

POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

Décembre 2017



POLIDIQUE DE GESTION DE RISQUE

Décembre 2017

Table des matières

Préface	4
Introduction	5
Résumé	6
1. Concepts et définition.....	7
2. Objectif.....	8
2.1 Objectif général	8
2.2 Objectifs spécifiques.....	8
3. Approche de gestion des risques liés à la mise en œuvre du projet	9
3.1 Généralité sur les actifs du projet	9
3.1.1 Inventaire des actifs du réseau Caritas Bénin	9
3.1.2 Catégorisation des actifs du projet	10
3.1.2.1 Actifs à risque basé sur la menace ou le scénario	10
3.2 Cadre de Gestion de risque au sein du Réseau Caritas Bénin	12
3.2.1 Implication des Parties prenantes.....	12
3.2.2 Implication des Parties prenantes.....	13
3.2.3 Identification, évaluation analyse et traitement des risques	13
3.2.3.1 Identification, évaluation et traitement des risques relatifs aux éléments d'actifs définis sur la base des menaces, des scénarios et des vulnérabilités	15
4 Gestion opérationnelle des risques.....	26
4.3 Plan opérationnel de gestion de risque	28
4.3 Circuit de l'information	28
5. Mécanisme de suivi de la mise en œuvre du plan de gestion de risques.....	29
5.1 Suivi de la situation des actifs à risque basé sur les menaces.....	29
5.2 Suivi de la situation des actifs à risque basé sur le scénario.....	29
4.3 Evaluation de l'état d'avancement du plan de gestion de risque.....	29
Annexe1 : REGISTRE DE SUIVI DES DOMMAGES SUBITS PAR LES ACTIFS ...	30
Annexe2 : Canevas du plan opérationnel de gestion de risque	31
Annexe3 : Canevas de planification des activités de gestion de risque	32

Préface

Les actions mises en œuvre par le Réseau Caritas Bénin dans le cadre de l'animation de la Pastorale Sociale de l'Eglise sont des éléments empiriques qui doivent servir désormais de base de réflexion à tous les acteurs impliqués dans l'aboutissement des engagements en cours dans toutes ses dimensions pour faire plus de pas en avant en matière de gestion de performance. Cette impérative recouvrant fondamentalement des aspects programmatiques et financiers, notamment pour toute organisation en quête de progrès, il est indispensable de faire des options intégrant la prévention de toute situation susceptible de semer d'embuche sur la trajectoire de résultat. C'est à ce souci que le présent document de politique de gestion de risque se propose d'apporter un essai de solution.

Cet instrument reste, en effet, un exercice à caractère prospectif relativement à la mise en œuvre des actions envisagées dans le plan stratégique en cours. Les valeurs associées à cet engagement, et dont la préservation de l'intégrité est au cœur de l'exercice, ont fait l'objet d'une typologie déterminante du choix du mode de gestion de risque.

Le caractère multidimensionnel du risque s'est révélé également contributif au choix des options de gestion des risques identifiés au moyen d'un processus intégrant non seulement les aspects évaluatifs, mais aussi la formulation des objectifs de mesure de sécurité dont l'effet estimatif sur le risque se révèle un point nodal de son traitement.

Si cette politique est porteuse du mécanisme de suivi de sa mise en œuvre, sa revue reste aussi une option envisagée pour son opérationnalisation par la prise en compte des éléments empiriques que son expérimentation aura fournis dans le temps et dans l'espace.

Introduction

L'Aspiration à l'accession de Caritas Bénin dans la conduite de la pastorale sociale de l'Eglise est intervenue dans un contexte particulier. Etant donnée l'évolution de l'environnement national et international au plan socioéconomique Cette organisation doit faire face aux d'atteinte des objectifs fixés dans son plan stratégique en cours.

Il est évident que cet engagement de Caritas Bénin met en jeu des valeurs matérielles et immatérielles à sauvegarder non seulement par la gestion classique et quotidienne des projets et programmes, mais aussi par la prise de mesures préventives qui mette lesdites valeurs à l'abri des dégradations préjudiciables pour l'accomplissement de sa mission. Le présent document qui, s'inscrit dans ce cadre, reste un exercice d'exploration analytique des menaces, des vulnérabilités et de scénarios de risques associés aux valeurs inhérentes au meilleur fonctionnement du réseau.

Résumé

Caritas Bénin en tant qu'instrument de la Pastorale Sociale de l'Église, se trouve de ce fait en situation de prévenir toute affectation des valeurs associées à sa mission sociale en direction des couches vulnérables. Ces valeurs, perçues sous le vocable d'actif, restent au cœur des stratégies retenues dans le présent document.

A cette étape de la vie de l'organisation, la politique de gestion de risque repose sur deux options fondamentales selon la catégorie de l'actif concerné. Une gestion indirecte est adoptée pour les actifs à risque basé sur le scénario et une gestion directe pour les actifs à risque basé sur la menace.

Pour chaque option de gestion, la démarche générale est fondée sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques conduisant à la décision d'acceptation, d'optimisation (notamment la réduction) et de transfert de risque.

