

Politique de Gestion des Risques d'Entraide et Fraternité

Introduction

Les risques sont inévitables et ENTRAIDE & FRATERNITÉ a l'obligation morale et légale d'assurer la sécurité et le bien-être de ses partenaires, membres du personnel et des autres personnes touchées par leurs opérations. Il s'agit d'une « *obligation de diligence* ».

ENTRAIDE & FRATERNITÉ se doit donc de recenser et de connaître au mieux les risques auxquels elle est exposée dans le cadre de ses activités et intégrer la gestion du risque dans tous les aspects de la planification et de la prise de décision, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

Fondamentalement, la gestion du risque vise à répondre à 2 questions :

1. Quels sont les problèmes qui peuvent survenir ?
2. Que ferons-nous pour éviter que ces problèmes se produisent, et que ferons-nous s'ils se produisent ?

Qui est impliqué dans le processus de gestion des risques ?

La gestion des risques est une entreprise vaste et importante. Le Conseil d'Administration (CA) doit s'engager à y fournir les ressources humaines et financières nécessaires.

Le travail d'identification des risques est préparé par l'équipe de direction (EQDI), en même temps que l'analyse SWOT de l'organisation, tous les cinq ans, en lien avec les orientations et le cadre stratégique quinquennaux. Le CA est responsable de la bonne exécution de cette activité.

Les risques principaux font l'objet d'un plan d'action de maîtrise spécifique qui est soumis à l'approbation du CA et fera l'objet d'une révision annuelle.

Processus de gestion/maîtrise des risques

Pour ENTRAIDE & FRATERNITÉ, la gestion des risques est un processus permanent : cela signifie que les risques sont connus et compris et que les stratégies sont établies pour éliminer complètement les risques, réduire la possibilité que l'organisation soit exposée à des risques, ou atténuer les conséquences lorsque le risque se concrétise.

ENTRAIDE & FRATERNITÉ décrit donc son processus de gestion de risques en 5 étapes :

- Etape 1 : Identification des risques
- Etape 2 : Classement des risques
- Etape 3 : Elaboration de stratégies pour gérer les risques
- Etape 4 : Mise en œuvre
- Etape 5 : Contrôle

Etape 1 - Identification des risques

La toute première étape est d'identifier les risques. « Quels sont les problèmes qui peuvent survenir ? » Chaque activité d'une organisation présente des risques : le brain-storming est nécessaire pour identifier les risques et les consigner par écrit.

ENTRAIDE & FRATERNITÉ considère les domaines d'analyse du risque suivants :

- a. Les risques liés à la gouvernance
- b. Les risques liés à la gestion comptable et financière
- c. Les risques liés à la gestion des partenariats opérationnels et financiers
- d. Le risque opérationnel
- e. Les risques liés à la gestion des ressources humaines
- f. Le risque conformité (réglementations légales)
- g. Les risques liés au système d'information (TIC)
- h. Les risques liés aux achats et logistique
- i. Les risques liés à l'intégrité des personnes et des biens
- j. Les risques liés à l'interruption d'activités

a. Les risques liés à la gouvernance

Pour ENTRAIDE & FRATERNITÉ, la gouvernance est considérée comme un facteur de risque parmi le plus important. Un problème dans le bon fonctionnement de la gouvernance de l'organisation (ses principes, politiques, organes de gouvernance), et c'est l'intégralité des résultats et processus qui s'en verront affectés.

Les risques liés à la gouvernance sont classés parmi les thèmes ci-dessous :

- Rôles, responsabilité, compétence et implication des organes de gouvernance
- Planification et suivi stratégique
- Pouvoirs d'engagement, responsabilisation
- Principes et politiques d'intervention de l'organisation (ex. éthique, approche résultat, approche partenariale)
- Démarche Qualité
- Gestion des risques et contrôle interne

Questions permettant certaines considérations du risque (liste non exhaustive à utiliser comme démarrage dans la réflexion)

