



**POLITIQUE GESTION DES RISQUES DE
SOLIDARITE SUISSE GUINEE**

INTRODUCTION

L'association Solidarité Suisse Guinée croit qu'en présence d'une volonté de maintenir un processus d'amélioration continue de la gouvernance, la mise en place de bonnes pratiques en matière de gestion des risques et l'instauration d'une culture organisationnelle respectant cet aspect sont essentielles.

Qu'il soit stratégique, opérationnel, règlementaire, financier ou de réputation, le risque est inhérent à toutes les activités et tous les projets. Il peut cependant être anticipé et géré de façon à protéger l'association, ses membres, ses bénévoles, ses donateurs et bailleurs de fonds, ses bénéficiaires, ses salariés/fournisseurs – somme toute, les parties prenantes.

Solidarité Suisse Guinée 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 ».

L'association se doit ainsi 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 3 questions :

1. Quels sont les problèmes qui peuvent survenir ?
2. Que ferons-nous pour éviter que ces problèmes se produisent,
- et 3) que ferons-nous s'ils se produisent ?

BUT

Le but de cette politique est de définir la politique de l'association Solidarité Suisse Guinée en matière de gestion des risques

Avec la politique de gestion des risques, l'association Solidarité Suisse Guinée poursuit les objectifs suivants :

- garantir d'un niveau élevé de sécurité physique pour les personnes impliquées dans nos opérations (membres, partenaires ...) et élimination maximale des cas de responsabilité civile,
- contrôler et réduire au minimum les probabilités et coûts relatifs des risques,
- améliorer les résultats et l'impact de l'association,
- appuyer au processus de décision dans l'association au moyen d'informations complètes, transparentes et actualisées sur les risques,
- Insuffler conscience élevée des risques chez les collaborateurs de l'association,
- préservation de la bonne réputation de l'association en son propre sein, dans le public et vis à-vis de ses autres interlocuteurs.

Les messages clés sont :

1. La gestion des risques est l'affaire de tous,
2. La gestion des risques fait partie des activités quotidiennes normales, et
3. Le processus de gestion des risques est logique et doit être mis en œuvre régulièrement et intégré à la prestation de services.

L'association Solidarité Suisse Guinée veillera à ce que la gestion des risques :

- fasse partie intégrante et permanente de son processus de gestion
- soit aussi simple et direct que possible
- que les structures et les responsabilités soient clairement définies.

DEFINITIONS

Le risque

Un risque est défini comme la menace qu'un événement, une action ou l'absence d'une action puissent, pour l'association SSG, altérer :

- sa capacité à atteindre les objectifs et à accomplir ses missions ;
- son potentiel humain ;
- ses actifs et/ou ses résultats ;

- un de ses processus critiques pour le déroulement des activités ;
- sa capacité à respecter ses valeurs, l'éthique ainsi que les lois et réglementations en vigueur ;
- son image ou sa réputation.

La gestion des risques doit être 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.

Gestion de crise

Ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent à l'association de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise puis de tirer les enseignements de l'événement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.

Gestion des risques

Approche servant à déterminer la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude en identifiant, en évaluant, en comprenant, en communiquant les questions liées aux risques et en prenant les mesures appropriées à leur égard.

Niveau de risque inhérent

Résultat de l'évaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact du risque, sans prendre en compte l'effet des contrôles (mesures d'atténuation) mis en place.

Niveau de risque résiduel

Résultat de l'évaluation de l'efficacité des contrôles. Il s'agit donc du niveau de risque qui subsiste après l'application de ces mesures.

Processus de gestion des risques

Application systématique de politiques, de procédures et de pratiques de gestion aux fonctions d'établissement du contexte, d'identification, d'analyse, d'évaluation, de gestion, de surveillance et de signalement des risques.

Seuil de tolérance aux risques

Niveau maximal de risque que l'établissement est prêt à accepter aux fins d'atteinte des objectifs fixés. Ce seuil de tolérance est défini par le conseil d'administration, en référence aux objectifs stratégiques.

Processus de gestion/maîtrise des risques

Pour Solidarité Suisse Guinée, la gestion des risques doit être 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.

L'association Suisse Guinée décrit donc son processus de gestion de risques en 5 étapes :

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

En outre, l'association Solidarité Suisse Guinée déterminera une méthode appropriée pour faire face aux risques identifiés à travers une méthodologie simple :

- répéter le processus d'identification des risques sur une base périodique appropriée.
- évaluer les risques identifiés sur une base périodique appropriée
- prévoir un suivi et des rapports à différents niveaux de gestion.

Etape 1 : Identification des risques

La toute première étape est d'identifier les risques. « Quels sont les problèmes qui peuvent survenir ? »

L'identification des risques d'une organisation repose sur trois principales sources d'informations :

- la connaissance de l'organisation par ses dirigeants et les éventuelles autres personnes clés, qui détiennent des informations précises et complémentaires sur l'organisation interne ;
- la Connaissance de l'environnement dans lequel l'entité évolue et ses parties prenantes ;
- les documents existants dans l'entité relatifs à son organisation interne, au contrôle interne, aux rapports d'audit interne, à la base des incidents, etc. ;
- les références, qui permettent de comparer l'organisation à d'autres entités similaires dans le même secteur d'activité.

