaissance et donc d'une meilleure maîtrise de ces risques.

Par ailleurs, la cartographie des risques contribue à la sécurisation des écosystèmes et des modèles économiques dans la mesure où, d'une part, elle implique de disposer d'une connaissance exhaustive de l'ensemble des processus managériaux, opérationnels et support que les activités nécessitent de mettre en œuvre et, d'autre part, elle nécessite d'identifier les rôles et responsabilités de chaque acteur, à chaque étape des processus.

1. Définition et objectifs de la cartographie des risques

La cartographie des risques se définit comme la démarche d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de gestion des risques inhérents aux activités de l'organisation.

La cartographie des risques de corruption vise deux séries d'objectifs croisés :

- d'une part, identifier, évaluer, hiérarchiser et gérer les risques de corruption pour garantir un programme de conformité anticorruption efficace et adapté au modèle économique des organisations concernées ;
- d'autre part, informer l'instance dirigeante et donner aux personnes en charge de la conformité, la visibilité nécessaire pour la mise en œuvre de mesures de prévention et de détection proportionnées aux enjeux identifiés par la cartographie.

2. Caractéristiques de la cartographie des risques

La cartographie des risques présente trois caractéristiques :

- elle doit être exhaustive et précise c'est-à-dire qu'elle couvre, « *de bout en bout* », l'ensemble des processus managériaux, opérationnels et support mis en œuvre par les organisations dans le cadre de leurs activités. Pour cette raison, la démarche de cartographie nécessite de faire participer l'ensemble des acteurs concernés, des cadres dirigeants aux équipes opérationnelles ;
- elle doit être formalisée et accessible c'est-à-dire qu'elle prend la forme d'une documentation écrite, structurée et synthétique, établie sur la base d'indications quantifiées.

Elle peut, par exemple, être organisée par métier et par processus. Elle doit être disponible et pouvoir être présentée sans délai ;

- elle est évolutive eu égard à la nécessité de réévaluer les risques de manière périodique, en particulier chaque fois qu'évolue un élément de l'organisation ou un processus.

3. Une méthodologie en six étapes

La cartographie des risques de corruption procède d'une description objective, structurée et documentée des risques existants. La description fait ressortir l'existence des risques et leur probabilité (occurrence), les éléments susceptibles de les accroître (facteurs aggravants), et les réponses apportées ou à apporter, dans le cadre d'un plan d'actions.

Dans ce contexte, l'élaboration d'une cartographie des risques efficace nécessite de respecter six étapes :

1^{ère} étape : clarifier les rôles et les responsabilités dans l'élaboration, la mise en œuvre et la mise à jour de la cartographie des risques.

Au sein des organisations, les rôles et responsabilités sont répartis comme suit :

- l'instance dirigeante prend la décision et endosse la responsabilité, au nom de l'organisation, d'engager une démarche de lutte contre le risque de corruption. A ce titre, elle impulse l'exercice de cartographie des risques et désigne un responsable de la conformité.

Par son engagement clair, sans réserve et sans équivoque, l'instance dirigeante promeut une culture de la transparence indispensable à l'évaluation des risques. La cartographie des risques de corruption lui est communiquée à l'occasion d'un comité annuel organisé par le responsable de la conformité. Elle valide formellement la stratégie de gestion des risques mise en œuvre sur son fondement.

L'instance dirigeante veille à ce que les ressources allouées à la lutte contre le risque de corruption soient proportionnées aux enjeux. Elle garantit que les acteurs de la conformité anticorruption disposent des moyens humains et financiers suffisants pour exercer leurs responsabilités.

- le responsable de la conformité est désigné par l'instance dirigeante. Il n'est pas nécessaire que cette fonction soit confiée à une entité exclusivement dédiée à cette responsabilité pourvu que la personne désignée rende compte à l'instance dirigeante et dispose, à l'égard des services, d'une indépendance fonctionnelle réelle.

Le responsable de la conformité ainsi désigné pilote le déploiement, la mise en œuvre, l'évaluation et l'actualisation du programme de conformité anticorruption, en étroite coopération avec les parties prenantes de l'organisation.

