



Manuel de procédures de gestion des Risques



**ASSOCIATION POUR UNE JEUNESSE AFRICAINE PROGRESSISTE
ASSOCIATION FOR AFRICAN PROGRESSIVE YOUTH**

*Initiative for the change of mentality, Youth inspired to change the World
Organisation dotée du statut consultatif spécial auprès du Conseil Economique et Social de l'ONU depuis 2019*

CABINET DU REPRESENTANT INTERNATIONAL

**MANUEL DES PROCEDURES DE
GESTION DES RISQUES.**

Élaborée par AJAP

Mars 201

Contenu

Quelques sigles et abréviations.....	3
I. Généralités sur l’AJAP	4
1. Création, Agreement, Objet et zones d’intervention de l’AJAP.....	4
2. MISSION DE L’AJAP	4
3. VISION DE L’AJAP	4
5. OBJECTIFS DE L’AJAP.....	Erreur ! Signet non défini.
II. Introduction	6
1. Présentation et objectifs du manuel	6
2. Diffusion et mise à jour du manuel	6
III. Politique de gestion des risques	8
III.1. Définitions du risque et de la gestion des risques	8
III.2. Objectifs et principes de la politique de gestion des risques	8
1. Objectifs	8
2. Principes	9
3. Rôles et responsabilités au sein de l’Organisation.....	10
i. Conseil d’administration	10
ii. Comité de gestion des risques	10
iii. Comité d’éthique et de RH	11
iv. Conseil de surveillance	11
v. Audit interne.....	12
4. Organisation de la gestion de risques	12
i. Identification des risques	13
ii. Evaluation des risques	13
iii. Suivi des risques.....	13
iv. Maîtrise et atténuation des risques	13
□ Atténuation des risques d’Exploitation et Abus Sexuel (EAS).....	14
IV. Risques stratégiques.....	16
V. Evaluation et gestion des risques d’exploitation et abus sexuels.....	22
VI. Risques opérationnels/Fraude externe.....	24
VII. Risques opérationnels/Fournisseurs.....	25

Quelques sigles et abréviations

CE : Comité Exécutif

PRL : Président et Représentant Légal

PEAS : Prévention d'Exploitation et Abus Sexuels

RH : Ressources Humaines

EAS : Exploitation et Abus Sexuels

I. Généralités sur l'AJAP

1. Création, Agreement, Objet et zones d'intervention de l'AJAP

L'ASSOCIATION POUR UNE JEUNESSE AFRICAINE PROGRESSISTE « A.J.A.P en Sigle » C'est une Organisation Africaine de la Jeunesse agréée par l'Ordonnance ministérielle Burundaise N° 530/901 du 8 Juin 2010. Elle a été créée, en avril 2007 en province CANKUZO. L'initiateur Monsieur **Éric NSENGIMANA**, élève d'alors au Lycée Communal de CANKUZO. Sa volonté était de créer un cadre d'expression et de valorisation de la contribution de la jeunesse dans la résolution pacifique des conflits, promouvoir la santé et bonnes mœurs et le développement des pays. Comme c'était au lendemain de la crise sociopolitique qui avait menacé le BURUNDI, l'initiateur voulait aussi lutter contre la ségrégation (raciale, ethnique, religieuse, politique, régionale ou liée au sexe, à la nationalité ou à la couleur de la peau) qu'il considérait comme source de conflits au Burundi et en Afrique entière. Le soutien moral et matériel aux victimes de la guerre tels que les orphelins, les enfants de la rue et surtout les handicapés, était sa préoccupation majeure. Ce jour, l'A.J.A.P était composée de 26 membres. C'est une Organisation qui englobe aujourd'hui plus de **60.260** membres déterminés et engagés répartis dans toutes les provinces du pays, recrutés sans distinction ethnique, religieuse, régionale, politique ou liée au sexe, à la nationalité ou à la couleur de la peau. L'AJAP est opérationnel dans 48 pays Africains, en Amérique et en France en ayant son siège en Afrique ici au Burundi. Elle est *dotée du statut consultatif spécial auprès du Conseil Economique et Social de l'ONU depuis 2019.*

2. MISSION DE L'AJAP

Œuvrer pour la création d'un cadre d'expression, valorisation de la contribution des jeunes et du développement Socio-économique de toute l'Afrique.

3. VISION DE L'AJAP

Les jeunes contribuent dans la construction d'une Afrique prospère, paisible, démocratique et conservatrice de sa culture.

4. Valeurs de l'AJAP

Les principales valeurs de l'AJAP sont : le professionnalisme, l'intégrité, la transparence, la crédibilité et l'équité.

Objectifs de l'AJAP

Les principaux objectifs poursuivis par l'AJAP sont les suivants :

1. Contribuer à la promotion de la bonne relation entre les jeunes tant nationaux qu'internationaux ;
2. Travailler pour la protection des indigents, les orphelins et enfants vulnérables (enfants de la rue, handicapés, malades, orphelins, les albinos...) ;
3. Favoriser la culture de la paix, de réconciliation, de résolution pacifique des conflits et d'évangélisation à travers les chants ;
4. Faciliter la création des fonds pour soutenir les projets des jeunes ;
5. Favoriser l'épanouissement moral, intellectuel, culturel et sportif de tous les jeunes ;
6. Plaider pour l'Intégration du genre dans le développement ;
7. Enseigner aux jeunes des divers métiers et Contribuer à la promotion de les langues internationales ;
8. Contribuer à la promotion de la Protection de l'environnement et la sécurité alimentaire;
9. Lutter contre les différents défis qui menacent la population en générale et les jeunes en particulier notamment le VIH/SIDA, la pauvreté, l'ignorance, la corruption, la délinquance et la violence
10. Encourager la participation des jeunes à la vie publique, aux programmes et aux services qui leur sont destinés.
11. Systématiser l'implication des jeunes aux débats les concernant et concernant la vie nationale ou/et internationale, pour faire émerger leur potentiel créatif et refléter leurs points de vue.
12. Offrir et renforcer les opportunités à la jeunesse, en les fournissant les compétences nécessaires pour tirer pleinement parti de la vie économique et publique ;
13. Garantir parallèlement à la croissance économique, la justice sociale, l'équité, le développement durable et intégrer la responsabilité sociale dans l'exploitation des ressources par les multinationales.
14. Plaider auprès des dirigeants africains pour la prise en compte de la dimension jeunesse dans le processus de mise en place des organes de prise de décision ;
15. S'impliquer activement dans la lutte contre la corruption et l'achat de conscience ;
16. Aider les jeunes à changer de mentalité et prendre conscience que l'avenir et le destin de notre chère Afrique dépendra de la volonté, l'engagement et l'implication des Jeunes ;
17. Défendre l'intérêt de la communauté en général et de la jeunesse en particulier

II. Introduction

1. Présentation et objectifs du manuel

Le présent manuel traite des politiques et procédures de l'AJAP en matière de gestion des risques, et inclut l'organisation, les responsabilités, les principes de gestion, les risques et comment ils sont traités.