Le mécanisme de suivi évaluation envisagé est arrimé à ce schéma bidimensionnel fondé sur la catégorisation des actifs définie dans le présent document, distinguant le suivi des actifs à risque basé sur la menace de celui des actifs à risque basé sur le scénario. Ce qui offre la possibilité d'évaluation de l'état d'avancement de la mise œuvre dudit plan dont la capitalisation des leçons apprises alimentera les réflexions pour formaliser ses revues périodiques et son opérationnalisation.

1. Concepts et définition

Provenant de l'idée qu'une entité (Organisation, Entreprise ou Institution) possède des valeurs qui pourraient subir un dommage ou une dégradation ayant des conséquences pour l'entité, le risque recouvre généralement les notions de valeur ou d'actifs, de dégradation subi par l'actif, de conséquence pour l'entité et de cause possible mais non certaine.

Les concepts et/ou définitions qui suivent sont spécifiques aux risques liés à une entité.

Actifs

Les actifs désignent tout ce qui peut représenter une valeur matérielle ou non matérielle pour une entité.

Dégradation

La dégradation subie par un actif d'une entité est un dommage subi par l'actif engendrant des conséquences négatives sur l'entité

Conséquence subie par une entité

La conséquence est l'impact sur une entité de la dégradation subie par un ou plusieurs de ses actifs.

Cause

Une cause est une action ou un événement non certains pouvant conduire à l'occurrence du risque.

Menace

On désigne par ce terme tout ce qui peut causer un dommage à des actifs d'une entité

Vulnérabilité

La vulnérabilité se définit comme une caractéristique d'un système, d'un objet ou d'un actif constituant un point d'application potentiel de menaces. Elle se définit aussi comme étant un défaut ou une faille dans les dispositifs de sécurité pouvant être exploité par une menace pour atteindre une cible.

Définition du risque basé sur la menace

Le risque est la conjonction d'un actif et d'une menace susceptible de faire subir un dommage à cet actif.

Définition du risque basé sur la menace et la vulnérabilité

Le risque est la conjonction d'un actif et d'une menace susceptible de faire subir un dommage à cet actif et de vulnérabilités exploitées par la menace pour faire subir à l'actif ce dommage.

Définition du risque par un scénario

Le risque est la conjonction d'un actif, type de dommage pouvant être subi et de circonstances dans lesquelles ce dommage pourrait survenir.

2. Objectif

2.1 Objectif général

Le présent document vise de façon générale à fournir un instrument de veille pour prévenir les risques et accroître les chances de mise en œuvre de la mission du réseau Caritas Bénin

2.2 Objectifs spécifiques

De façon spécifique ce document vise à :

- Maîtriser les actifs, les menaces et les vulnérabilités majeures qui caractérisent le contexte actuel de la conduite de la pastorale sociale de l'Eglise
- Identifier et évaluer les risques encourus relativement l'atteinte des objectifs à divers niveau du réseau
- Mettre en place un mécanisme de suivi des risques et de leur niveau
- Identifier des mesures d'optimisation des risques encourus

3. Approche de gestion des risques liés à la mise en œuvre du projet

Il sera fait recours à une combinaison de deux options fondamentales de gestion de risque relativement à la mise en œuvre de la pastorale sociale de l'Église Catholique. Ces options font référence successivement à la :

- Gestion directe et individualisée des risques et
- Gestion globale et indirecte des risques par le biais d'une politique de sécurité adaptée aux risques encourus.

Selon que la définition du risque soit basée sur la menace ou le scénario, ces modes de gestion seront constamment utilisés dans un processus décliné successivement par :

- L'identification des actifs du projet
- L'identification et évaluation des risques
- L'évaluation des risques
- Le traitement des risques

3.1 Généralité sur les actifs du projet

3.1.1 Inventaire des actifs du réseau Caritas Bénin

Les actifs de base sur lesquels repose l'existence, le fonctionnement et l'aspiration au rayonnement du réseau Caritas Bénin sont les suivants :

Statut et règlement intérieur

Manuel de procédures administratives et financières

Normes minima de Caritas Internationalis

Utilité publique

Plan de mobilisation des ressources

Politique de communication

Code de protection de l'enfant et des personnes vulnérables

Plan stratégique

Mécanisme de gestion des projets et programmes

Mécanisme de suivi-évaluation

- Réseau
- Le personnel
- Le site

Cet inventaire offre sans aucun doute un champ d'identification des éléments d'actif susceptibles de subir une dégradation donc en situation de risque justifiant, de par la conception, la catégorisation desdits actifs.

3.1.2 Catégorisation des actifs du projet

Pour un élément d'actif donné, Il est important de s'inscrire dans une certaine cohérence entre le mode de gestion de risque et la définition retenue du risque relativement à la spécificité de l'actif.

Ainsi selon que la définition du risque soit fondée sur la menace ou le scénario, nous distinguerons les actifs à risque basé sur la menace et les actifs à risque basé sur le scénario.

