



HAL
open science

La cartographie des risques dans une université

Simon Larger, David Carassus

► **To cite this version:**

Simon Larger, David Carassus. La cartographie des risques dans une université. Objectif établissement : la revue financière de l'éducation, 2010, 34, pp.24-26. hal-02431146

HAL Id: hal-02431146

<https://univ-pau.hal.science/hal-02431146>

Submitted on 17 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

COMMUNICATION

La cartographie des risques dans une université

Simon LARGER Directeur Financier, Université d'Evry – Val d'Essonne
Enseignant, Master 2 Gestion financière des Collectivités Locales,
Université de Cergy-Pontoise
simon.larger@univ-evry.fr

David CARASSUS Enseignant-chercheur / directeur de recherche, Université de Pau et
des Pays de l'Adour
Vice-président délégué chargé du budget et des moyens
david.carassus@univ-pau.fr

Etiologie générale de la cartographie des risques : pourquoi se soucier des risques ?

En prolégomènes à toute étude visant à traiter de la question des risques – au sujet du contrôle interne dans les administrations de l'Etat comme dans toute autre matière – il convient de prendre le temps d'une brève réflexion qui peut être portée par cette simple assertion : « Le risque zéro n'existe pas ».

En effet, le risque fait partie intégrante de l'existence et, par conséquent, du management des organisations. Ainsi, que l'on s'en rende compte ou pas, la prise de risque est consubstantielle à tout acte et à toutes les décisions. Il ne faut cependant pas céder à trois tentations opposées que sont, d'une part, l'inaction ou l'indécision, d'autre part, le fatalisme et, enfin, la tentation du contrôle absolu.

En effet, la première tentation - comme l'illustre l'âne de Buridan – est en elle-même porteuse d'un risque : ne pas agir est en soi un choix, dont les conséquences peuvent être graves. La suite est une question de degré : on peut s'en remettre au hasard, à la chance ou à la nécessité selon le sentiment que l'on a de maîtriser ou non un risque donné. Mais le parti pris d'une démarche de contrôle interne est celui de la responsabilité (en tant qu'elle s'oppose aux déterminismes et à l'insouciance) de celui qui cherche à agir¹ pour atteindre des objectifs précis. Et puisque la prise de risques est alors inévitable, il n'y a pas d'autre manière d'accroître ses chances de réussir dans ses choix que d'étudier les risques, dans leurs deux variables que sont leur probabilité et leur gravité, afin de mieux les maîtriser. Poussée à l'extrême, cette volonté de contrôle peut aboutir elle aussi au risque d'instaurer des systèmes bureaucratiques qui renvoient aux stéréotypes wébériens : lenteur, irrationalité et... indécision, qui peuvent nuire à l'atteinte des objectifs. Il apparaît alors de manière évidente que le risque doit être accepté, ce qui constitue la première étape de son apprivoisement, avant d'être objectivé et – si possible - évité. Telles sont les causes d'une nécessaire cartographie des risques.

Exposition des universités françaises à de nouveaux risques comme conséquence de l'évolution de leurs responsabilités : pourquoi développer le contrôle interne dans les universités ?

L'Etat français aspire actuellement à une plus grande attractivité et compétitivité de ses établissements d'enseignement supérieur, et, dans cette perspective, a fait le choix du renforcement de leur autonomie. La contrepartie de cette multiplication de compétences et responsabilités pour les universités françaises se traduit, entre autres, par l'obligation de faire certifier ses comptes par un commissaire aux comptes du fait de l'augmentation des risques supportés, financiers ou à

¹ Agir de manière positive ou négative. Par exemple, dans les procédures de sécurité des devises en matière de transport de fonds, le secteur bancaire est récemment passé d'un point de contrôle actif (le transporteur de fonds signale par alarme silencieuse une attaque) à un point de contrôle passif (si le transporteur ne signale rien au moment convenu, une anomalie est détectée).

conséquences financières². Par risque, nous entendons ici « *toute incertitude ou tout événement externe ou interne pouvant menacer les activités et les actifs (matériels et immatériels) de l'entreprise et ainsi entraver l'atteinte de ses objectifs et son développement à long terme* »³. Le passage à l'autonomie implique, ainsi, un accroissement des risques en matière budgétaire (avec un budget deux à trois fois supérieur), en matière patrimoniale (avec la possibilité de la dévolution de leur patrimoine immobilier), ou encore en matière humaine (avec la responsabilisation des établissements sur la gestion de leur masse salariale).

Dans ce nouveau contexte, la maîtrise de leurs dépenses et de leurs ressources, qu'elles soient humaines, patrimoniales ou purement financières, se révèle alors primordiale. Il en résulte aussi une nécessaire maîtrise de l'information, et plus spécifiquement de l'information comptable et financière, à laquelle Ansari et Euske attribuent comme principaux rôles : l'aide à la décision, l'influence et le contrôle, ou encore l'accroissement de la confiance dans des décisions prises dans des environnements incertains⁴. Or, il s'avère, dans la pratique mise en évidence notamment par les rapports IGAENR post-audit⁵, que ces risques, traditionnels et nouveaux, sont insuffisamment maîtrisés par les universités. Il est ainsi observé au sein des universités, d'une part, une insuffisance de culture du risque et du changement, et d'autre part, une absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs. En particulier, les universités françaises présentent des insuffisances en matière de contrôle interne, défini par le COSO Committee comme « *un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes : réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des informations financières, conformité aux lois et réglementations en vigueur.* »⁶

Dés lors, il semble nécessaire que les universités engagent des évolutions de leurs modes d'organisation et outils de pilotage dans ce sens. En termes méthodologiques, ce contrôle interne suppose l'identification des risques par domaines d'activité (missions ou macro processus), leur cotation, l'élaboration de plans d'actions de maîtrise des risques et l'analyse des résultats de ces actions pour l'ajustement de ces mesures (roue de Deming). La cartographie des risques, document d'orientation qui présente l'analyse des risques (identification et cotation), est l'outil central de cette démarche et constitue donc un vecteur d'amélioration de leurs pratiques.