Le manuel sert de référentiel à l'ensemble du personnel de l'Organisation intervenant sur la gestion des risques, à tous les niveaux organisationnels. Le manuel a été rédigé comme un outil de travail opérationnel. Il ne constitue pas un texte juridique et ne remplace pas les statuts, le code de conduite et d'éthique et règlements intérieurs de l'AJAP.

Le manuel permet un bon fonctionnement et une gestion saine des activités grâce à une politique claire de gestion des risques. A ce titre, le manuel peut être transmis aux autorités de contrôle en cas de demande et aux auditeurs externes dans le cadre de la certification des comptes.

2. Diffusion et mise à jour du manuel

Le présent manuel est conçu par l'AJAP dans un contexte de perfectionnement de ses activités d'une part et d'autre part dans un environnement financier réglementé et de plus en plus professionnel. Toute évolution des activités de l'Organisation ou de l'environnement au cours des prochaines années induira une actualisation du manuel. Le manuel pour être applicable, devra être accessible aux différents acteurs. La diffusion et la mise à jour du manuel sont indispensables dans le temps auprès des acteurs, et sont de la responsabilité du Président et Représentant légal de l'AJAP.

➤ Diffusion

Le manuel de politiques et procédures de gestion des risques est élaboré pour l'organe opérationnel de l'AJAP et pour tout le personnel et membres. Il est important de rappeler que le manuel étant une œuvre collective, il doit faire l'objet d'une diffusion générale aux différents acteurs de la chaîne du travail de l'Organisation (élus et salariés).

➤ Mise à jour

Le manuel, comme tout document relevant de l'opérationnel, doit être un outil de gestion dynamique et donc adaptable aux modifications qui interviendront au cours de la vie de l'Organisation. Cette mise à jour doit être faite au minimum une fois tous les deux ans, mais la périodicité peut être plus importante et est laissée à la latitude de du Président et Représentant Légal de l'Organisation. Elle est fonction des besoins en information des responsables et des partenaires, et plus généralement fonction des circonstances.

On distingue deux cas :

- ✓ lorsque des informations complémentaires sont nécessaires pour la mise en

- œuvres sans ambiguïté d'une procédure ;
- ✓ lorsqu'une opération nécessite la modification ou la création d'une procédure.

Dans le 1^{er} cas, l'agent qui souhaite que l'on donne plus d'informations peut rédiger un projet de note de service qui fournit les informations ou les interprétations requises et envoyer par une fiche le projet de note de service au PRL pour appréciation.

Si le PRL approuve la note de service, il la signe et la fait distribuer à tous les usagers.

Les nouvelles dispositions prennent effet à partir de la date de mise en vigueur contenue dans la note de service. Les responsables des services concernés sont tenus d'informer et de former leurs collaborateurs sur les dispositions contenues dans la note de service.

Cette note de service doit être insérée dans les annexes du manuel des procédures.

En cas de rejet, le Président et Représentant Légal informe l'initiateur des motifs par retour de la fiche annotée.

Dans le 2^{ème} cas, l'agent qui souhaite la modification d'une procédure existante ou la création d'une nouvelle procédure doit rédiger un projet de note de service qui présente dans les moindres détails les modifications souhaitées ou la nouvelle procédure et envoyer par une fiche le projet de note de service au Président et Représentant Légal pour appréciation.

Si le PRL approuve le projet de note de service, il le soumet pour adoption au Comité exécutif.

Si le CE approuve le projet de modification ou de création de la procédure, le PRL signe la note de service et la fait distribuer à tous les usagers. La modification ou la création de procédure prend effet à partir de la date de mise en vigueur contenue dans la note de service.

Les responsables des services concernés sont tenus d'informer et de former leurs collaborateurs sur les dispositions contenues dans la note de service.

Les modifications ou les nouvelles procédures sont périodiquement insérées dans le manuel des procédures et l'on édite la version actualisée du manuel. Chaque version du manuel doit porter un numéro d'ordre chronologique.

En cas de rejet, le Président et Représentant Légal informe l'initiateur des motifs par retour de la fiche annotée.

Respect des politiques et procédures

Il est de la responsabilité du comité exécutif de l'AJAP de veiller à une application stricte des politiques et procédures proposées dans ce manuel, en procédant périodiquement à des évaluations et contrôles.

III. Politique de gestion des risques

III.1. Définitions de risque et de la gestion des risques

a) Le risque

Un risque est une contingence (quelque chose d'éventuel, qui peut arriver ou non) indésirable, appréhendée, relativement anodine et peu probable.

On distingue différentes natures de risque dans le secteur de l'organisation non gouvernementale :

- ✓ les risques de liquidité : risque de manque de ressources et de ne pas disposer des fonds nécessaires pour faire face à ses engagements à leur échéance ;
- ✓ les risques stratégiques ;
- ✓ les risques financiers ;
- ✓ les risques de prévention d'exploitation et d'abus sexuels ;
- ✓ les risques opérationnels.

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme le "risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes".

Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges, les accidents, incendies, inondations, etc.

Il s'agit plus généralement de tout événement qui perturbe le déroulement normal des processus métier et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de l'Organisation.

b) La gestion des risques

On définit la gestion des risques comme la démarche systématique consistant à identifier les risques potentiels, à les évaluer, à choisir et à mettre en œuvre les mesures appropriées.