3.1.2.1 Actifs à risque basé sur la menace ou le scénario

Ce sont des actifs auxquels une menace peut faire subir un dommage. Dans le cas d'espèce les actifs

Tableau1 : Eléments d'actifs à risque basé sur la menace ou le scénario

Principaux actifs		Elément d'actif	
N°	Libellé	N°	Libellé
1	Statut et règlement intérieur	1.1	Nature (Catholique et apolitique)
		1.2	Affiliation
		1.3	La Conférence Episcopale du Bénin (CEB)
		1.4	L'Assemblée Générale (AG)
		1.5	Le Conseil d'Administration (CA)
		1.6	La Direction Nationale (DN)
		1.7	Le Conseil Consultatif
		1.8	Le Commissariat aux Comptes (CC)
		1.9	Les Délégations Diocésaines
		1.10	Les Délégations Paroissiales
		1.11	Les Délégations Villageoises ou de Quartiers de Villes.
		1.12	Collaboration avec d'autres structures
2	Manuel de procédures administratives et financière	2.1	Circuit financier
		2.2	Gestion du secrétariat
		2.3	Gestion des partenariats
		2.4	Gestion des achats et passation des marchés
		2.5	Gestion des immobilisations
		2.6	Gestion des stocks
		2.7	Gestion des ressources humaines

Principaux actifs		Elément d'actif	
N°	Libellé	N°	Libellé
		2.8	Gestion financière
		2.9	Gestion comptable
		2.10	Procédure de contrôle
3	Normes minima de Caritas Internationalis	3	
4	Utilité publique	4	
5	Plan de mobilisation des ressources	5.1	Principe 1 – la mobilisation des ressources répond aux besoins des projets, programmes et au développement du réseau Caritas dans le respect de ses valeurs et de son mandat :
		5.2	Principe 2 – la mobilisation de ressources est un travail d'équipe impliquant l'engagement et l'accord de la Conférence Episcopale du Bénin, du Conseil d'Administration de Caritas Bénin :
		5.3	Principe 3 – la promotion de l'efficacité, de l'efficience et de la reddition de compte :
		5.4	Principe 4 – le renforcement des capacités :
		5.5	Principe 5 – planification et des mises en œuvre axées sur les performances :
6	Politique de communication	6.1	La Présidence du Conseil d'Administration
		6.2	La Direction Nationale
		6.3	Direction diocésaine
		6.4	Le secrétariat administratif
		6.5	Le responsable des ressources humaines
		6.6	Les chefs projets
		6.7	Point focal communication.
		6.8	La représentation à diverses réunions
		6.9	Les membres du personnel
7	Code de protection de l'enfant et des personnes vulnérables	7	
8	Plan stratégique	8.1	OS 1: CARITAS AU SERVICE DES PAUVRES : renforcer l'identité ecclésiale de Caritas en tant que service essentiel de l'Eglise aux plus vulnérables
		8.2	OS 2 : REDUCTION DE L'IMPACT DES CRISES HUMANITAIRES : Renforcer la préparation et la réponse aux catastrophes

Principaux actifs		Elément d'actif	
N°	Libellé	N°	Libellé
		8.3	OS 3: PROMOTION DU DEVELOPPEMENT HUMAIN INTEGRAL DURABLE : Réduire les inégalités sociales sous toutes ses formes au Bénin a travers l'autonomisation des personnes et la mise en œuvre de projets de développement
		8.4	OS 4 : RESEAU CARITAS PLUS EFFICACE : Construire une Caritas Bénin performante sur les plans institutionnel, organisationnel et de mobilisation de ressources
9	Mécanisme de gestion des projets et programmes	9	
10	Mécanisme de suivi-évaluation	10	Service suivi-évaluation
			Unité de suivi-évaluation des Caritas diocésaine

3.2 Cadre de Gestion de risque au sein du Réseau Caritas Bénin

La gestion des risques au sein du réseau Caritas s'articule autour de l'implication des parties prenantes, de la contextualisation du risque, de l'identification du risque, l'analyse du risque, l'évaluation du risque et le traitement du risque.

3.2.1 Implication des Parties prenantes

L'implication des parties est une entreprise qui consiste à :

- Identifier les différentes composantes du réseau Caritas Bénin et garantir un climat de confiance entre elles.
- Prendre en compte le point de vue des acteurs qui sont touchés par les décisions de gestion des risques
- S'assurer de l'effectivité de l'implication des principales parties prenantes dans toutes les étapes de la gestion des risques qui peuvent les affecter
- Amener le personnel à produire objectivement de l'information et à s'informer sur les risques qu'il rencontre.
- S'assurer de l'identification précoce des risques émergents

- Capitaliser les leçons tirées pour prévenir la réapparition des risques antérieurement gérés
- Renforcer régulièrement le niveau de connaissance des parties prenantes en vue de l'amélioration de la gestion des risques au sein du

3.2.2 Implication des Parties prenantes

La contextualisation du risque se basera sur les catégories de facteurs ci-après :