- Quelle est la composition de notre CA ?
- Le CA est-il équilibré (technique/engagé, gestionnaire/militant, connaissance Sud/ connaissance Nord, jeunes/âgés, hommes/femmes, etc...) ?
- Le CA reflète-il la base sociétale de notre association ?
- La composition du CA couvre toutes les compétences demandées/nécessaires ?
- Le CA se réunit-il suffisamment ?
- Quelle est l'implication du CA dans les activités de l'ONG (laisser-aller, maîtrise complète) ?
- Quelles furent nos échecs principaux antérieurs ?
 - o Ont-ils une probabilité de se reproduire ?
 - o Comment éviter qu'ils se reproduisent ou en diminuer l'impact ?
- Le rôle du CA est-il clair pour ses membres et pour les autres parties prenantes de l'association ?
- Les responsabilités sont-elles clairement partagées et acceptées ?
- Quels sont les risques actuels qui menacent notre organisation ?

b. Les risques liés à la gestion comptable et financière

La fiabilité des informations comptables et financières fait partie des objectifs fondamentaux d'une politique de maîtrise du risque. Cet objectif est un des points communs à tous les référentiels de contrôle interne.

Les risques liés à cette problématique et leurs conséquences peuvent être très divers et impacter différents niveaux ou acteurs de l'organisation :

- Communication financière erronée
- Paiement à tort
- Non-respect de la réglementation (comptable, fiscale,...)
- Mauvaise évaluation des engagements financiers
- Pertes financières
- Détournement d'actif
- ...

La liste est loin d'être exhaustive. ENTRAIDE & FRATERNITÉ considère ces risques comme capitaux, ils constituent un point clé dans la recherche de sécurité et de transparence vis-à-vis des parties prenantes de l'organisation, tout comme le respect des obligations légales, et contractuelles.

La question de la gestion de ces risques est donc primordiale et ne se limite pas à la seule expertise des directions comptables et financières. Il convient en effet de travailler en amont de ces directions pour garantir une maîtrise de ces risques qui, la plupart du temps, prennent naissance dans l'ensemble des processus à ENTRAIDE & FRATERNITÉ.

Questions permettant certaines considérations du risque (liste non exhaustive à utiliser comme démarrage dans la réflexion)

- Notre récolte de fonds et les subsides dont nous bénéficions sont-ils suffisants pour répondre à nos besoins annuels, mais également pour toute la durée relative à la planification stratégique de l'organisation ?
- L'équilibre financier est-il atteint ?
- Quels sont les résultats de notre analyse financière ?
- Le suivi de l'exécution budgétaire (projet, consolidée) est-il réalisé conformément à nos attentes ? Quels en sont les résultats ?
- Avons-nous des problèmes de cash-flow ?
- Avons-nous des problèmes d'éligibilité des dépenses ?
- Eprouvons-nous des difficultés dans la récupération des informations comptables et financières du terrain ?

c. Les risques liés à la gestion des partenaires opérationnels et financiers

Les partenaires (associations-partenaires sur le terrain, volontaires, paroisses, écoles, groupes locaux, donateurs, bailleurs de fonds, etc.) sont des parties prenantes stratégiques pour l'organisation. Leur satisfaction est primordiale et justifie l'existence même de l'organisation et de ses projets.

Les risques les plus souvent observés sont :

- Absence d'écoute de la partie prenante concernée
- Inadéquation des projets aux besoins des parties prenantes
- Absence ou retard de paiement
- Partenaire mal connu
- Défaillance des circuits relationnels
- Absence de performance des actions de récolte de fonds et de relations publiques
- Manque de suivi d'éventuelles critiques ou mauvaise exploitation des retours négatifs (ou positifs)
- Perte de bailleur important
- Diversification/augmentation/diminution des partenariats

-
Le traitement de ces risques est complexe et tributaire de la nécessité pour l'organisation de développer des relations de nature partenariale et de proximité.

Une série de prestations de veille et de suivi optimisé et adapté peut-être mises en place lors de l'élaboration du plan d'action :

- baromètre de satisfaction pour mettre en évidence l'opinion des partenaires sur nos points forts et points faibles ;
- études qualitatives pour cerner leurs attentes ;
- cartographie des risques pour identifier les événements susceptibles de nous faire perdre des partenaires (notamment bailleurs, donateurs,...) ;
- Système de veille à mettre en place (suivi des partenariats les plus à risque).

