



Politique institutionnelle

Organisation du management des risques

**Service Gestion des risques
& Audit interne
Secrétariat général fédéral**

Novembre 2017



Politique institutionnelle

Organisation du management des risques

1. OBJET ET APPROCHE DU MANAGEMENT DES RISQUES	3
2. PÉRIMÈTRE	3
3. PRINCIPES ET PROCESSUS	3
3.1 Les principes	
3.2 Le processus	
4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS	4

1.

Objet et approche du management des risques

Le management des risques suit le processus suivant :

- Identifier et évaluer les risques, dans une démarche prospective, qui anticipe sur l'avenir ;
- Définir des stratégies et mettre en place des actions pour maintenir ou ramener les risques à un niveau acceptable ;
- Suivre et piloter le dispositif de gestion et de maîtrise des risques, du management opérationnel au contrôle interne et à l'audit.

Pour ce faire, Humanité & Inclusion (HI) a mis en place un dispositif de management des risques pour :

- Soutenir les processus de décision en cohérence avec la vision, la mission et la stratégie de l'organisation ;
- Assurer une approche intégrée de la gestion des risques ;
- Formaliser et opérationnaliser ses engagements en la matière ;
- Coordonner les processus internes de planification, d'amélioration continue et de contrôle interne.

2.

Périmètre

- Le management des risques s'applique à toutes les entités du réseau HI (Fédération, associations nationales, sièges et terrains d'intervention) ;
- Le management des risques concerne toutes les dimensions de l'organisation : la gouvernance, le pilotage, les opérations, l'acquisition et la gestion des ressources, la communication et les relations extérieures ;
- Des organes internes sont chargés de promouvoir, animer et évaluer la politique de management des risques. Cela étant, la prévention des risques et la gestion de leurs conséquences éventuelles sont l'affaire de tous les membres et personnels de l'organisation.

3.

Principes et processus

Le management des risques est partie intégrante de la stratégie organisationnelle et de la planification opérationnelle, et accompagne les démarches qualité et responsabilité de l'organisation. L'approche du management des risques de HI s'appuie sur des principes et des processus.

3.1

Les principes

Le management des risques de HI :

- Est aligné sur la vision, la mission et la stratégie de l'organisation ;
- S'applique à l'ensemble des systèmes, processus et activités organisationnelles ;
- S'appuie sur un dispositif régulier de consultation et d'information ;
- Prend en compte le contexte interne et l'environnement extérieur à l'organisation ;
- Appuie les processus de décision ;
- Interagit avec les dispositifs de contrôle interne, de suivi et d'évaluation, d'audit et d'assurances ;
- Soutient les processus d'amélioration continue.

3.2

Le processus

Le processus est constitué des étapes suivantes :

- **Identifier** – Identifier les événements défavorables qui pourraient, sur une période de temps donnée, empêcher ou retarder la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation, voire affecter son fonctionnement ou son existence¹.
- **Analyser** – Evaluer les situations, les causes et facteurs de risque, la probabilité d'occurrence et l'impact éventuel d'une concrétisation des risques.

1. Définition du risque : « Possibilité que se produise un événement qui aura un impact défavorable sur la réalisation des objectifs de l'organisation ». En effet, les risques se mesurent en termes d'impact et de probabilité, sur une période de temps donnée.

- **Gérer** – Définir et mettre en œuvre les mesures nécessaires, existantes ou supplémentaires, de prévention (agir sur la probabilité) ou de mitigation (réduction de l'impact négatif si le risque venait à se réaliser).
- **Monitorer / suivre** – Assurer un suivi continu, évaluer les risques et les mesures de prévention et de mitigation pour maintenir l'efficacité et la pertinence de la gestion des risques.
- **Rendre-compte** – Informer de manière régulière les instances exécutives et associatives clés, afin d'assurer par une bonne maîtrise des risques, un pilotage et une gestion adaptés.



Zoom 1 : Cartographier les risques pour agir

Après identification des risques, il s'agit d'établir pour chacun d'entre eux une cotation déclarative de l'impact et de la probabilité, à situer sur des échelles simples, et de créer une **représentation graphique hiérarchisée**.

