ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Sécurité et gestion des risques : protéger les équipes et garder l'accès

Support de cours · Semaine 10 : Gérer tous les risques de l'organisation : registre, appétit, conformité et réputation

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour gérer la sécurité et les risques d'une organisation humanitaire : devoir de protection, analyse du contexte, évaluation des risques, plans et procédures, acceptation et négociation de l'accès, incidents, gestion de crise et enlèvement, santé et bien-être du personnel, sécurité numérique et protection des données, risques de l'organisation et conformité, partage du risque avec les partenaires, gouvernance et continuité d'activité. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-securite-risques/semaine-10/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Semaine 10 : Gérer tous les risques de l'organisation : registre, appétit, conformité et réputation

Objectifs

- Construire et tenir un registre des risques de l'organisation (sécurité, fiduciaire, opérationnel, juridique, réputationnel, éthique).
- Définir l'appétit pour le risque et le traduire en seuils et en décisions, y compris par la perte attendue.
- Intégrer la conformité (sanctions, antiterrorisme, fraude, protection contre l'exploitation et les abus sexuels) dans une approche unique.

Des risques de sécurité aux risques de l'organisation

La gestion des risques de l'organisation (souvent appelée ERM, enterprise risk management) élargit la logique de la sécurité à tous les risques qui menacent la mission :

- **Sécurité** : violence, accidents, santé du personnel.
- **Fiduciaires** : fraude, corruption, détournement, mauvaise utilisation des fonds.
- **Opérationnels** : rupture d'approvisionnement, défaillance d'un partenaire, perte d'accès.
- **Juridiques et de conformité** : sanctions, antiterrorisme, droit du travail, fiscalité, protection des données.
- **Éthiques et de sauvegarde** : exploitation et abus sexuels, harcèlement, atteinte aux principes.
- **Réputationnels** : perte de confiance des communautés, des bailleurs et du public.
- **Financiers et stratégiques** : dépendance à un bailleur, crise de trésorerie, perte de pertinence.

Ces risques sont **liés** : un détournement d'aide par un groupe armé est à la fois fiduciaire, juridique (sanctions), opérationnel (suspension), réputationnel et de sécurité (représailles si l'organisation le dénonce). C'est pourquoi une approche intégrée est nécessaire.

Le registre des risques

Le **registre des risques** recense les principaux risques, avec pour chacun : description (cause, événement, conséquence), catégorie, propriétaire, probabilité, impact, score inhérent, mesures existantes, score résiduel, mesures supplémentaires prévues, échéance.

Risque	Propriétaire	Inhérent	Résiduel	Action
Détournement d'aide alimentaire par une autorité locale dans la province X	Directeur des programmes	4 × 5 = 20	3 × 4 = 12	Vérification par des tiers, appels aux bénéficiaires, distribution directe
Fraude dans les achats de carburant	Directeur financier	4 × 3 = 12	2 × 3 = 6	Cartes carburant, rapprochements mensuels
Perte du premier bailleur (55 % des revenus)	Directeur général	3 × 5 = 15	3 × 4 = 12	Plan de diversification, réserves
Exploitation sexuelle par un employé ou un partenaire	Responsable sauvegarde	3 × 5 = 15	2 × 5 = 10	Formation, vérification des références, canaux de plainte communautaires

Le registre est revu chaque trimestre par la direction et chaque année par le conseil ou son comité d'audit et des risques. Les **dix principaux risques** font l'objet d'un suivi particulier.

L'appétit pour le risque

L'**appétit pour le risque** est le niveau de risque que l'organisation accepte de prendre pour atteindre sa mission. Il est fixé par le conseil, par catégorie :

- **Sécurité** : appétit modéré, élevé seulement pour les activités vitales (voir la criticité des programmes).
- **Fiduciaire** : appétit faible pour la fraude, mais acceptation d'un risque résiduel dans les contextes difficiles, à condition de le détecter et de le signaler.
- **Exploitation et abus sexuels** : tolérance zéro pour les comportements, ce qui n'empêche pas de reconnaître que le risque existe et doit être géré activement.
- **Programmatique** : appétit plus élevé pour l'innovation et l'accès à des zones difficiles.

L'appétit pour le risque n'est pas un slogan : il se traduit en **seuils** (score résiduel maximal par catégorie), en **délégations** (qui peut accepter quel niveau de risque) et en **décisions** documentées. Un appétit trop faible empêche de travailler là où les besoins sont les plus grands ; un appétit non défini laisse chaque responsable décider seul.

La perte attendue

Pour certains risques financiers, on peut compléter la matrice par la **perte attendue** : probabilité annuelle × coût en cas de réalisation. Cela aide à comparer le coût d'une mesure à la perte qu'elle évite.

Exemple. Risque de vol de la caisse d'un bureau de terrain : probabilité annuelle estimée à 20 %, perte moyenne 15 000 USD (espèces et frais). Perte attendue : 0,2 × 15 000 = 3 000 USD par an. Passer aux paiements par mobile money coûte 1 800 USD par an et réduit la probabilité à 5 % et la perte moyenne à 4 000 USD : perte attendue 200 USD. Gain net : 3 000 − 200 − 1 800 = 1 000 USD par an, sans compter la baisse du risque pour la sécurité du caissier.

Limites : la perte attendue ne convient pas aux risques qui touchent des vies ou dont l'impact est catastrophique. Personne ne décide d'accepter un enlèvement parce que sa « perte attendue » serait faible. Pour ces risques, on raisonne en seuil acceptable et en plans de contingence.