A ENTRAIDE & FRATERNITÉ, la démarche qualité entreprise permet de structurer l'organisation dans une logique de relation partenariale optimale, orientant les activités autour des besoins et attentes et instaurant une véritable culture partenariale / résultat attendu :

- Une démarche qualité qui améliore la satisfaction de nos partenaires
- Benchmarking de l'organisation par rapport au secteur
- Autoévaluation afin de permettre aux collaborateurs de cerner leurs différentes compétences face aux partenaires...

Questions permettant certaines considérations du risque (liste non exhaustive à utiliser comme démarrage dans la réflexion)

- Dépendons-nous d'un bailleur trop important ?
- Quel serait l'impact de la perte d'un bailleur ou partenaire important ?
- Comment se compose notre liste de partenaires ?
- Quels sont les forces et faiblesses de nos partenaires, et les risques liés ?
- Dépendons-nous d'un partenaire trop important ?
- Comment est perçue notre image par le grand public/les bailleurs/les partenaires ?
- Notre liste bailleurs est-elle équilibrée ?
- Quels sont les résultats de nos analyses de récolte de fonds propres (non liés) ?
- La récolte de fonds est-elle suffisamment efficiente, suffisante, ambitieuse ?

d. Le risque opérationnel

Les risques liés à la gestion de programmes/projets sont variés et peuvent se classer dans les différentes familles présentées ci-dessous :

- Identification & Planification
- Législatif et Réglementaires
- Naturel, géographiques
- Techniques
- Méthodologiques
- Humain, Culturel
- Partenaires d'implémentation
- Partenaires techniques & financiers
- Politiques
- Financiers

Il est donc capital de mener les actions suivantes pour tous les programmes/projets soutenus :

- Anticiper les risques des programmes/projets pour mieux faire face aux incidents qui peuvent survenir
- Mettre sous surveillance les programmes/projets pour déterminer ceux entrant dans une zone de risque et donner de la visibilité sur les situations critiques
- Permettre l'élaboration de plans d'actions et de plans de contournement des risques majeurs
- Renforcer la bonne coordination entre les programmes/projets

Cette approche vise donc à renforcer les chances de réussite du programme/projet, en limitant autant que possible la probabilité de survenance du risque et en atténuant son impact.

Les systèmes développés devront toucher à la fois les méthodologies de gestion de projet, « enrichies en gestion des risques », mais également aux mécanismes de reporting et de coordination.

L'analyse des risques au niveau de chaque projet sera réalisée au moment de l'identification dudit projet et lors de son suivi/évaluation prévue.

Questions permettant certaines considérations du risque (liste non exhaustive à utiliser comme démarrage dans la réflexion)

- Avons-nous toutes les compétences techniques pour exercer notre métier ?
- Approche complémentaires : quel mode de gestion (autonome, outsourcing)
 - o Ex. nous développons l'approche « genre », avons-nous suffisamment de références, expériences ?
- Quels furent nos échecs principaux antérieurs
 - o Ont-ils une probabilité de se reproduire ?
 - o Comment éviter qu'ils se reproduisent ou en diminuer l'impact ?
- Comment évolue le climat politique dans chaque pays d'intervention ?
- Quels sont les problèmes ethniques/culturels auxquels nous devons faire face ?
- Comment évaluons-nous la durabilité de nos actions ?
 - o Méthode d'évaluation
 - o Résultats atteints en termes de durabilité
- Comment fonctionne le suivi des activités ?
- Comment fonctionne le renforcement des capacités du partenaire ?
- Quel est le taux de délégation vers le partenaire ?

e. Les risques liés à la gestion des ressources humaines

Les risques ressources humaines doivent être identifiés au regard d'activités, intégrés dans une stratégie globale de gestion de risques, cotés, maîtrisés et surveillés.

ENTRAIDE & FRATERNITÉ réserve une attention particulière à ce risque, car les ressources humaines constituent notre plus grande valeur ajoutée.