Quatre grandes catégories de types de risques peuvent être distinguées pour SSG :

a) Risque stratégique/lié à la Gouvernance

Pour Solidarité Suisse-Guinée, la gouvernance est considérée comme un facteur de risque 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.

Exemples de risques stratégiques/institutionnels :

- Manque de cohérence au niveau de l'association (entre les objectifs, les priorités et les décisions de financement);
- Carence au niveau des principes et politiques d'intervention de l'organisation (ex. éthique, approche résultat, approche partenariale
- Capacité limitée au sein l'association ;
- Mauvaise planification stratégique et mise en place de programmes inadéquats ;

- Blocage au sein d'un organe directeur ou vote aboutissant à une scission de l'association ;
- Influence extérieure induite sur les priorités et les activités ;
- Prises de décisions inefficaces ;
- Échec de la mise en place d'une initiative stratégique ;
- Faibles capacités institutionnelles et des problèmes de gouvernance chez les partenaires locaux de l'association ;
- Défaillance dans la surveillance des risques de l'organisation et le contrôle interne.

b) Risques liés à la gestion comptable et financière

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

Au sens large, le risque financier et comptable affecte directement ou indirectement les ressources financières qui permettent à l'établissement d'assurer la continuité des opérations et concerne la gestion efficace et efficiente des ressources financières de l'association. Les risques liés à cette problématique et leurs conséquences peuvent être très divers et impacter différents niveaux ou acteurs de l'organisation.

Exemples de risques financiers :

- Corruption et fraudes financières ;
- Non-respect de la réglementation (comptable, fiscale,)
- Faibles capacités financières ;
- Mauvaise évaluation des engagements financiers ;
- Problèmes de liquidités ;
- Manquement graves aux engagements pris envers les donateurs ;
- Perte de subventions ;
- Augmentation excessive des coûts d'interventions.

SSG 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.

c) Risque opérationnel

Le risque opérationnel est associé à des processus internes inadéquats ou défaillants. Son impact peut être direct ou indirect et il est normalement causé par un problème de procédure, de personnel ou par des éléments externes à l'association (exemple : un fournisseur). Exemples de risques opérationnels :

- Inadéquation des projets aux réalités sur le terrain ;
- Ineffcience dans la mise en œuvre des activités ;
- Perte de productivité des ressources humaines de l'association ;
- Faibles capacités institutionnelles des ONG Nationales
- Mauvaise gestion des opérations quotidiennes de l'établissement ;
- Réactions inadéquates à une urgence ou à une situation problématique ;

- Faiblesse dans le suivi régulier des projets

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.

d) Les risques liés à la gestion des partenaires opérationnels et financiers

Les partenaires (associations-partenaires sur le terrain, autorités locales, volontaires, groupements 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
- Utilisation inefficace des ressources mise à disposition
- 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 anarchiques ou diminution de la qualité 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 :

- un 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 acteurs et 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).

Solidarité Suisse Guinée est dans une démarche qualité qui permet de structurer l'association 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 aux autres dans le même domaine d'activité
- Autoévaluation afin de permettre aux collaborateurs de cerner leurs différentes compétences face aux partenaires

e) Les risques liés aux achats et logistique

Les processus d'achats représentent une zone à risques pour Solidarité Suisse Solidarité.

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 – Surcoûts - Défaillance de fournisseur - Fraudes : corruption, fausses factures, ... - Délit de marchandage - Délit de favoritisme - Non-respect des procédures d'achats bailleur.

Ces risques peuvent avoir des conséquences importantes pour l'association Solidarité Suisse Solidarité 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 de la concurrence et la nécessité pour l'organisation de contrôler ses coûts de fonctionnements.

Face à ces risques, les démarches suivantes vont 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.

f) Les risques liés à l'intégrité des personnes et des biens

Préserver l'intégrité des personnes et des biens est une préoccupation importante à l'association SSG. 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, ...

Un des maîtres 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.

Etape 2 – Classement des risques

L'association va utiliser une matrice de risque permettant, de lister (à l'intérieur des domaines mentionnés 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'évaluation d'un risque qui le déterminera comme « Elevé », « Moyen » ou « Faible » est la conjonction de 2 facteurs bien déterminés : 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 choisisons 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 suite à l'analyse des risques, et validé par le Comité exécutif 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 - Échéance

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

L'association SSG 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.

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

ANNEX – QUESTIONS APPUYANT L’EVALUATION DES RISQUES

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

- Les organes de gouvernance actuels fonctionnent-ils ? la Gouvernance peut-elle être améliorée. Si oui, comment ?
- Quelle est la composition de notre CE ?
- Le CE est-il équilibré (technique/engagé, gestionnaire/militant, connaissance Sud/ connaissance Nord, jeunes/âgés, hommes/femmes, etc...) ?
- La composition du CE couvre toutes les compétences demandées/nécessaires ?
- Le CE se réunit-il suffisamment ?
- Quelle est l’implication du CE 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 CE 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 ?

Questions permettant certaines considérations du risque b (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 ?

Questions permettant certaines considérations du risque d (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 ?

Questions permettant certaines considérations du risque d (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 perçu 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 ?