Conformité : sanctions, antiterrorisme, fraude

Les obligations de conformité s'imposent par les lois nationales, les régimes de sanctions et les contrats des bailleurs :

- **Sanctions et antiterrorisme** : interdiction de mettre des fonds ou des ressources à la disposition de personnes ou entités inscrites sur les listes. Mesures : vérification des fournisseurs, partenaires, employés selon le risque ; clauses contractuelles ; vigilance sur les paiements dans les zones contrôlées par des groupes listés ; usage des exemptions humanitaires existantes en documentant leur application.
- **Antifraude et anticorruption** : politique, ligne d'alerte, enquêtes, signalement aux bailleurs dans les délais (voir la finance).
- **Vérification du bénéficiaire final** : en général, les bailleurs n'exigent pas de vérifier chaque bénéficiaire de l'aide contre les listes, et les principes humanitaires s'y opposent ; les contrôles portent sur les partenaires, fournisseurs et personnels.

Le dialogue avec les bailleurs et les banques est essentiel : le **retrait des banques** (de-risking), qui refusent de traiter avec des organisations travaillant dans des zones sanctionnées, peut bloquer des opérations entières. Documenter sa diligence aide à garder les comptes ouverts.

Protection contre l'exploitation et les abus sexuels

La **protection contre l'exploitation et les abus sexuels** (PSEA) envers les populations aidées est une obligation fondamentale. Les six principes fondamentaux du Comité permanent interorganisations (IASC) interdisent notamment toute relation sexuelle avec des enfants (moins de 18 ans), tout échange d'argent, d'emploi, de biens ou de services contre des faveurs sexuelles, et imposent de signaler toute préoccupation.

Le dispositif :

- code de conduite et formation de tout le personnel et des partenaires ;
- vérification des références au recrutement (dispositifs interorganisations) ;
- **mécanismes de plainte communautaires** accessibles, sûrs, adaptés aux femmes et aux enfants ;
- assistance aux victimes (médicale, psychosociale, juridique) selon leurs choix ;
- enquêtes rapides et indépendantes, sanctions, signalement aux bailleurs ;
- clauses PSEA dans les accords avec les partenaires.

Indicateur trompeur : **zéro plainte** ne signifie pas zéro abus. Dans la plupart des contextes, l'absence de plaintes indique plutôt que les mécanismes ne sont ni connus ni jugés sûrs par les communautés.

Exercice d'application : le comité des risques du conseil

Situation. Vous présentez au comité des risques d'une ONG les éléments suivants. Fraude au carburant : probabilité annuelle 30 %, perte moyenne 25 000 USD ; mesure proposée (cartes carburant et rapprochements) coûtant 4 000 USD par an, qui réduirait la probabilité à 10 % et la perte à 10 000 USD. Détournement d'aide dans une province : inhérent 4 × 5, résiduel 3 × 4 ; seuil d'appétit fiduciaire du conseil : résiduel ≤ 9. Mécanisme de plainte PSEA : aucune plainte en 2 ans sur 5 provinces ; une enquête de connaissance montre que 18 % des femmes interrogées connaissent le mécanisme. Un partenaire local n'a jamais été vérifié contre les listes de sanctions.

Travail demandé. 1) La mesure carburant est-elle justifiée ? 2) Le risque de détournement est-il dans l'appétit ? Que faire ? 3) Que conclure sur la PSEA ? 4) Le partenaire ?

Corrigé. 1) Perte attendue actuelle : 0,3 × 25 000 = 7 500 USD ; après mesure : 0,1 × 10 000 = 1 000 USD ; gain net : 7 500 − 1 000 − 4 000 = 2 500 USD par an : justifiée. 2) Résiduel 12 > 9 : hors appétit. Options : mesures supplémentaires (vérification par des tiers, distribution directe, transferts monétaires), réduction du volume dans la province, ou acceptation explicite et documentée par le conseil d'un dépassement temporaire avec plan. 3) Zéro plainte avec 18 % de connaissance indique un mécanisme inefficace, pas une absence d'abus : campagne d'information, canaux adaptés aux femmes, points focaux féminins, vérification de la confiance des communautés. 4) Vérification immédiate contre les listes de sanctions, et intégration systématique de cette vérification dans la procédure de sélection des partenaires.

À retenir

- Les risques de l'organisation sont liés : sécurité, fiduciaire, opérationnel, juridique, éthique, réputationnel, financier.
- Registre des risques avec propriétaires, scores inhérents et résiduels, actions et échéances, revu par la direction et le conseil.
- Appétit pour le risque fixé par le conseil, par catégorie, traduit en seuils et en délégations.
- Perte attendue = probabilité × coût : utile pour les risques financiers, pas pour les vies.
- PSEA : zéro plainte n'est pas zéro abus ; sanctions : vérifier partenaires, fournisseurs et personnel.

Quiz

1. Probabilité annuelle 25 %, perte 12 000 USD. Perte attendue :
   A. 12 000 USD
   B. 4 800 USD
   C. 3 000 USD
   D. 300 USD

2. Une mesure coûte 2 000 USD par an et réduit la perte attendue de 5 000 à 1 500 USD. Gain net annuel :
   A. 3 500 USD
   B. 1 500 USD
   C. 5 000 USD
   D. −500 USD

3. Qui fixe l'appétit pour le risque de l'organisation ?
   A. Le conseil d'administration
   B. Chaque chef de projet
   C. Le bailleur principal
   D. L'auditeur externe

4. Un mécanisme de plainte PSEA ne reçoit aucune plainte en deux ans. Conclusion la plus probable :
   A. Il n'y a aucun abus
   B. Il faut supprimer le mécanisme
   C. Le personnel est exemplaire
   D. Le mécanisme n'est probablement ni connu ni jugé sûr

5. Les vérifications contre les listes de sanctions portent en général sur :
   A. Chaque bénéficiaire de l'aide
   B. Les journalistes
   C. Les partenaires, fournisseurs et personnels selon le risque
   D. Personne

Corrigé du quiz : 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C