Dans un contexte de plus en plus contraignant, les exemples de risques RH sont variés :

- Légaux : Droit social mouvant, risques de non-conformité, problématiques de santé au travail, conflits sociaux, ...
- Concurrentiels : manque d'attractivité, recrutement inefficace, besoins en compétence rares, ...
- Liés aux compétences : inadaptées qualitativement et quantitativement, encadrement intermédiaire mal formé, ...
- Démographiques : expertise non partagée, départs massifs, dégradation du climat social, ...
- Sociétaux : risques d'image, montée en puissance de la Responsabilité Sociale des Entreprises ...
- Financiers : pilotage insatisfaisant de la masse salariale, gestion sociale inefficace...

A ENTRAIDE & FRATERNITÉ, les risques RH présentent la particularité d'être transversaux et diffus :

- Ils sont reliés à des « niveaux » de processus différents : certains relèvent d'un niveau stratégique (gestion de la masse salariale, gestion des compétences et des emplois, recrutement, formation, gestion des instances représentatives du personnel, veille réglementaire...); d'autres sont rattachés aux processus dits « support » de gestion administrative du personnel (paie, gestion des temps et des absences, santé au travail, gestion des dossiers des personnels,...).
- Ils sont portés par toutes les strates de l'organisation : du niveau opérationnel jusqu'au top management en passant par l'encadrement intermédiaire.

- La fonction RH ne peut pas porter seule le poids de leur gestion : les risques RH sont partagés dans l'organisation, leur maîtrise doit l'être également.

Solutions de maîtrise des risques RH

Les risques RH peuvent, s'ils se produisent, largement pénaliser le fonctionnement voire le développement des organisations. A contrario, gérer ces risques est gage d'efficacité. D'une gestion en réaction, ENTRAIDE & FRATERNITÉ veut tendre vers l'anticipation dans le traitement des risques RH identifiés comme prioritaires.

Comme les autres risques de l'organisation, les risques RH doivent être identifiés au regard d'activités, intégrés dans une stratégie globale de gestion de risques, cotés, maîtrisés et surveillés. La formalisation et l'optimisation des processus RH par une approche par les risques constitue une première réponse qui permet de délimiter le périmètre de cette fonction, transversale par essence, et d'en fiabiliser les activités.

La maîtrise de ces risques constitue un préalable nécessaire dans le cadre d'une démarche plus globale de maîtrise des activités de type Qualité ou Contrôle Interne. En effet, les individus, par leurs qualités intrinsèques, leur intégrité, leur éthique, leur compétence, comptent parmi les différents éléments constitutifs d'un dispositif de contrôle interne fiable. Il en est de même pour la politique de RH et le style de management.

Sujets à utiliser permettant certaines considérations du risque (liste non exhaustive à utiliser comme démarrage dans la réflexion)

- Organigramme
- Description des fonctions
- Plan opérationnels individuels
- Description des pouvoirs de signature
- Processus de recrutement :
 - Pratiques discriminatoires
 - Embauche de candidats inadéquats
 - Embauche illégale
- Processus de Suivi / Evaluation des performances
- Processus de capitalisation des expériences
- Politique de formation du personnel
- Procédures opérationnelles
- Départ d'un membre du personnel :
 - Rupture de contrat illégale
 - Capitalisation des expériences
 - Propriété des biens et expériences
- Satisfaction du personnel
- Supervision du personnel :
 - Abus isolé ou répété
 - Réputation dans l'environnement
 - Communication de renseignements personnels
- Comportement du personnel :
 - Abus isolé ou répété
 - Atteinte à la réputation, bonne volonté mise en doute
- Risques liés au personnel :
 - Risque médical (blessures corporelles, décès)
 - Risque Environnemental
 - Risque financier, exploitation financière
 - Gestion de l'urgence (émeute, guerre, attaques, accident, maladie,...)

f. Le risque conformité

De manière générale, le non-respect par ENTRAIDE & FRATERNITÉ des réglementations qui s'appliquent à elle est une problématique complexe pouvant se matérialiser sous des formes extrêmement diverses en fonction des domaines de droit concernés :