Quantification de l'impact : il s'agit d'estimer la gravité des conséquences si le risque se réalise. Pour mesurer, l'idéal est d'utiliser une valeur financière qui facilitera l'établissement des comparaisons et au final permettra d'apprécier le coût global des risques sur les ressources de l'organisation et sur les fonds propres dont dépend son existence.

Quantification de la probabilité : il s'agit d'évaluer la possibilité (% de « chances ») que le risque se réalise, dans une période considérée (dans le cas de HI, les séquences de trois ans de la stratégie pluriannuelle). L'évaluation de la probabilité est réalisée à partir de l'état actuel de l'organisation, et des mesures actuelles de prévention, de protection et de traitement des risques. Par ailleurs, cette évaluation doit tenir compte de la nature, de la fréquence ou du nombre de concrétisation de certains risques, sur la période considérée.

Plans d'actions. C'est sur la base de cette cartographie que sont élaborés des plans d'action par les responsables désignés pour

le suivi des risques.

En effet, selon les choix stratégiques adoptés, allant de l'évitement du risque jusqu'à la prise en charge assumée, en passant par le partage de sa charge éventuelle avec des tiers, les plans d'actions doivent permettre :

- l'actualisation des **mesures de prévention**, pour agir sur la probabilité : afin d'empêcher le risque de se réaliser, ou réduire le % de chance qu'il se réalise ;
- l'actualisation des **mesures de protection**, pour agir sur l'impact : sur les conséquences, afin d'en réduire la gravité ;
- d'orienter les **mesures de contrôle**, les focus de l'audit interne, la recherche de garanties d'assurances.

4.

Rôles et responsabilités

- **Le Comité d'audit du Conseil d'administration fédéral** est chargé, pour le compte du CA, de la vérification des pratiques de management des risques de l'organisation.
- Sous l'autorité du Directeur général, le **Comité de management des risques (CMR), attaché au Directoire fédéral**, est responsable du déploiement, de la mise en œuvre, de l'évaluation et de l'amélioration de la politique et des mesures de gestion des risques. A ce titre, le CMR est l'organe exécutif qui approuve la cartographie des risques. Il transmet les informations clés issues de ses travaux au Comité d'audit du Conseil d'administration. Le CMR assure une révision périodique de la politique de gestion des risques.
- Les travaux du CMR s'appuient sur le **Service Gestion des Risques et Audit interne** qui anime, notamment, le processus d'élaboration de la cartographie des risques, et la mise en œuvre du plan annuel d'audit interne.
- **Les directeurs fédéraux et nationaux** du réseau HI participent à l'élaboration de la cartographie globale des risques. Ils sont responsables, chacun dans leur champ de responsabilité, du soutien à la mise en œuvre de la politique de management des risques dans tous les domaines.
- A ce titre, les directeurs participent à l'identification, à l'analyse, à la gestion, au monitoring, à l'évaluation, et à la remontée

d'information sur les risques significatifs dans leur secteur de responsabilité et dans les associations, directions, services dont ils ont la charge. Ils promeuvent une culture positive de la gestion des risques auprès de leurs collaborateurs. Pour ce faire, ils s'appuient sur un réseau de référents fonctionnels fédéraux qui analysent l'information issue de l'activité des responsables d'activités et de services de la fédération, des associations nationales et des missions sur le terrain.

- **Les managers et responsables** s'assurent que les personnels, dans les services dont ils ont la responsabilité, comprennent et assument leur rôle. Ils encouragent l'accès de leurs collaborateurs aux informations et aux initiatives de formation en la matière. Ils mobilisent les personnes ressources et les services pertinents, en soutien à leur équipe, sur les questions relatives à la gestion des risques. Ils font remonter l'information sur les risques à leur direction et aux référents fonctionnels.
- Par ailleurs, en tant que responsables du contrôle interne sur les processus et activités dont ils ont la charge, les managers sont les mieux placés pour en réévaluer périodiquement les risques et les mesures de contrôle.
- Tous les **membres et personnels** de l'organisation jouent leur rôle en matière de gestion des risques. Ils doivent se tenir informés et soutenir les initiatives relatives à la mise en œuvre des mesures préconisées par la direction en matière de gestion des risques.