Cartographie des risques comme une des évolutions des pratiques actuelles pour répondre aux nouveaux enjeux : comment mettre en place une cartographie des risques dans une université ?

Le premier acte dans la méthodologie de cartographie, qui conduira à l'identification et à la cotation des risques en gravité/probabilité, consiste en la définition des activités ou méta-processus à étudier.

Ensuite, en termes d'**identification** des risques, il est utile de rappeler que celle-ci ne peut se faire qu'au regard des objectifs que s'assigne l'université. Une définition claire de ces objectifs, qui pourra trouver un écrin idéal dans le nouveau « projet annuel de performances » que doit comporter en annexe le budget initial des universités autonomes.

Les méthodes permettant de procéder à l'identification des risques sont multiples – entretiens individuels, ateliers de réflexion, questionnaires – et soulèvent le problème de la conceptualisation des risques : très difficile de définir en quelques mots un risque de manière claire et explicite, tout en évitant qu'il ne soit trop générique ou inversement trop anecdotique. Le travail conduit dans

² CARASSUS D. (2008), « Certifier pour mieux compter », Objectif Établissement n°30

³ PROTIVITI (2007), « Baromètre du risk management 2007 », Participation de TNS Sofres

⁴ ANSARI S., EUSKE KJ, 1987, « Rational, rationalizing and Reifying uses of accounting data in organizations », *Accounting Horizons*, vol. 8, n° 3, September, p. 83-105

⁵ IGAENR (2009), « La modernisation de la gestion publique : un levier pour l'autonomie des universités », Rapport n°2009-062 de la mission Aghion à Mme Valérie Pécresse, Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche, avril.

⁶ COSO COMMITTEE (1992), *Coso Internal Control Integrated Framework*, AICPA.

certaines universités (voir les éléments méthodologiques présentés par Jean Emmanuel RUDIO et Jacques LALLEMENT de l'université de Strasbourg) amène à procéder en trois temps :

- discussion autour de l'identification des risques (entretiens individuels),
- échanges sur l'ensemble des risques identifiés par un atelier de travail,
- envoi de l'inventaire des risques pour validation aux différentes personnes concernées (possibilité d'un entretien complémentaire s'il est demandé par l'évaluateur des risques).

L'objectif premier de la phase d'identification des risques est l'exhaustivité.

Vient ensuite la question de l'évaluation ou **cotation** des risques qui pèsent sur les actifs de l'entité, ses valeurs au sens large : d'un risque strictement financier, on est effectivement passé à différents catégories de risques (politique, juridique, social, environnemental, image, etc.). Chacun des acteurs de la phase d'identification doit préciser sa cotation. Cette cotation du risque, en gravité et en probabilité, revêt nécessairement un élément d'appréciation subjectif. La méthodologie retenue doit donc s'attacher à l'objectiver autant que possible.

L'objectivation de la gravité et de la probabilité suppose de croiser les regards de chacun. Un acteur peut considérer que tel risque n'est pas très grave mais son supérieur ou un acteur d'un autre service peut en juger différemment. Les ateliers d'identification doivent donc s'étendre à une fonction de partage des points de vue sur la cotation. Enfin, il importe de rappeler le rôle de la gouvernance de l'université dans cette évaluation car, en dernière instance, c'est elle qui sera responsable de l'atteinte ou non des objectifs. La direction générale peut ainsi être amenée à minorer ou majorer les cotations.

On peut illustrer ce sujet autour d'une jurisprudence récente : un président d'université a été condamné au pénal parce que son université avait commandé des prestations de traiteurs sans faire de procédure de marchés publics⁷. Le risque est connu, porté par l'article 432-14 du Code Pénal, prévoyant 2 ans d'emprisonnement, 30.000 euros d'amende et/ou inéligibilité pour toute infraction au code des marchés publics, même sans intention délictuelle. On peut considérer le risque comme relativement grave. Cependant, les universités ont vécu longtemps dans l'idée que ce risque était peu probable car les condamnations étaient rares dans leur secteur (contrairement aux collectivités locales). L'intervention de cet arrêt en 2008, même si le contexte était particulier, amènera sans doute les présidents d'université à considérer sous un angle nouveau la cotation du risque en la matière...

La présentation matricielle, processus par processus, de risques sous ces deux angles constitue la cartographie des risques. C'est sur le fondement de cette cartographie que les plans d'actions pourront permettre :

- D'éviter la survenance du risque ;
- D'externaliser le risque (par ex. par le recours à un partenaire qui le supporte contractuellement) ;
- De couvrir le risque (par ex. par le recours à une société d'assurance) ;
- D'assumer le risque en connaissance de cause.

Bibliographie

BARADAT C., CARASSUS D., DUPUY E. (2010), « L'évolution des outils et modes de pilotage des organisations dans un contexte en mutation : le cas des universités françaises », *2^{ème} Congrès Transatlantique de comptabilité, contrôle, audit et gestion des coûts dans la globalisation et la normalisation*, Lyon, 14-16 juin

⁷ Cour de Cassation, chambre criminelle, 17 décembre 2008, Gilles X.