- Les facteurs EXTERNES, c'est-à-dire les facteurs qui sont extérieurs à l'organisation, mais qui peuvent contribuer à un risque
- Les facteurs internes à savoir les facteurs qui sont à l'intérieur de réseau, mais qui peuvent contribuer à un risque
- Les sources d'information externes, c'est-à-dire il est possible de rechercher des informations sur les facteurs de risques externes
- Les sources d'information internes c'est-à-dire là il est possible de rechercher des informations sur les facteurs de risques internes

3.2.3 Identification, évaluation analyse et traitement des risques

Le processus part des éléments d'actifs identifiés pour projeter les risques y afférents. Il s'ensuit l'estimation de la probabilité d'occurrence du risque qui, malgré la subjectivité de la démarche, se base pour la plupart des cas sur des considérations empiriques ou le flair de certaines situations en fonction du niveau de maîtrise du contexte (menaces, cause non certaines du dommage de l'élément d'actif). Ce qui a permis d'énumérer les risques avec une estimation de leur probabilité d'occurrence et de leur niveau d'impact.

La gravité de risque est considérée comme une grandeur fluctuant avec la variation de la probabilité d'occurrence et du niveau d'impact du risque. Cette relation f entre ces différents indicateurs est formalisée à notre niveau comme suit :

NGR= f(P;I) où :

N=niveau de gravité du risque

P est la probabilité d'occurrence du risque,

I est le niveau d'impact du risque en cas d'occurrence et

NGR est le niveau de gravité du risque.

L'échelle de mesure proposée pour chacune de ces indicateurs est consignée dans le tableau ci-après :

Tableau : Echelle de mesure de l'occurrence, de l'impact et la gravité du risque

Niveau d'échelle de mesure	Interprétation du risque selon les indicateurs		
	Probabilité d'occurrence du risque	Niveau d'impact du risque en cas d'occurrence	Niveau de Gravité du risque
1	25% de chance d'occurrence	Impact de faible portée mineur	Risque mineur
2	50% de chance d'occurrence	Impact de faible portée	Risque acceptable
3	75% de chance d'occurrence	Impact de portée délicat	Risque inadmissible
4	100% de chance d'occurrence (Risque d'occurrence certaine)	Impact délicat de portée majeure	Risque insupportable

Le niveau maximal de l'échelle de mesure étant 4, le niveau de gravité du risque est définie comme suite :

$$NGR = f(P ; I) : E((PxI)/4) \text{ si } (PxI)/4 - E((PxI)/4) = 0$$

$$NGR = f(P ; I) : E((PxI)/4) + 1 \text{ si } (PxI)/4 - E((PxI)/4) > 0$$

Où E désigne la fonction partie entière.

Ainsi le niveau de gravité du risque est une fonction croissante de la probabilité et de l'impact de son occurrence.

La précision logique de la conséquence ou de l'impact du risque qui précède l'évaluation du niveau de sa gravité permet d'entamer le processus de traitement du risque qui démarre par la formulation des objectifs de mesure de sécurité en vue de son optimisation. Il s'ensuit l'exercice d'estimation de l'effet de l'objectif de sécurité sur le risque basé sur l'échelle de mesure précédente s'interprétant comme suit :

Tableau2 : Echelle de mesure de l'effet de l'objectif de mesure de sécurité sur le risque

Niveau d'échelle de mesure	Effet de l'objectif de mesure de sécurité sur le risque
1	Effet très faible sur le risque
2	Effet peu sensible sur le risque
3	Effet assez sensible sur le risque
4	Effet très sensible sur le risque

Cet exercice d'estimation de l'effet de l'objectif de mesure de sécurité sur le risque permet de déterminer le niveau de gravité résultant du risque défini comme suit :

NGRR= r(J ; NGR) où :

J est l'effet de l'objectif de mesure de sécurité sur le risque

NGR est le niveau initial de gravité du risque (sans la prise de mesure de sécurité)

NGRR est le niveau de gravité du risque résultant (qui prend en compte l'influence de la mesure de sécurité) et est la fonction traduisant la relation entre NGRR, J et NGR, J .

Cette relation est traduite mathématiquement par :

NGRR= E[NGR x(4-J)/4 +μ] où

μ est le paramètre décimal d'ajustement (compris entre 0 et 1) pour éviter les valeurs non réalistes de NGRR (par exemple la valeur 0 au cas où J=4).

Dans le cas d'espèce la valeur de **μ** retenue est de 0,5

Le stade final du traitement du risque est de décider si, au regard du niveau et donc de l'appréciation du risque résultant de la prise en compte l'effet de mesure de sécurité, il faut accepter, réduire ou transférer (partager avec d'autres tiers) le risque, la perception du risque dans le présent document étant circonscrite à sa dimension négative.