- Droit des sociétés : faute de gestion, abus de biens sociaux, non-respect des règles de gouvernance, ...
- Droit du travail : non-respect des réglementations en matière de santé et sécurité au travail
- Droit comptable et fiscal : faux en écriture, non-respect des règles fiscales, ...
- Droit de la concurrence
- Droit de la propriété intellectuelle
- Réglementation informatique et vie privée
- Réglementation anti-blanchiment
- Réglementation bailleurs

Et, bien sûr, toute la réglementation spécifique à notre secteur et aux différents métiers qui peut être particulièrement lourde, complexe et changeante.

Face à ces risques, certaines actions sont, en principe, possibles :

- démarche ad hoc de mise en place d'une fonction conformité au travers d'un dispositif de veille des évolutions réglementaires ;
- accompagnement d'un appui juridique quand estimé nécessaire (par exemple pour appels d'offres et marchés publics).

Le choix du mode opératoire est en fonction de l'évaluation des risques. La stratégie de gestion sera partagée entre les différents services et département afin d'assurer une réponse globale en matière de maîtrise du risque conformité.

g. Les risques liés au système d'information (TIC)

A ENTRAIDE & FRATERNITÉ, le système d'information est essentiel pour permettre un fonctionnement optimal de l'organisation. Le système d'information n'a pas un statut d'outil support mais bien d'élément vital.

D'un point de vue risque, les systèmes d'information constituent à la fois un outil d'aide à la maîtrise du risque, par les niveaux d'automatisation et de contrôles intégrés qu'ils proposent, mais également un facteur de risques supplémentaires.

Ces risques peuvent être de natures diverses et survenir sur toutes les composantes des systèmes d'information :

- L'intégrité et la traçabilité des données
- La qualité et la fiabilité des applications développées par l'organisation
- La performance des interfaces entre applications
- La sécurité des accès et des habilitations
- La maîtrise de l'exploitation des systèmes informatiques
- La continuité de fonctionnement des systèmes

L'identification fine de ces risques nécessite de disposer des compétences techniques capables de dialoguer avec les experts des fonctions informatiques et d'analyser la réalité de la situation. L'input d'un expert en TIC lors de l'analyse des risques sera assuré.

h. Le risque liés aux achats et logistique

Les processus d'achats représentent une zone à risques pour ENTRAIDE & FRATERNITÉ. Ils sont à la confluence d'un ensemble de facteurs de vulnérabilités liés qui peuvent se matérialiser sous des formes extrêmement variées :

- Non-respect des délégations de pouvoir en matière d'engagement des dépenses
- Manque de fiabilité des informations financières
- Biens ou prestations de service ne répondant pas aux besoins de l'organisation
- Surcoût de fonctionnement
- Défaillance de fournisseur
- Fraudes : corruption, fausses factures, ...
- Délit de marchandage
- Délit de favoritisme
- Non-respect des procédures d'achats bailleur
- Non-respect des critères d'éligibilité

Ces risques peuvent avoir des conséquences importantes pour ENTRAIDE & FRATERNITÉ que ce soit en termes financiers, légaux - y compris d'un point de vue pénal - ou d'image. Ils constituent un enjeu majeur en matière de maîtrise de l'activité. Ils sont accentués par le renforcement croissant de la concurrence et la nécessité pour l'organisation de contrôler ses coûts de fonctionnements.

Face à ces risques, les démarches suivantes peuvent être entreprises :

- repositionner le processus achat dans une gestion globale de l'engagement de dépenses ;
- sensibiliser l'ensemble des acteurs aux méthodologies d'achat performantes, basées sur une approche fonctionnelle du besoin ;
- mettre en place une documentation de référence sur ces activités (conditions générales d'achats, contrat type, grille d'analyse fournisseurs, règles concernant les appels d'offre, ...) ;
- renforcer les points de contrôle et les actions de prévention ;
- apporter une assistance juridique et réglementaire sur ces processus.

i. Les risques liés à l'intégrité des personnes et des biens

Préserver l'intégrité des personnes et des biens est une préoccupation importante à ENTRAIDE & FRATERNITÉ. Cette problématique couvre les domaines de la sécurité et de la sureté au travers de la lutte contre les effets d'actes de malveillance, d'accidents, de dangers ou de dommages.