L'instance dirigeante impulse l'exercice de la cartographie des risques et donne les moyens de sa mise en œuvre au responsable de la conformité. Celui-ci pilote l'élaboration de la cartographie des risques, en accompagnant chaque service dans l'audit de ses fonctions, des processus mis en œuvre, des risques induits, et des mesures préventives en place.

A l'issue de son élaboration, le responsable de la conformité communique la cartographie des risques à l'instance dirigeante. Celle-ci valide formellement la stratégie de gestion des risques mise en œuvre sur son fondement. Enfin, l'instance dirigeante s'assure de la mise en œuvre du plan d'actions retenu.

- les responsables des processus managériaux, opérationnels et support rendent compte des risques spécifiques au périmètre relevant de leur responsabilité afin qu'en soient tirées les conséquences sur la probabilité d'occurrence, les potentiels facteurs aggravants et la cotation des risques.

- l'ensemble du personnel apporte sa contribution à l'exercice de cartographie en rendant compte des facteurs spécifiques aux fonctions exercées afin qu'en soient tirées les conséquences sur la probabilité d'occurrence, les potentiels facteurs aggravants et la cotation des risques.

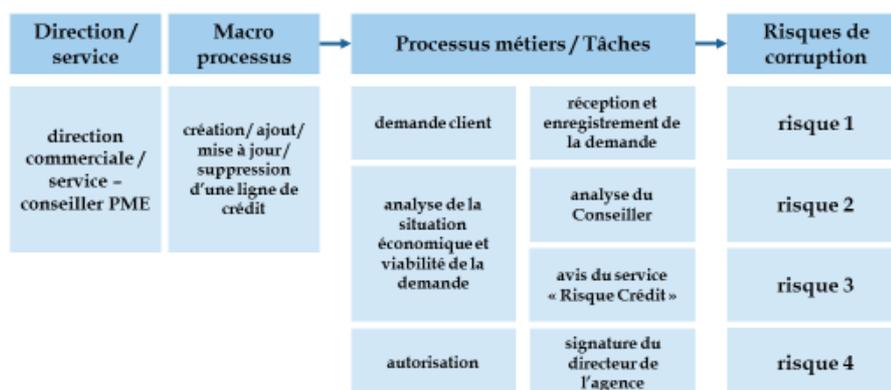
2^{ème} étape : identifier les risques inhérents aux activités des organisations concernées

Cette étape vise à dresser la typologie des risques à laquelle les organisations sont exposées dans le cadre de leurs activités.

Il ne s'agit pas de décliner la typologie théorique des risques auxquelles ces organisations sont exposées mais de procéder à un état des lieux précis permettant d'identifier, de manière circonstanciée et documentée, les risques qui leur sont propres.

De ce fait, le recensement exhaustif des risques inhérents aux activités nécessite, outre la connaissance de l'organisation mobilisée et des rôles impartis, une maîtrise fine des processus mis en œuvre¹ au sein de la personne concernée.

Exemple : les risques inhérents à la gestion d'une ligne de crédit



Dans ce cadre, la cartographie des risques doit veiller à prendre en considération l'intervention, dans tous les processus, des tiers à l'organisation concernée, dans la mesure où cette intervention peut occasionner une exposition à une sollicitation aux fins de corruption (facteur de risque). Cette vérification implique la mise en œuvre de procédures d'évaluation des tiers (« *due diligences* »).

3^{ème} étape : évaluer l'exposition aux risques de corruption

Cette étape vise à évaluer le niveau de vulnérabilité de l'organisation en cause pour chaque risque identifié à l'étape précédente. Il s'agit ici de déterminer les risques « bruts » auxquels cette organisation est exposée du fait de ses activités, c'est-à-dire les risques considérés en amont des moyens de prévention mis en œuvre.

Ce niveau de vulnérabilité est évalué au moyen de deux types d'indicateurs :

- une probabilité d'occurrence déterminée à l'aide des informations les plus complètes et le plus adaptées à la spécificité du risque identifié (exemple : historique des incidents) ;
- des coefficients appliqués aux facteurs jugés aggravants (exemples : pays ou secteur d'activité sensible, nature des opérations, nouveau produit, contrat à haute valeur commerciale et/ou particulièrement complexe, interactions avec les tiers).