3.2.3.1 Identification, évaluation et traitement des risques relatifs aux éléments d'actifs définis sur la base des menaces, des scénarios et des vulnérabilités

La gestion directe ou indirecte des risques repose sur l'identification des vulnérabilités que subira l'élément d'actif concerné par le risque. Après la précision de la cause du dommage, Les règles d'évaluation et traitement du risque s'appliquent conformément au processus décrits plus hauts. Cet exercice appliqué aux actifs du réseau Caritas a permis la réalisation de la matrice suivante de gestion risque.

Tableau3 : Matrice de gestion stratégique des risques

DEFINITION DU RISQUE					EVALUATION DU RISQUE					TRAITEMENT DU RISQUE					
Elément d'actif		Menace	Vulnérabilité	Cause non certaine de la dégradation de l'élément d'actif	Dégradation (Dommage) sur l'élément d'actif/Scénario de risque	Probabilité d'occurrence du risque	Conséquence/Impact	Niveau de l'impact	Niveau de Gravité du Risque	Appréciation du niveau de Gravité du Risque	Objectif de mesure de sécurité	Effet de la mesure de sur le risque	Niveau de risque résultant	Appréciation du niveau de Gravité du Risque résultant	Décision
N°	Libellé														
Actif1 : Statuts et règlements intérieurs															
1.1	Nature (Catholique et apolitique)	Existence dans les programmes sociaux financés par des partenaires d'activités déguisées incompatibles aux valeurs de l'église Catholique	Ignorance des partenaires des pratiques incompatibles aux valeurs de l'Eglise Catholique	Absence d'analyse minutieuse du contenu des programmes relativement aux valeurs de l'Eglise Catholique	Propagation d'une mauvaise image de Caritas Bénin et suscitation de l'indignation du monde chrétien en général et la Conférence Episcopale du Bénin en particulier	1	Suspension de Caritas Bénin par la conférence Episcopale du Bénin	4	4	Risque insupportable	analyse minutieuse du contenu des programmes relativement aux valeurs de l'Eglise Catholique	3	2	Risque toléré	Réduction du risque
1.2	Affiliation	Irrégularité dans la participation financière de Caritas Bénin aux Réseaux internationaux de Caritas	Absence de priorité dans la contribution financière de Caritas Bénin au fonctionnement des réseaux internationaux de Caritas	Insuffisance des ressources	Non jouissance des appuis institutionnels des réseaux internationaux de Caritas	2	Déclin institution des Caritas Bénin par rapport aux Caritas des pays en règles dans les réseaux	3	3	Risque inadmissible	Elaboration du plan de contrition des Caritas Bénin aux Réseaux Internationaux de Caritas	3	1	Risque mineur	Réduction du risque
1.3	Réseau Caritas Bénin	Contexte socioéconomique	Insensibilité de la majorité des	Dysfonctionnement des	Faibles participation	3	Faible Capacité financière du	3	4	Risque insupp	Redynamiser l'animation et	3	2	Risque toléré	Réduction du risque

DEFINITION DU RISQUE						EVALUATION DU RISQUE					TRAITEMENT DU RISQUE				
Elément d'actif		Menace	Vulnérabilité	Cause non certaine de la dégradation de l'élément d'actif	Dégradation (Dommage) sur l'élément d'actif/Scénario de risque	Probabilité d'occurrence du risque	Conséquence/Impact	Niveau de l'impact	Niveau de Gravité du Risque	Appréciation du niveau de Gravité du Risque	Objectif de mesure de sécurité	Effet de la mesure de sur le risque	Niveau de risque résultant	Appréciation du niveau de Gravité du Risque résultant	Décision
N°	Libellé														
		e difficile	Chrétiens catholiques à la cause de Caritas	délégations paroissiales et détérioration des relations entre les Directions diocésaines et la Direction Nationale de Caritas Bénin	aux campagnes de Carême et		réseau			ortable	la cohésion au sein du réseau Caritas				
Actif2 : Manuel de procédures administratives et financières															
2.1	Circuit financier	Inexistence ou faible nombre des projets durables	Rémunération des comptables sur projets	Départ des comptables avec la fin des projets	Dysfonctionnement du circuit financier	2	Baisse la performance institutionnelle de Caritas Bénin	4	4	Risque insupportable	Relancer l'équipe de veille stratégique	3	2	Risque toléré	Réduction du risque
2.2	Gestion du secrétariat	Existence de virus sur des supports magnétiques	Non protection des ordinateurs des secrétariats administratifs par des antivirus	Utilisation des supports magnétiques comportant de virus	Affection des fichiers importants par des virus	3	Ralentissement du fonctionnement administratif	4	4	Risque insupportable	Relancer l'équipe de veille stratégique	3	2	Risque toléré	Réduction du risque
2.3	Gestion des partenariats	Divergence de système de gouvernance	Statut de bénéficiaire de subvention devant se soumettre aux exigences du Partenaire	Opposition des responsables de Caritas dans les négociations aux procédures du partenaire	Arrêt du processus de signature de des accords de partenariat	2	Baisse de visibilité de Caritas Bénin	3	3	Risque inadmissible	Renforcer les Capacités des acteurs clés du réseau Caritas en négociation	3	1	Risque mineur	Réduction du risque