Les risques en la matière peuvent être nombreux et variés. Leurs conséquences sont importantes et souvent préjudiciables :

- Humaines : perte de l'intégrité physique et mentale, maladies professionnelles, conditions de travail difficiles, absentéisme, turnover, difficultés de recrutement.
- Physiques : intrusion, perte d'information et de matériel, dégradation des infrastructures et des outils de travail.
- Sociétales : dégradation de l'image publique, de la réputation...
- Financières : retard des activités, coût des accidents, cotisations majorées, augmentation des primes d'assurance, ...

Un des maître mots de la sécurité et de la sureté est la prévention qui est, non seulement, une exigence réglementaire, mais également un moyen de :

- mettre au cœur de l'organisation l'humain ;
- concilier performance et réglementation ;
- limiter les conséquences des accidents et actes de malveillance.

j. Les risques liés à l'interruption d'activité

A ENTRAIDE & FRATERNITÉ, Le CA veille particulièrement à maîtriser les risques liés à l'interruption de l'activité car ils mettent directement en péril la pérennité des structures concernées.

Gérer au mieux la crise et réduire le temps de reprise d'activité suite à un accident/contretemps est un défi important pour ENTRAIDE & FRATERNITÉ. Les risques liés ont des conséquences importantes tant pour ENTRAIDE & FRATERNITÉ que pour ses partenaires d'implémentation sur les programmes/projets :

- Opérationnelles : perte de donateurs/bailleurs, perte de fournisseurs,...
- Financières : diminution des revenus disponibles, coût des réparations des dégâts potentiels, dommages et intérêts, coût de la reprise d'activité, pertes de stocks, ...
- Ressources humaines : démotivation, stress, démissions,...
- Sociétales : dégradation de l'image et de la réputation, perte de confiance...
- Légales : possibilité de sanctions pénales, non-respect des exigences réglementaires...

Les solutions suivantes peuvent être prévues dans le plan de maîtrise des risques pour augmenter la maîtrise des risques d'interruption des activités :

- Plan de reprise opérationnelle des activités, redéfinition des missions et des métiers essentiels
- Plan de reprise opérationnelle des systèmes d'information et de télécommunication essentiels
- Plan de gestion de crise
- Politique de communication de crise

Etape 2 – Classement des risques

ENTRAIDE & FRATERNITÉ utilise une matrice de risque permettant, de lister (à l'intérieur des domaines mentionné ci-avant) l'ensemble des risques identifiés, ainsi que la description éventuelle (si nécessaire et pour les risques a priori élevés) de l'impact. La seconde étape consiste à évaluer le degré d'impact et de probabilité de chaque risque afin d'en calculer l'importance et de les classer dans un ordre de priorité de traitement/suivi.

L'Evaluation d'un risque qui le déterminera comme « Elevé », « Moyen » ou « Faible » est la conjonction de 2 facteurs bien déterminé : la probabilité du risque de se réaliser et la gravité/l'impact du risque en cas de réalisation.

Chaque risque se voit donc attribuer une estimation quant à sa probabilité de se réaliser durant la période concernée par l'analyse et quant à son impact. Les 2 facteurs sont notés sur une échelle de 1 à 3 selon le principe suivant :

- Probabilité 1 = Il est peu probable (< 10 %) voire quasi impossible que le risque se concrétise durant la période couverte par l'exercice
- Probabilité 2 = Il est moyennement probable (> 11 % et 40 %) que le risque se concrétise durant la période couverte par l'exercice
- Probabilité 3 = Il est hautement probable (> 41 %) voire certain que le risque se concrétise durant la période couverte par l'exercice

- Impact 1 = Faible, sans conséquence sur le futur de l'organisation (ex. Vol dans la caisse)
- Impact 2 = Moyen, conséquences importantes, mais sans impact sur le futur long terme de l'organisation (ex. Démission d'un poste clé)
- Impact 3 = Elevé, compromet l'existence de l'organisation (ex. Perte d'un bailleur finançant > 50 % des opérations de la structure)

Remarque : L'évaluation de la probabilité n'est pas toujours purement objective. Il y a lieu de l'effectuer de manière raisonnable, en bon père de famille.