¹ Dans le cadre des présentes recommandations, la notion de processus s'entend d'un ensemble de tâches corrélées ou en interaction qui visent à la satisfaction d'un besoin managérial, opérationnel ou support.

La méthodologie et les modalités de calcul des risques « *bruts* » devront faire l'objet d'une annexe à la cartographie des risques, rappelant les définitions retenues et décrivant les procédures d'identification des risques et les conventions de comptabilisation adoptées.

4^{ème} étape : évaluer l'adéquation et l'efficacité des moyens visant à maîtriser ces risques

Cette étape vise à évaluer le niveau de maîtrise par l'organisation des risques de corruption afin de déterminer les risques « *nets* » ou « *résiduels* » auxquels elle est exposée du fait de ses activités. Il s'agit donc de réévaluer les risques « *bruts* » en prenant en considération les moyens de prévention mis en œuvre.

Il convient dès lors, à ce stade d'élaboration de la cartographie, d'évaluer l'efficacité des mesures de prévention existantes afin de maîtriser les risques. Cette évaluation sera fonction de la structuration des dispositifs en place et du bilan tiré de leur mise en œuvre.

La méthodologie et les modalités de calcul des risques « *nets* » ou « *résiduels* » devront faire l'objet d'une annexe à la cartographie des risques, rappelant les définitions retenues et décrivant les procédures d'identification des risques et les conventions de comptabilisation adoptées.

Exemple : tableau d'aide à l'évaluation d'un dispositif de prévention

	dispositif	
	structuration	efficacité
Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Absents • En cours d'élaboration • Existants mais incomplets • Existants 	<ul style="list-style-type: none"> • Absents • En cours d'élaboration • Existants mais inefficaces ou inadaptés • Efficaces et fiables
Procédures	<ul style="list-style-type: none"> • Absentes • En cours d'écriture • Existants mais incomplets ou pas à jour • Existants, complets et à jour 	<ul style="list-style-type: none"> • Absentes • En cours d'écriture • Existants mais inefficace ou inaccessibles • Efficaces et suivies
Contrôles	<ul style="list-style-type: none"> • Absents • En cours d'élaboration • Existants mais incomplets ou pas à jour • Existants, complets et à jour 	<ul style="list-style-type: none"> • Absents • En cours d'élaboration • Existants mais inefficaces ou inadaptés • Efficaces et avec des résultats > 80%

5^{ème} étape : hiérarchiser et traiter les risques « *nets* » ou « *résiduels* »

Une fois les risques de corruption « *nets* » ou « *résiduels* » déterminés, il convient de les hiérarchiser en distinguant les risques que la direction ne veut pas prendre et ceux auxquels elle assume de s'exposer.

Une fois cette limite d'acceptabilité fixée et définie dans la procédure annexe, il s'agit de déterminer, dans le cadre de la stratégie de gestion des risques, les mesures à mettre en œuvre afin de corriger les lacunes du dispositif de prévention et ainsi limiter la probabilité d'occurrence et le défaut d'anticipation de facteurs aggravants.

Sur la base de ces éléments, un plan d'actions sera élaboré. Le calendrier et les modalités de mise en œuvre de ce plan d'action, ainsi que son suivi et les modalités de compte-rendu associés, sont confiés à la responsabilité d'acteur(s) précisément désigné(s).

6^{ème} étape : formaliser la cartographie et la tenir à jour.

La cartographie des risques est écrite et structurée. Son résultat est présenté de manière synthétique. A cet égard, il est rappelé que la forme de la cartographie des risques facilite son appropriation comme outil de pilotage des risques de corruption.

La documentation peut être organisée par métier et par processus. Elle est accompagnée d'une annexe décrivant les modalités d'élaboration de la cartographie des risques et la méthodologie de classification des risques de corruption.

Enfin, la nécessité d'actualiser la cartographie est évaluée chaque année. En tout état de cause, la cartographie des risques de corruption doit être mise à jour en fonction de l'évolution de l'activité. Parmi les événements nécessitant de réévaluer la cartographie : l'évolution du modèle économique, de nouveaux processus ou leur transformation, un changement affectant l'organisation (exemples : mise en œuvre d'un nouvel organigramme, fusion-acquisition ...), une évolution significative du contexte réglementaire ou économique.