DEFINITION DU RISQUE					EVALUATION DU RISQUE					TRAITEMENT DU RISQUE					
Elément d'actif		Menace	Vulnérabilité	Cause non certaine de la dégradation de l'élément d'actif	Dégradation (Dommage) sur l'élément d'actif/Scénario de risque	Probabilité d'occurrence du risque	Conséquence/Impact	Niveau de l'impact	Niveau de Gravité du Risque	Appréciation du niveau de Gravité du Risque	Objectif de mesure de sécurité	Effet de la mesure de sur le risque	Niveau de risque résultant	Appréciation du niveau de Gravité du Risque résultant	Décision
N°	Libellé														
			Technique et Financier												
2.4	Gestion des achats et passation des marchés	Tendance des fournisseurs des biens et services à faire pression sur les dirigeants pour l'attribution gré à gré des marchés	Indisponibilité de certains membres du Comité achat Faible capacité organisationnelle de certaines Caritas Diocésaines	Faible représentation des membres du Comité achat. Inexistence de comités achat au niveau de certains diocèses	Non-respect des procédures de Gestion des achats	2	Baisse de crédibilité de Caritas Bénin	3	4	Risque insupportable	Désigner les suppléants des membres des comités achat	3	2	Risque toléré Réduction du risque	
2.5	Gestion des immobilisations	Tendance des certains individus à l'utilisation des immobilisations du réseau aux fins personnelles	Non maîtrise de la situation des immobilisations à travers le réseau	Inexistence de registres actualisés des immobilisations	Pertes d'immobilisation	2	Affaiblissement de la capacité organisationnelle et institutionnelle du réseau	3	4	Risque insupportable	Faire régulière l'inventaire des immobilisations Actualiser les registres des immobilisations à travers le réseau	3	2	Risque toléré Réduction du risque	
2.6	Gestion des stocks	Tendance des certains individus à l'utilisation des biens du réseau aux fins	Non maîtrise de la situation des biens du réseau	Inexistence des points de stock actualisés des biens	Pertes des biens	2	Baisse de crédibilité de Caritas Bénin	3	4	Risque insupportable	Faire régulièrement les inventaires des biens du réseau	3	2	Risque toléré Réduction du risque	

DEFINITION DU RISQUE					EVALUATION DU RISQUE					TRAITEMENT DU RISQUE					
Elément d'actif		Menace	Vulnérabilité	Cause non certaine de la dégradation de l'élément d'actif	Dégradation (Domage) sur l'élément d'actif/Scénario de risque	Probabilité d'occurrence du risque	Conséquence/Impact	Niveau de l'impact	Niveau de Gravité du Risque	Appréciation du niveau de Gravité du Risque	Objectif de mesure de sécurité	Effet de la mesure de sur le risque	Niveau de risque résultant	Appréciation du niveau de Gravité du Risque résultant	Décision
N°	Libellé														
		personnelles									Tenir à jour les points de stock				
2.7	Gestion des ressources humaines	Existence de possibilité de recrutement par d'autres organisations	Majorité du personnel recruté sur des projets de durée relativement courte	Départs des cadres du réseau après la fin des projets	Perte de ressources humaines qualifiées	2	Perte d'expertise Affaiblissement de la capacité organisationnelle	3	4	Risque insupportable	Développer et mettre en œuvre une politique adéquate de gestion des ressources humaines	3	2	Risque toléré Réduction du risque	
2.8	Gestion financière et Comptable	Existence de possibilité de recrutement par d'autres organisations du personnel comptable	Majorité du personnel recruté sur des projets de durée relativement courte	Départs des comptables du réseau après la fin des projets	Réduction du personnel comptable qualifié	2	Affaiblissement de la capacité en gestion financière	4	4	Risque insupportable	Développer et mettre en œuvre une politique adéquate de gestion des ressources humaines	3	2	Risque toléré Réduction du risque	
Actif3 : Politique de mobilisation de ressources															
3.1	Principe 1 – la mobilisation des ressources répond aux besoins des projets,														

DEFINITION DU RISQUE					EVALUATION DU RISQUE					TRAITEMENT DU RISQUE					
Elément d'actif		Menace	Vulnérabilité	Cause non certaine de la dégradation de l'élément d'actif	Dégradation (Dommage) sur l'élément d'actif/Scénario de risque	Probabilité d'occurrence du risque	Conséquence/Impact	Niveau de l'impact	Niveau de Gravité du Risque	Appréciation du niveau de Gravité du Risque	Objectif de mesure de sécurité	Effet de la mesure de sécurité sur le risque	Niveau de risque résultant	Appréciation du niveau de Gravité du Risque résultant	Décision
N°	Libellé														
	programmes et au développement du réseau Caritas dans le respect de ses valeurs et de son mandat :														
3.2	Principe 2 – la mobilisation de ressources est un travail d'équipe impliquant l'engagement et l'accord de la Conférence Episcopale du Bénin, du Conseil d'Administration de Caritas Bénin :														
3.4	Principe 3 – la promotion de l'efficacité, de l'efficience et de la reddition de compte :														