Zoom 2 : Les lignes de maîtrise des risques chez HI

Cadre général

Par délégation des instances de gouvernance associative, les organes de direction fixent le cadre des politiques et les règles que chacun doit appliquer.

1^{ère} ligne de maîtrise

Le contrôle interne relève de la responsabilité managériale. Les responsables hiérarchiques délèguent des tâches, mais doivent aussi contrôler la bonne application des directives et des règles (des vérifications par échantillon, sans avoir à tout valider).

2^{ème} ligne de maîtrise

La deuxième ligne est constituée des directions et services spécialisés qui ont un rôle de guidance pour la mise en œuvre des politiques, des standards techniques et des règles. Ces services assurent également un suivi par indicateurs, et peuvent conduire des évaluations et des contrôles dans leur champ de compétence et d'expertise.

Par ailleurs, des garanties d'assurances sont souscrites pour protéger l'organisation en faisant face aux conséquences éventuelles de risques relatifs aux personnes, aux biens ou à la responsabilité civile.

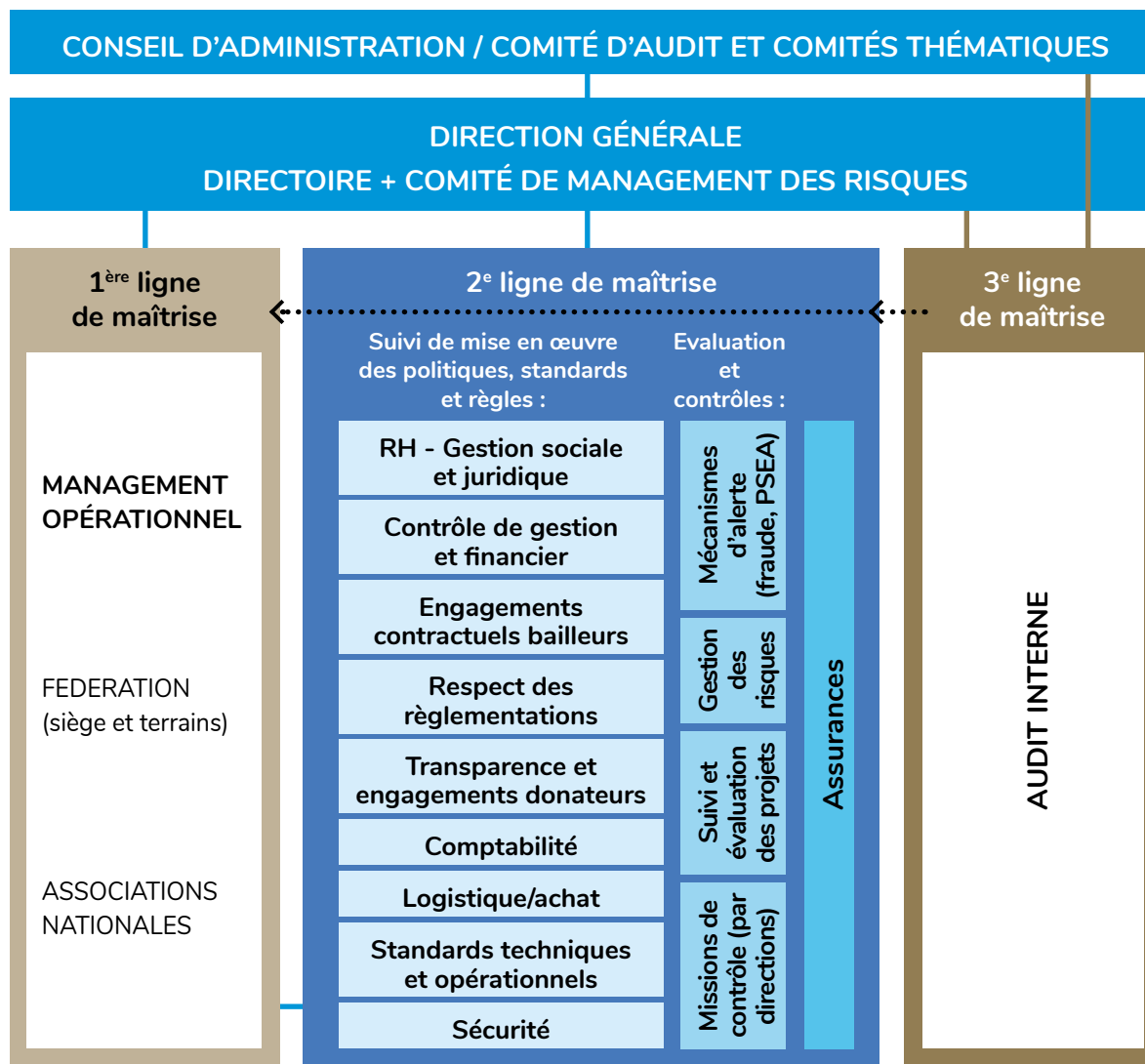
3^{ème} ligne de maîtrise