Lorsqu'une hésitation survient quant à l'attribution du niveau de probabilité et impact, nous choisirons la note la plus haute. Ceci nous permet d'appliquer le principe de prudence et d'éviter la sous-estimation des risques.

Un risque ayant une forte probabilité de se réaliser ainsi qu'une gravité élevée sera classé en 9 : dès lors, son traitement deviendra une priorité inconditionnelle sur celui des autres risques. Les risques seront classés comme suit :

- Elevé = score 6 ou 9 : doit faire l'objet d'un suivi validé par les organes de gouvernance
- Moyen = score 3 ou 4 : ne fait pas l'objet de décision et suivi stratégique mais bien d'un suivi opérationnel par le département concerné, sous la supervision de l'EQDI
- Faible = score 1 ou 2 : ne fait pas l'objet de décision et suivi stratégique mais bien d'un suivi opérationnel par le département concerné, voire au niveau individuel ;

Etape 3 - Elaboration de stratégies pour gérer les risques

Un plan d'action quinquennal sera proposé par l'EQDI, suite à l'analyse des risques, et validé par le CA, en vue d'assurer une maîtrise appropriée et raisonnable des risques qui ont été identifiés comme principaux. Les pistes suivantes seront systématiquement poursuivies :

- **Evitement du risque** : cesser d'offrir le service ou de faire l'activité parce que le risque est trop important.
- **Acceptation du risque** : étant donné que certaines activités découlent de la mission même de l'organisation, celle-ci doit choisir d'accepter le risque.
- **Réduction ou annulation du risque** : modifier l'activité afin de réduire la probabilité que le risque se concrétise ou diminuer la gravité des conséquences (maîtriser le processus, contrôler les résultats et actions). Les politiques et les procédures sont une composante importante de cette stratégie de gestion du risque, car elles communiquent les attentes et définissent des frontières.
- **Transfert ou partage du risque** : dans certains cas, un risque peut-être partagé entre plusieurs structures/organisations, voire transféré ou étalé dans le temps.

Etape 4 – Mise en œuvre

Après avoir déterminé les stratégies de gestion du risque qui seront les plus efficaces et les moins coûteuses pour l'organisation, il est capital de décrire les étapes au niveau pratique en n'omettant pas les informations suivantes :

- Mesure corrective
- Responsable du chantier
- Échéance

Le plan d'action quinquennal de gestion du risque sera validé par le CA avant d'être mis en œuvre par l'EQDI.

ENTRAIDE & FRATERNITÉ s'engage à faire en sorte que le suivi de la maîtrise des risques fasse également partie, quand opportun, des points observés lors de l'évaluation annuelle des performances.

ENTRAIDE & FRATERNITÉ s'engage également à former tout le personnel et membre concerné par le processus de gestion du risque. De même ENTRAIDE & FRATERNITÉ assure l'encadrement, au besoin, des responsables en charge des analyses de risques dans l'exécution de l'exercice, si nécessaire.

Etape 5 – Contrôle

Sur base de l'analyse des risques et les stratégies et tactiques de maîtrise qui en découlent, ENTRAIDE & FRATERNITÉ assure, à travers l'EQDI, le suivi annuel du plan d'action quinquennal en répondant aux questions suivantes :

- Est-ce que le plan et/ ou indicateurs-clés élaborés fonctionnent bien ?
- Les risques ont-ils changé ?
- Faut-il apporter des changements ou faire des mises à jour ?
- Est-ce que toutes les parties prenantes respectent le plan et/ou indicateurs-clés ?
- Y a-t-il besoin de plus de formation pour certains détails ?
- Faut-il mieux réexpliquer le plan et/ou indicateurs-clés ?
- Faut-il modifier la politique de gestion des risques ?