III.2. Objectifs et principes de la politique de gestion des risques

1. Objectifs

La politique de gestion des risques a pour but principal de permettre à l'Organisation de remplir ses Objectifs financiers et sociaux, à travers la bonne marche de ses activités. La gestion des risques de l'Organisation se concentre sur l'identification des risques et sur les moyens d'y faire face, avec pour objectif de développer ses activités de manière efficace et durable. Une bonne gestion des risques permet de réduire la survenance d'obstacles à la bonne marche de l'Organisation, et l'incertitude concernant la continuité de ses activités.

La gestion des risques doit être présente et durable, et faire partie intégrante de la stratégie et de la mise en œuvre de cette stratégie. Elle doit permettre de faire face de manière systématique à tous les risques qui peuvent affecter l'Organisation et ses activités passées, présentes, et

surtout futures. Elle doit être intégrée dans la culture de l'Organisation, ce qui signifie que tous les salariés et élus doivent être sensibilisés par comité exécutif. Elle se traduit à tous les niveaux organisationnels (siège et antennes) par des objectifs et des responsabilités communiquées aux salariés et aux élus, intégrés à leur fiche de poste et à leurs évaluations annuelles.

La politique de gestion des risques a pour objectifs d'assurer :

- ✓ une bonne compréhension des risques par l'ensemble des salariés et des élus ;
- ✓ une exposition au risque dans les limites établies par le Comité exécutif ;
- ✓ un système de rémunération adapté à la prise de risque et à sa maîtrise ;
- ✓ des décisions prises conformément à la stratégie et aux objectifs fixés par le Comité exécutif ;
- ✓ des décisions claires et explicites ;
- ✓ des moyens financiers suffisants pour engager la stratégie de l'Organisation.

Elle permet ainsi d'allouer les ressources en tenant compte des risques, et de promouvoir une culture innovante de maîtrise du risque. En outre, cette politique sert de cadre à la mise en place d'un contrôle interne efficace, pour assurer une bonne gouvernance.

2. Principes

Les **grands principes** de gestion des risques de l'Organisation sont :

- ✓ une gestion saine et efficace des risques est le fondement d'une activité pérenne ;
- ✓ une gestion des risques intégrée, coordonnée et globale ;
- ✓ les contrôleurs ont la responsabilité de mener à bien leurs travaux avec professionnalisme et indépendance ;
- ✓ la gestion des risques est menée grâce à des politiques clairement définies, qui sont communiqués à l'ensemble des salariés de l'Organisation ;
- ✓ la gestion des risques est une responsabilité partagée, et l'Organisation a pour objectif de construire une vision partagée de gestion des risques, résultat d'un consensus au sein de l'Organisation ;
- ✓ l'organisation de la gouvernance est clairement définie ;
- ✓ la séparation des tâches est clairement définie entre les fonctions opérationnelles et celles de gestion des risques ;
- ✓ toutes les décisions opérationnelles prennent en considération les problèmes qui pourraient en découler ;
- ✓ l'identification des risques est communiquée de manière complète et transparente aux niveaux appropriés.

L'Organisation s'engage également à véhiculer **une culture de gestion des risques** au sein de l'Organisation. C'est le rôle du Comité exécutif que de promouvoir une approche responsable des risques, et d'assurer la pérennité et la bonne réputation de l'Organisation tout en permettant sa croissance.

L'Organisation a pour stratégie d'éviter les produits, marchés et opérations pour lesquels

il ne peut évaluer objectivement le risque, et donc le gérer.

Le Comité exécutif définit chaque année **l'appétit au risque** de l'Organisation.

Le terme "appétit pour le risque" signifie que l'Organisation supportera le risque seulement si cette prise de risque a une probabilité raisonnable d'être convenablement récompensée. Ainsi, au lieu d'utiliser le mot appétit ou appétence, certains préféreront employer le terme "tolérance au risque" pour signifier que le risque n'est pas désiré en soi.

L'appétit pour le risque reflète de nombreuses facettes du risque. Il s'agit d'accepter certains types de risque ou bien de s'efforcer de les éviter. Cette différence d'appétence envers le risque peut être imputable aux expériences passées liées aux activités de l'Organisation, à son expertise acquise ou au degré d'aversion au risque du Comité exécutif ou des bailleurs de fonds. Aussi, elle doit définir des limites de risque cohérentes avec le niveau de ses fonds propres et la rentabilité attendue.

La stratégie en ce qui concerne l'appétit au risque de l'Organisation se définit comme suit :

- ✓ la diversification du portefeuille de crédit, et la fixation de limites sur certaines expositions risquées ;
- ✓ les pertes liées aux fraudes sont plafonnées à un certain pourcentage des fonds propres, et doivent se maintenir à un taux inférieur au taux moyen du secteur de la organisation non gouvernementale ;
- ✓ l'Organisation protège sa réputation en évitant toute conduite illégale, non professionnelle ou contraire à l'éthique, et se tient à l'écart de toute entité ou tout individu de mauvaise réputation.

3. Rôles et responsabilités au sein de l'Organisation

L'Organisation a mis en place une structure organisationnelle en charge de la gestion des risques.

i. Conseil d'administration

Le Comité exécutif est l'organe d'administration de l'Organisation. Il est composé de 7 membres élus par l'Assemblée Générale.

Les principales responsabilités du CE sont de :

- ✓ définir et maintenir la mission et les objectifs de l'Organisation ;
- ✓ ratifier les directions stratégiques ;
- ✓ surveiller la réussite des objectifs stratégiques de l'Organisation ;
- ✓ s'assurer que l'Organisation gère effectivement ses risques.

A ce titre, c'est lui qui est en charge de définir la politique de gestion des risques.

ii. Comité de gestion des risques

Le Comité de gestion des risques (CGR) est chargé de veiller au respect de la politique et des procédures de l'Organisation en matière de gestion des risques. Il est composé du secrétaire exécutif, du chargé des programmes et du chargé de la communication, suivi et

évaluation. Ses réunions doivent enregistrer la participation du PRL et du DAF.