L'audit interne est la troisième ligne de maîtrise. Les résultats d'audits informent les dirigeants (Directoire et conseil d'administration) sur le niveau de maîtrise des risques par les services, programmes et entités auditées. Ils permettent d'adapter les dispositifs de prévention et de gestion.

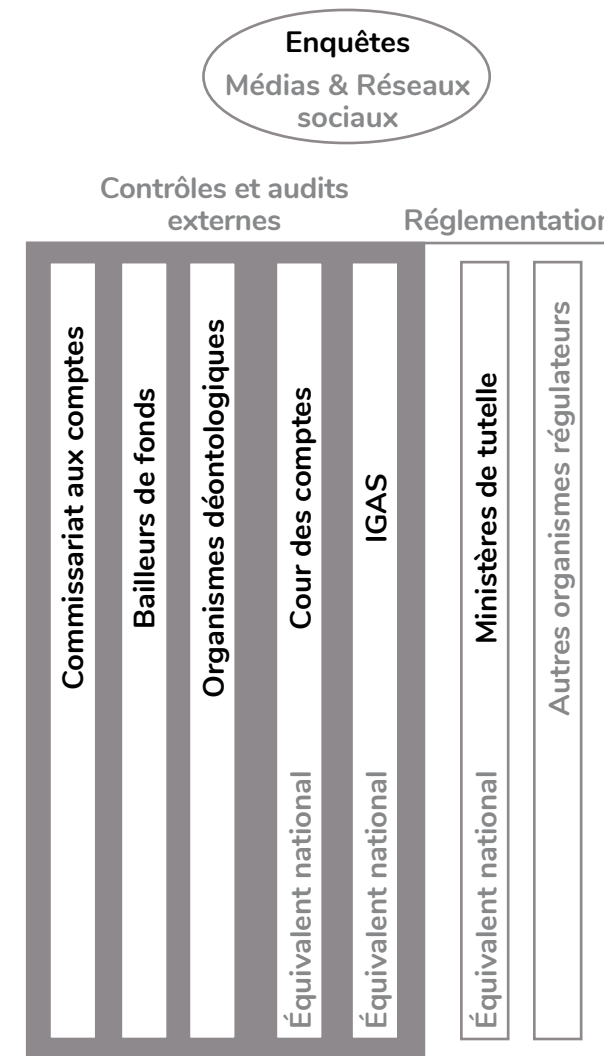
➔ Voir le schéma page suivante illustrant les lignes de maîtrise

Maîtrise des risques chez HI et environnement externe

Acteurs HI de la maîtrise des risques



Acteurs institutionnels qui exercent de manière officielle ou non officielle un contrôle sur l'organisation, son fonctionnement ou ses activités



Politique approuvée par le Directoire fédéral en février 2017

Contact :

Service Gestion des risques et Audit interne
Secrétariat général fédéral
138 avenue des Frères Lumière
69008 Lyon – France
l.loiacono@hi.org

Document interne
Accès autorisé aux organismes partenaires



Organisation du management des risques

Ce document présente le périmètre, les principes et le processus du management des risques chez Humanité & Inclusion (HI). Il précise également son organisation, les instances internes directement impliquées et la distribution des rôles et responsabilités.

Humanité & Inclusion
138, avenue des Frères Lumière
CS 88379
69371 Lyon Cedex 08

publications@hi.org