DEFINITION DU RISQUE					EVALUATION DU RISQUE					TRAITEMENT DU RISQUE					
Elément d'actif		Menace	Vulnérabilité	Cause non certaine de la dégradation de l'élément d'actif	Dégradation (Dommage) sur l'élément d'actif/Scénario de risque	Probabilité d'occurrence du risque	Conséquence/Impact	Niveau de l'impact	Niveau de Gravité du Risque	Appréciation du niveau de Gravité du Risque	Objectif de mesure de sécurité	Effet de la mesure de sécurité sur le risque	Niveau de risque résultant	Appréciation du niveau de Gravité du Risque résultant	Décision
N°	Libellé														
3.5	Principe 4 – le renforcement des capacités :														
3.6	Principe 5 – planification et mises en œuvre axées sur les performances :														
Actif4 : Politique de communication															
4.1	Plan de communication														
4.2	Bulletin d'information														
4.3	Le site web														
4.5	Système de communication interne au réseau														
Actif5 : Politique de protection de l'enfant et de l'adulte vulnérable															
Actif6 : Politique de Suivi-Evaluation															
	Service suivi-évaluation de la														

DEFINITION DU RISQUE					EVALUATION DU RISQUE					TRAITEMENT DU RISQUE					
Elément d'actif		Menace	Vulnérabilité	Cause non certaine de la dégradation de l'élément d'actif	Dégradation (Dommage) sur l'élément d'actif/Scénario de risque	Probabilité d'occurrence du risque	Conséquence/Impact	Niveau de l'impact	Niveau de Gravité du Risque	Appréciation du niveau de Gravité du Risque	Objectif de mesure de sécurité	Effet de la mesure de sécurité sur le risque	Niveau de risque résultant	Appréciation du niveau de Gravité du Risque résultant	Décision
N°	Libellé														
	Direction Nationale														
	Unité de suivi-évaluation des Caritas diocésaine														
Actif7 : Plan stratégique 2016-2019															
	OS 1: CARITAS AU SERVICE DES PAUVRES : renforcer l'identité ecclésiale de Caritas en tant que service essentiel de l'Eglise aux plus vulnérables														
	OS 2 : REDUCTION DE L'IMPACT DES CRISES HUMANITAIRES : Renforcer la préparation et la réponse aux														

DEFINITION DU RISQUE					EVALUATION DU RISQUE					TRAITEMENT DU RISQUE					
Elément d'actif		Menace	Vulnérabilité	Cause non certaine de la dégradation de l'élément d'actif	Dégradation (Dommage) sur l'élément d'actif/Scénario de risque	Probabilité d'occurrence du risque	Conséquence/Impact	Niveau de l'impact	Niveau de Gravité du Risque	Appréciation du niveau de Gravité du Risque	Objectif de mesure de sécurité	Effet de la mesure de sécurité sur le risque	Niveau de risque résultant	Appréciation du niveau de Gravité du Risque résultant	Décision
N°	Libellé														
	catastrophes														
	OS 3: PROMOTION DU DEVELOPPEMENT HUMAIN INTEGRAL DURABLE : Réduire les inégalités sociales sous toutes ses formes au Bénin a travers l'autonomisation des personnes et la mise en œuvre de projets de développement														
	OS 4 : RESEAU CARITAS PLUS EFFICACE : Construire une Caritas Bénin performante sur les plans institutionnel,														

DEFINITION DU RISQUE					EVALUATION DU RISQUE					TRAITEMENT DU RISQUE					
Elément d'actif		Menace	Vulnérabilité	Cause non certaine de la dégradation de l'élément d'actif	Dégradation (Dommage) sur l'élément d'actif/Scénario de risque	Probabilité d'occurrence du risque	Conséquence/Impact	Niveau de l'impact	Niveau de Gravité du Risque	Appréciation du niveau de Gravité du Risque	Objectif de mesure de sécurité	Effet de la mesure de sécurité sur le risque	Niveau de risque résultant	Appréciation du niveau de Gravité du Risque résultant	Décision
N°	Libellé														
	organisationnel et de mobilisation de ressources														
Actif8 : Autres															
	Code de bonne conduite du personnel														
	Plan biennal de mobilisation de ressources														
	Plan d'opération interne (POI)														
	Accord cadre														
	Reconnaissance d'utilité publique														
	Service social														
	Capital confiance														
	Ressources humaines														
	Patrimoine														

DEFINITION DU RISQUE					EVALUATION DU RISQUE					TRAITEMENT DU RISQUE					
Elément d'actif		Menace	Vulnérabilité	Cause non certaine de la dégradation de l'élément d'actif	Dégradation (Dommage) sur l'élément d'actif/Scénario de risque	Probabilité d'occurrence du risque	Conséquence/Impact	Niveau de l'impact	Niveau de Gravité du Risque	Appréciation du niveau de Gravité du Risque	Objectif de mesure de sécurité	Effet de la mesure de sur le risque	Niveau de risque résultant	Appréciation du niveau de Gravité du Risque résultant	Décision
N°	Libellé														
	matériel														
	L'expertise de l'organisation														
	Capacité financière														
	Normes minima de Caritas Internationalis														