Afin de garantir l'indépendance du comité, le Président du Comité exécutif ne doit pas y être membre.

Le comité veille à ce que :

- ✓ l'Organisation maintienne les différents risques auxquels elle est confrontée à des niveaux prudents ;
- ✓ les personnes responsables de la gestion des risques possèdent les connaissances nécessaires pour accomplir la fonction de gestion des risques ;
- ✓ l'Organisation mette en œuvre les principes fondamentaux qui facilitent l'identification, la mesure, la surveillance et le contrôle de tous les risques auxquels elle est confrontée ;
- ✓ des politiques et des procédures appropriées pour la gestion des risques soient élaborées et mises en œuvre et périodiquement révisées par l'Organisation ;
- ✓ le comité se réunit trimestriellement et rend compte de ses activités au Comité exécutif. Son secrétariat est assuré par le Chargé des programmes.

iii. Comité d'éthique et de RH

Le comité a pour rôle d'aider le Comité exécutif à assumer ses responsabilités de Supervision pour ce qui concerne :

- ✓ l'élaboration de la stratégie globale de l'Organisation par rapport aux ressources humaines pour une rémunération équitable et concurrentielle du personnel et pour le développement d'autres programmes de motivation dans l'intérêt de tous les employés ;
- ✓ l'établissement des objectifs du PRL et l'évaluation de son rendement par rapport aux objectifs fixés ;
- ✓ le plan de succession du PRL et des hauts cadres ;
- ✓ la promotion de l'équité, de la transparence et de la protection des partenaires et des fournisseurs de l'AJAP.

Le comité est composé de 3 membres au plus et ses réunions doivent enregistrer la participation du PRL et du Responsable des Ressources Humaines. Il se réunit trimestriellement et rend compte de ses activités au Comité exécutif. Son secrétariat est assuré par le Responsable des Ressources Humaines.

iv. Conseil de surveillance

Le Conseil de Surveillance est l'organe de contrôle de l'Organisation. Il est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de l'Organisation et du contrôle de sa gestion.

Il est composé de 3 membres élus par l'Assemblée Générale. Le Responsable de l'audit Interne de l'Organisation est directement relié au Conseil de surveillance.

Le Conseil de Surveillance possède un double mandat de vérification et de conseil. A titre de vérificateur, il doit :

- ✓ s'assurer que les contrôles sont faits régulièrement et que les opérations de l'Organisation respectent les lois, les règlements et les règles de déontologie, les politiques et les procédures ;
- ✓ veiller à ce que l'Organisation réalise sa double mission financière et sociale et à ce qu'elle soit la plus proche possible de ses membres et de son environnement.

A titre de conseil, le Conseil de Surveillance doit fournir des recommandations, des suggestions et des avis au Comité exécutif et au PRL en vue d'améliorer les relations avec les membres.

Les principales responsabilités du Conseil de Surveillance sont les suivantes :

- ✓ faire des observations et des recommandations sur le fonctionnement général de l'Organisation;
- ✓ effectuer le suivi des rapports d'inspection de contrôle et d'audit interne et externe ;
- ✓ effectuer le suivi des décisions prises par l'Assemblée Générale ;
- ✓ assurer le contrôle et la régularisation des situations de conflits d'intérêts.

v. Audit interne

La fonction d'audit interne constitue un élément majeur de la surveillance en continu du système de contrôle interne, parce qu'elle fournit une évaluation indépendante du caractère adéquat des politiques et procédures établies et du respect de la conformité à ces dernières. La fonction d'audit interne est indépendante du fonctionnement de l'Organisation au quotidien et elle a accès à l'ensemble des activités conduites par l'Organisation.

Le rôle de l'audit interne inclut les aspects suivants:

- ✓ concentrer les travaux d'audit interne sur les risques clés identifiés par comité exécutif;
- ✓ Identifier les risques ;
- ✓ évaluer et valider les procédures de gestion des risques ;
- ✓ éduquer le personnel à la gestion du risque et au contrôle interne ;
- ✓ communiquer des rapports sur la gestion des risques et le contrôle interne au Conseil de surveillance ;
- ✓ maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.

4. Organisation de la gestion de risques

Les procédures de gestion des risques de l'Organisation rassemblent des outils et techniques à utilisation aux différents niveaux de l'activité pour :

- ✓ identifier et analyser le risque ;
- ✓ évaluer le risque ;

- ✓ traiter le risque ;
- ✓ suivre le risque ;
- ✓ communiquer.

Pour que les procédures de gestion des risques puissent être efficaces, il est nécessaire de s'assurer de :

- ✓ l'implication du Comité exécutif et du secrétariat exécutif de l'Organisation ;
- ✓ une identification claire des responsabilités dans l'organisation ;
- ✓ la mise à disposition de ressources suffisantes pour la formation des salariés à la gestion des risques.

i. Identification des risques

Elle requiert de l'Organisation qu'elle définisse quels sont les facteurs inhérents aux risques et leurs dimensions multiples (codification, aspect interne / externe, fréquence, appartenance, gravité, type de perte, activité(s) concernée(s), processus / fonctions concernées, données et systèmes impliqués, etc.).

ii. Evaluation des risques

Les outils d'évaluation peuvent être des méthodes quantitatives et statistiques de modélisation et de simulation.

L'évaluation est le résultat de la probabilité de survenance du risque, et son impact, qu'il soit financier ou autre (réputation par exemple).

iii. Suivi des risques

La gestion des risques nécessite un suivi par le moyen de reporting et de contrôles, afin de s'assurer que les risques sont correctement identifiés et évalués, et qu'ils sont couverts efficacement.

Des audits sont menés régulièrement pour vérifier la correcte application de la politique de gestion des risques, et la conformité aux textes et réglementations. Ils permettent d'identifier les faiblesses de mise en œuvre, et de proposer des recommandations et des améliorations. La prise en compte de modifications dans l'organisation et dans l'environnement de l'organisation non gouvernementale est également essentielle pour permettre une adaptation dynamique et efficace.

iv. Maîtrise et atténuation des risques

Il existe 4 moyens de traiter le risque :

- ✓ éviter l'occurrence du risque ;
- ✓ limiter la probabilité d'occurrence ou l'impact ;
- ✓ transférer le risque sur des tierces parties : par exemple, externaliser le risque de défaillance de paiement à un assureur ;
- ✓ accepter en connaissance de cause de supporter l'impact d'un événement qui surviendrait.

La maîtrise et l'atténuation du risque constituent probablement le sous-processus le plus complexe de cet ensemble, car de lui va dépendre la capacité de l'Organisation à se doter de moyens de prévenir les risques en identifiant les leviers d'action adéquats pour anticiper certains événements ou minimiser leur impact en cas de survenance. Ce sous-processus est particulièrement complexe à gérer car il s'appuie simultanément sur deux fonctions qui interagissent l'une sur l'autre :

- ✓ d'une part, la fonction qui conduit à fixer le niveau maximum de risque accepté. Cela suppose de fixer des limites, limites globales ou limites par type de risque ;
- ✓ d'autre part, la fonction qui conduit à opérer un choix entre les différents modes de couverture (interne, externe via l'assurance ou l'externalisation), et à le traduire en plans d'actions précisant les mesures retenues, les responsabilités dans la mise en place et les délais de réalisation.

➤ **Atténuation des risques d'Exploitation et Abus Sexuel (EAS)**

Dans les cas des projets humanitaires et de développement qui peuvent exacerber les risques existants d'Exploitation et d'Abus Sexuel (EAS) ou créer de nouveaux risques, selon leur champ d'application et leur ampleur, par exemple, dans les zones où les bénéficiaires et les communautés éprouvent des difficultés économiques et où la violence faite aux femmes et aux enfants est plus répandue, l'AJAP / le comité exécutif de l'AJAP doit prévoir que certains membres du personnel pourraient tenter d'abuser de leur pouvoir, en particulier s'ils sont chargés de distribuer de la nourriture, de l'eau, des fournitures médicales et/ou en espèces.

Des incidents d'EAS peuvent se produire même lorsque les programmes n'impliquent pas directement les bénéficiaires, par exemple lorsque le personnel interagit avec les participants hors site ou pendant leur temps libre. Il existe également des risques d'EAS en ligne où les auteurs utilisent les technologies de l'information et de la communication (par ex. courriels, SMS, réseaux sociaux, applications de communication) pour commettre des abus.

Afin d'identifier et d'atténuer ou d'éviter les risques d'EAS grâce à la programmation, l'AJAP a pris les mesures suivantes :

- ❖ **Mener des évaluations des risques approfondies et inclusives** sur l'EAS avant de concevoir des projets, si possible dans le cadre de l'évaluation initiale des besoins. Cela peut inclure une cartographie de la sécurité du site, des discussions de groupe avec les bénéficiaires visés et d'autres parties prenantes (notamment les femmes, les enfants, les autorités/communautés locales, etc.) et d'autres méthodes de recherche pertinentes. Dans le cadre de cette évaluation, il est utile d'identifier les groupes les plus marginalisés et à risque accru d'EAS (par ex. les enfants handicapés) pour s'assurer que les stratégies de conception sont aussi ciblées et efficaces que possible.
- ❖ **Consulter les bénéficiaires et les communautés locales**, y compris les groupes à risque (par ex. les adolescentes, les personnes handicapées, les communautés lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres dans le cadre de l'évaluation initiale des besoins et du suivi de routine pour identifier les risques et les mesures de protection pertinents au niveau local

(conformes aux lois et normes internationales). Les consultations doivent être sécuritaires et adaptées à la culture

- ❖ **Intégrer des mesures générales de prévention et de sécurité pour l'EAS** dans la conception de programme standard de l'organisation, telles que :
 - ✓ Veiller à ce que des pratiques de recrutement sécuritaires soient suivies pour le recrutement du personnel du programme, notamment les volontaires locaux, les journaliers, etc. Cela comprend l'utilisation d'un panel de recrutement qui comprend au moins une femme ;
 - ✓ Veiller à ce que tout le personnel soit formé sur la PEAS et qu'il signe le code de conduite, et des procédures de signalement et de réponses sont mises en place avant le début du programme.
 - ✓ Inclure le personnel féminin dans les équipes de mise en œuvre du programme, si possible, en particulier si leurs rôles nécessitent des interactions directes avec les bénéficiaires (par ex. distributions de vivres, dispensaires, espaces amis des enfants, écoles/espaces d'apprentissage temporaires, centres communautaires), étant donné que la majorité des auteurs d'EAS sont des hommes.
 - ✓ S'assurer qu'il y a des responsabilités partagées des processus pendant l'intervention du programme afin que plusieurs personnes soient impliquées («séparation des tâches»).
 - ✓ Impliquer les femmes et les groupes à risque dans la planification, la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités dans la mesure du possible et si cela est sûr pour les personnes impliquées ;
 - ✓ Fournir des interventions d'assistance dans des zones accessibles et bien éclairées en toute sécurité.
 - ✓ Concevoir les programmes de manière à limiter les interactions individuelles entre les bénéficiaires, en particulier les enfants, dans la mesure du possible.
 - ✓ Communiquer de manière proactive des informations sur les procédures de distribution de l'aide à la communauté (« l'aide est gratuite »; critères du bénéficiaire; exigences administratives; etc.) ; comment signaler les préoccupations ; etc.) et prendre conseil auprès de la communauté pour s'engager efficacement.
 - ✓ Afficher bien en évidence dans leurs bureaux et sur les sites de travail les informations relatives à l'EAS et les politiques et procédures de l'organisation, notamment comment signaler les comportements inappropriés du personnel de l'organisation, en utilisant un langage et un style de communication que le personnel et les communautés peuvent comprendre.

- ❖ **Prendre des mesures programmatiques** pour minimiser les risques d'EAS et aider à connecter les survivants aux soins appropriés dans les programmes intersectoriels et dans des secteurs distincts

IV. Risques stratégiques

A. Croissance

Identification	Le risque s'identifie en termes de stratégie de l'Organisation, avec par exemple des attentes irréalistes en termes de croissance, le développement de nouveaux services inadaptés ou une vision pas clairement définie et partagée.
Evaluation	Fréquence : rare Impact : maximum
Suivi	Le reporting permet de comparer la situation réelle aux attentes intégrées dans les plans.
Maîtrise et atténuation	1) Le plan stratégique a été le résultat d'une longue concertation entre les partenaires. Il inclut le plan de financement, qui présente des objectifs chiffrés élaborés à partir d'hypothèses réalistes, prenant en compte les données financières actuelles. Il a été validé à différents niveaux, y compris par des organes externes. 2) Un plan de communication, suivi et évaluation a été mis en place.
Procédure(s) relative(s)	Manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières, plan stratégique, plan opérationnel et un manuel de suivi évaluation.



B. Qualité du management, des élus et gestion des compétences

<p>Identification</p>	<p>Le risque est multiple en ce qui concerne les compétences des différents acteurs de l'Organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - personnel qualifié (connaissance des bonnes pratiques de la organisation non gouvernementale) mais toutefois restreinte dans sa capacité d'analyse ; - risque lié à la non professionnalisation de certains membres du comité et problèmes de compétences ; - absence de partage des connaissances et de flexibilité dans les tâches accomplies ; - centralisation des compétences vers des employés plus expérimentés, un risque de départ massif ou de perte d'employés clés ; - démotivation des employés liée à une rémunération insuffisante ou mal répartie (fixe/variable) ; - un besoin en compétences particulières non pourvu.
<p>Evaluation</p>	<p>Fréquence : courant Impact : salaire de la personne défaillante, ainsi qu'un impact financier lié aux montants dont la personne est responsable</p>
<p>Suivi</p>	<p>L'Organisation a mis en place un programme d'évaluation annuelle de l'ensemble du personnel. Il permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - assigner des objectifs qualitatifs et quantitatifs ; - évaluer chaque salarié individuellement en fonction de l'atteinte ou non des objectifs fixés. <p>Même le Président et Représentant Légal est évalué par le comité d'éthique et des RH.</p>
<p>Maîtrise et atténuation</p>	<p>1) Processus de recrutement Une attention particulière est portée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - aux compétences initiales du candidat, et celles-ci doivent pouvoir être vérifiées ; - à la motivation du candidat pour développer de nouveaux savoirs et être moteur dans l'Organisation. <p>2) Formation du personnel et des élus Un programme de formation couvrant toutes les fonctions de l'Organisation est mis en place, sur une base annuelle. Les besoins sont réévalués régulièrement.</p> <p>3) Evaluation du personnel et primes sur objectifs L'évaluation annuelle débouche sur des primes. Cela permet de motiver le personnel à la réalisation de ses objectifs, et d'instaurer une émulation parmi les salariés</p> <p>4) Plus généralement, l'Organisation a élaboré un manuel de procédures de ressources humaines détaillé, incluant la gestion des compétences et des carrières, la mobilisation et le recrutement, la gestion de congés et absences, la gestion de la paie, les prêts et avances aux employés, les licenciements, démissions et départs en retraite, la gestion des sanctions, etc.</p>
<p>Procédure(s) relative(s)</p>	<p>Politique de gestion des ressources humaines</p>

C. Image /réputation

Identification	<p>Le risque de réputation, ou risque d'image, correspond à l'impact que peut avoir une erreur de gestion sur l'image d'une organisation.</p> <p>Les origines de cette situation peuvent être multiples :</p> <ul style="list-style-type: none">- connaissance par les partenaires de fraudes survenues au sein de l'Organisation ;- défaut de prestation des services ;- comportement suspicieux du personnel;- de la mauvaise publicité ou des calomnies de la part de concurrents ou autres acteurs ;- etc. <p>Le risque de réputation s'identifie principalement par un manque de confiance des titulaires de comptes de dépôt.</p> <p>La réputation est un actif stratégique pour le développement et la valeur de l'Organisation. Dès lors le risque de réputation fait partie des risques, et est en tête des préoccupations des dirigeants.</p>
Evaluation	<p>Fréquence : rare</p> <p>Impact : maximum</p>
Suivi	<p>1) Des enquêtes de satisfaction sont menées une fois par an, afin de s'assurer de la bonne image de l'Organisation.</p>
Maîtrise et atténuation	<p>La meilleure façon de gérer le risque de réputation est de mettre en place une gouvernance comportant une gestion anticipative des risques, une écoute des parties prenantes, et une communication sans détour des problèmes rencontrés par l'Organisation vis-à-vis de ses parties prenantes, non seulement les actionnaires, mais aussi les employés et les membres de la société civile les plus directement concernés.</p> <p>L'Organisation se montre en toute circonstance transparente. Le Président et Représentant Légal est en charge de la communication aux différentes parties prenantes : élus, personnel, bailleurs de fonds, banques, fournisseurs, etc.</p> <p>Des réponses sont systématiquement apportées aux réclamations des partenaires.</p>
Procédure(s) relative(s)	<p>Manuel de politiques et procédures de gestion des risques</p>

D. Vol et fraude

<p>Identification</p>	<p>Les exemples de vol et fraude sont nombreux :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Détournement de fonds sur créance en recouvrement b) Détournement de fonds sur salaires Fraude interne se traduisant par le détournement de montants de la paie. Le risque porte surtout sur la création d'un salarié fictif ou l'application volontaire de versements salariaux non justifiés. c) Détournement de biens Vol, détournement de biens et valeurs de l'établissement par un collaborateur (chéquier, petit matériel de type micro-ordinateur portable) d) Destruction malveillante de biens Destruction ou altération de données, suite à malveillance interne, sur les chaînes de traitements informatiques / télécommunications liées à un processus e) Contrefaçon f) Usurpation de biens / d'identité g) Corruption / commissions occultes Conclusion de prestations à prix hors marchés (collusion, pots de vin, etc.) : cas de surfacturation à l'occasion d'un contrat fournisseur, soit sur des achats de faibles montants mais répétés (décision en délégation), soit sur des achats exceptionnels et de montants élevés avec collusion (décision en comité de marché).
<p>Evaluation</p>	<p>Fréquence : courant</p> <p>Impact : nombre de cas * montant mon du préjudice</p>
<p>Suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1) L'audit interne Il a une fonction de prévention et de détection de la fraude 2) Inventaire physique organisé par le DAF Chaque année, un inventaire valorisé des stocks et des immobilisations est effectué. Cela inclut le patrimoine informatique est formalisé. Cet inventaire peut être communiqué aux assureurs, à leur demande. 3) Suivi et analyse des stocks par le DAF 4) Reporting par le DAF pour analyser et comprendre les variations inattendues.
<p>Maîtrise et atténuation</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Pour éviter ce type de fraudes, il est important de limiter l'accès aux stocks et aux denrées, et de garder dans le coffre-fort les éléments susceptibles d'intéresser les fraudeurs b) Accès limité c) Les procédures administratives décrivent la numérotation et le suivi des documents de gestion (ex : journal, bordereau d'opération, arrêté de

	<p>caisse). En outre les documents sont signés et / ou en duplicata.</p> <p>d) Les signatures de validation et d'autorisation doivent être vérifiées avec un modèle original disponible.</p>
Procédure(s) relative(s)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Politique antifraude 2. Politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts 3. Code d'éthique et de conduite du personnel 4. Guide pour l'audit interne.

V. EVALUATION ET GESTION DES RISQUES D'EXPLOITATION ET ABUS SEXUELS

Domaine	Questions à considérer pour l'évaluation des risques	Stratégie(s) de gestion possible(s)
Profil des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quel est le profil démographique de la population dans les zones cibles (par ex. sexe, âge, niveau d'éducation, niveau de revenu, taille du ménage, pourcentage de ménages dirigés par une femme et un enfant, âge au mariage, religion, race/origine ethnique, statut migratoire, etc.) ? ➤ Quelles sont les caractéristiques de la population qui peuvent rendre les individus plus sensibles à l'EAS ? Quels groupes sont particulièrement vulnérables ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adapter les efforts de sensibilisation à la PEAS pour répondre aux besoins spécifiques des bénéficiaires ➤ Mener des campagnes de messagerie ciblées pour les groupes qui sont très sensibles à l'EAS
Profil du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Y a-t-il un équilibre adéquat entre les sexes du personnel impliqué dans la programmation, en particulier du personnel travaillant directement avec les bénéficiaires et les communautés locales ou responsable du recrutement ? ✓ Le personnel a-t-il été suffisamment contrôlé et formé en ce qui concerne la PEAS ? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réajuster l'équilibre entre les sexes du personnel impliqué dans la programmation ✓ Recruter du personnel féminin supplémentaire impliqué dans la programmation au besoin ✓ Organiser des formations (recyclage) sur la PEAS (par ex. chaque année), spécifiquement axées sur les risques possibles associés au programme spécifique ✓ Examiner les dossiers RH du personnel et procéder à des vérifications supplémentaires pour identifier les fautes

		antérieures, au besoin
<p>Approches de programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme crée-t-il ou aggrave-t-il des déséquilibres existants entre le personnel et les membres de la communauté ? • Le programme implique-t-il une interaction directe entre le personnel et les bénéficiaires, en particulier les enfants ? • Comment le personnel fournit-il des biens et des services (privés/publics, travaillant en binôme/seul, mixtes) ? • Le personnel porte-t-il des moyens d'identification visibles (par ex. casquettes, gilets, tee-shirts) lors de l'exécution des activités du programme ? • Les visiteurs externes sont-ils autorisés à assister aux activités de programme non accompagnés ? Qui est chargé de prendre ces décisions ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des visites de suivi périodiques par quelqu'un dans un rôle de gestion ou de supervision de programme • Modifier les lieux de distribution pour les rendre plus publics • Assurer que le personnel porte des moyens d'identification visibles (par ex. casquettes, gilets, tee-shirts) lors de l'exécution des activités du programme et fournir ces dispositifs d'identification le cas échéant • Restreindre l'accès des visiteurs externes aux activités du programme, dans la mesure du possible • Veiller à ce que les participants au programme soient régulièrement informés de leurs droits, du comportement attendu du personnel et de la manière de signaler leurs préoccupations
<p>Contexte du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Où se déroulent les activités du programme (camp, établissement informel, communauté d'accueil, milieu rural/urbain, etc.)? Quels sont les risques spécifiques associés à cet emplacement (par ex. manque de disponibilité de mécanismes de plainte ou de prestataires de services, insécurité) ? Quelle est l'attitude des bénéficiaires à l'égard des problèmes de violence basée sur le genre ? Dans quelle mesure les bénéficiaires seraient-ils à l'aise de signaler des problèmes d'EAS ? • Existe-t-il un mécanisme inter organisation pour les 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un environnement plus sûr à l'emplacement du programme (par ex. installer des lumières, recruter des gardes de nuit) • Collaborer avec les communautés pour adapter les mécanismes de plainte pour répondre à leurs besoins • Veiller à ce que les bénéficiaires connaissent et puissent accéder aux mécanismes inter

	commentaires/plaintes de la communauté dans cet endroit ?	organisations pour les plaintes dans les lieux du programme
--	---	---

VI. Risques opérationnels/Fraude externe

a. Vol et fraude

Identification	<p>Le risque inclut :</p> <p>a) Le vol qualifié Il s'agit par exemple d'un cambriolage d'un bâtiment de l'Organisation, ou d'un holdup up: avec atteinte à la sécurité des fonds, avec ou sans prise d'otage.</p> <p>b) Escroquerie et usage de faux</p>
Evaluation	<p>Fréquence : nombre de vols et fraudes</p> <p>Impact : Minimum</p>
Suivi	<p>a) Le vol qualifié fait partie des incidents remontés et analysés par le siège Tout incident doit être documenté par un formulaire.</p>
Maîtrise et atténuation	<p>Protection des biens Les bâtiments, le mobilier comme les fonds du siège et des antennes sont protégés par un gardien.</p>
Procédure(s) relative(s)	Manuel des procédures techniques, administratives et financières
Outil	Registre des incidents

b. Relations de travail

Identification	<p>Le risque concerne :</p> <p>a) les questions liées à la rémunération, aux avantages, et à la résiliation d'un contrat.</p>
Evaluation	<p>Fréquence : rare</p> <p>Impact : montant des pénalités ou montant du litige</p>
Suivi	<p>Le responsable des RH connaît la réglementation liée à la rémunération, et se tient informé de toute évolution du cadre réglementaire.</p> <p>Il a pour responsabilité le respect de la réglementation en matière salariale, et est en charge du suivi et du dénouement de tous les litiges de l'Organisation.</p>
Maîtrise et atténuation	L'Organisation a une politique en matière de RH qui vise à se conformer à la loi, et à mener une politique de gestion des ressources humaines responsable et durable.

Procédure(s) relative(s)	Politique de gestion des ressources humaines
-----------------------------	--

c. Santé et sécurité des travailleurs

<p>Identification</p>	<p>Le risque comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - accidents relatifs à la sécurité des collaborateurs ; - accidents relatifs à la santé des collaborateurs ; - non-conformité en matière d'hygiène de sécurité et/ou environnementale. <p>Le périmètre du risque couvre également les déclarations de cotisations aux organismes sociaux ainsi que le règlement de ces derniers.</p>
<p>Evaluation</p>	<p>Sécurité Fréquence : rare Impact : Montant moyen versé + coût moyen du traitement psychologique</p> <p>Santé : Fréquence : Courant Impact : Coût journalier moyen chargé + intérimaire si applicable</p>
<p>Suivi</p>	<p>L'Organisation est tenue de déclarer immédiatement ou au plus tard dans un délai de 48 heures tout accident du travail ou maladie professionnelle constaté(e) dans l'Organisation.</p> <p>Elle doit, par ailleurs, faire assurer les soins de première urgence, diriger la victime sur le centre médical, à défaut sur la formation sanitaire publique ou l'établissement hospitalier public ou privé le plus proche du lieu de l'accident.</p> <p>Si la victime n'a pas repris le travail dans les 3 jours, l'Organisation doit faire établir un certificat médical. Les frais, à l'exception de ceux qui concernent les soins de première urgence, sont à la charge du service de mutualité.</p>
<p>Maîtrise et atténuation</p>	<p>L'Organisation AJAP a une politique de protection de la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail, y compris si elle fait appel à des personnes ou à des services extérieurs à l'Organisation.</p> <p>Ainsi, l'Organisation met en place des moyens et des mesures de protection des travailleurs. Il s'agit d'activités de prévention, d'information et de formation des travailleurs, notamment pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> - éviter les risques ou gérer les risques qui ne peuvent pas être évités ; - donner des instructions appropriées aux travailleurs en favorisant les mesures de protection collectives ; - adapter les conditions de travail, les équipements et les méthodes de travail en tenant compte des évolutions techniques. <p>De plus, les activités de premiers secours, de lutte contre l'incendie ou d'évacuation des travailleurs en cas de danger grave sont dispensées au sein de l'Organisation. Cette dernière informe et forme les travailleurs qui peuvent être exposés à un risque de danger grave et immédiat.</p> <p>Concernant les déplacements du personnel en moto, l'Organisation</p>

	oblige le port du casque. Tout manquement à cette obligation entrainera des sanctions.
Procédure(s) relative(s)	Manuel de sécurité du personnel

d. Egalité et discrimination

Identification	<p>Le risque comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le harcèlement moral ou sexuel ; <p>Il s'agit d'actes non-conformes aux lois, règlements en matière de harcèlement</p> <ul style="list-style-type: none"> - la discrimination. <p>Il s'agit de cas de discrimination envers un collaborateur (à l'embauche/sur les salaires / sur les évolutions de carrière...).</p>
Evaluation	<p>Fréquence : rare</p> <p>Impact : Montant moyen versé par litige</p>
Suivi	<p>Le chargé des RH veille à l'application des dispositions du Code d'éthique et de déontologie. Il effectue, pour le compte du Comité, les vérifications nécessaires quant au respect des dispositions du Code par le personnel de l'Organisation.</p> <p>Il s'assure que les recrutements, les contrats d'embauche, ainsi que le système d'évaluation annuelle est juste et motivant. Il assiste le personnel quant à l'application du présent Code et à la résolution de situations particulières auxquels ils pourraient être confrontés.</p> <p>L'audit interne vérifie que le code d'éthique et de déontologie est connu par tout le personnel de l'Organisation.</p>
Maîtrise et atténuation	<p>Le risque est évité par la communication et le respect du code d'éthique et de déontologie par l'ensemble du personnel.</p> <p>Le salarié qui contrevient aux dispositions du présent Code est passible de sanctions disciplinaires.</p>
Procédure(s) relative(s)	<p>Manuel de politiques et procédures éthique et déontologie</p> <p>Politique genre</p> <p>Politique contre le harcèlement et abus</p>

VII. Risques opérationnels/Fournisseurs

a. Fournisseurs

Identification	Il s'agit des risques liés : - à la sous-traitance ; - aux conflits avec les fournisseurs.
Evaluation	Fréquence : courant Impact : montant du litige ou impact sur les activités en cas de rupture de biens clés
Suivi	Le DAF doit s'assurer de la santé financière des fournisseurs auprès desquels l'Organisation s'approvisionne. Il doit également gérer de manière efficiente les stocks de biens clés (carnets de bordereaux d'opérations, journaux, arrêtés de caisse, etc.).
Maîtrise et atténuation	L'Organisation a une politique de diversification des fournisseurs, et passe commande pour un même produit auprès de plusieurs d'entre eux, de manière à ne pas se retrouver en rupture de stocks si un problème survient chez l'un d'entre eux. Les contrats conclus avec les fournisseurs sont validés par le responsable juridique. Les engagements réciproques et les responsabilités de chacun doivent être clarifiés par un contrat. Dans la mesure du possible, les engagements fermes sur des volumes d'achat sont proscrits.
Procédure(s) relative(s)	Manuel de politiques et procédures comptables, administratives et financières

Fait à Bujumbura, le 10/Mars /2019

Pour l'AJAP

Eric NSENGIMANA

Président et Représentant International