4 Gestion opérationnelle des risques

4.1 Catégorie de risques de Caritas Bénin

Les catégories de risque de Caritas Bénin sont consignées dans le Tableau ci-après

Tableau4 : Catégorie de risques

N°	CATEGORIE	CONTENU
1	Compatibilité avec les valeurs de l'Eglise	Taches, activités, actions, subventions
2	Conformité aux stratégies	Planification stratégique et allocation des ressources
3	Conformité aux textes et lois	Cadre institutionnel, Gouvernement
4	Communication	Communication externe Communication inter Politique de réclamation
5	Protection des couches vulnérables	Respect des codes de protection des enfants et personnes vulnérables
6	Qualité & efficacité des programmes	Adéquation des programmes aux objectifs fixés Effectivité des actions
7	Ressources humaines	Rétention du personnel Capacité & Expérience du personnel recrutement remplacement Promotion Sanction
8	Opérationnels	Bonne gestion de l'information Limitation des failles du système
9	Finance	Contrôles financiers Gestion des fonds, des dons, sécurisation des immobilisations
10	Gestion des urgences	Gestion des catastrophes
11	Fraude	Usage de faux, vol
12	Partenariat	Sauvegarde du partenariat
13	Audit	suivi des recommandations d'audit

4.2 Rôle et Responsabilité des acteurs

Tableau5 : Rôles et Responsabilité des acteurs

N°	ACTEURS	ROLES ET RESPONSABILITES
1	Responsable Technique pour le Réseau National du Registre des risques (RTRN)	<p>Personne désignée au niveau National pour agir comme principale personne-ressource pour les questions concernant les risques.</p> <p>Elle est responsable de la centralisation et de la gestion du processus de rapportage des risques pour le réseau Caritas Bénin</p> <p>Elle veille à ce que les risques soient gérés en conformité avec la Politique de Gestion des Risques pour l'ensemble du réseau.</p> <p>Elle centralise les besoins de renforcement de capacité pour tout le réseau</p> <p>Elle centralise les rapports trimestriels sur les risques pour tout le réseau.</p>
2	Responsable Technique pour la Direction Nationale du Registre des risques (RTDN)	<p>Personne désignée au niveau de la Direction Caritas Bénin pour agir comme principale personne-ressource pour les questions concernant les risques.</p> <p>Elle est responsable de la gestion du processus de rapportage des risques pour la Direction nationale</p> <p>Elle veille à ce que le risque soit géré en conformité avec la Politique de Gestion des Risques.</p> <p>Elle Identifie les besoins de renforcement de capacité pour la Direction Nationale</p> <p>Elle Fait le rapportage trimestriel sur les risques pour la Direction National.</p>
3	Responsable Technique Diocésain du Registre des risques (RTD)	<p>Personne désignée au niveau Diocésain de Caritas pour agir comme principale personne-ressource pour les questions concernant les risques.</p> <p>Responsable de la gestion du processus de rapportage des risques pour la Caritas Diocésaine</p> <p>Veille à ce que le risque soit géré au niveau diocésain en conformité avec la Politique de Gestion des Risques.</p> <p>Identifie les besoins de renforcement de capacité au niveau diocésain</p> <p>Fait le rapportage trimestriel sur les risques pour la Caritas Diocésaine.</p>
4	Propriétaire de Risque (PR)	<p>C'est la personne qui a l'entière responsabilité de la gestion du risque.</p> <p>elle s'assure que des mesures de contrôle adéquates sont en place, qu'elles sont efficaces et que des actions d'atténuation existent.</p> <p>Se trouve à un niveau approprié de responsabilité au sein de l'organisation (niveau diocésain ou national), et peut prendre des mesures efficaces.</p>
5	Propriétaire de Contrôle (PCR)	<p>Personne désignée pour se charger de s'assurer que le contrôle est efficace.</p> <p>Il est important que la propriété se trouve à un niveau approprié au sein de l'organisation (National, diocésain, au sein de l'équipe de projet) avec la personne qui peut prendre des mesures efficaces.</p>
6	Propriétaire d'actions (PA)	<p>Chaque action identifiée sur le registre dans le cadre d'un plan d'atténuation des risques aura un responsable de l'action correspondant.</p> <p>Le responsable de l'action a la responsabilité de veiller à ce que la mesure d'atténuation soit effectuée dans les délais et le budget convenus</p> <p>Il est important que la propriété se trouve à un niveau approprié au sein de l'organisation, avec la personne qui peut prendre des mesures efficaces</p>
7	Directions Diocésaines de Caritas	Elles ont la responsabilité générale d'approuver le registre des risques à la fin du trimestre pour leur Caritas diocésaine respectives
8	Directions National de Caritas	Elles a la responsabilité générale d'approuver le registre des risques à la fin du trimestre pour le réseau Caritas Bénin

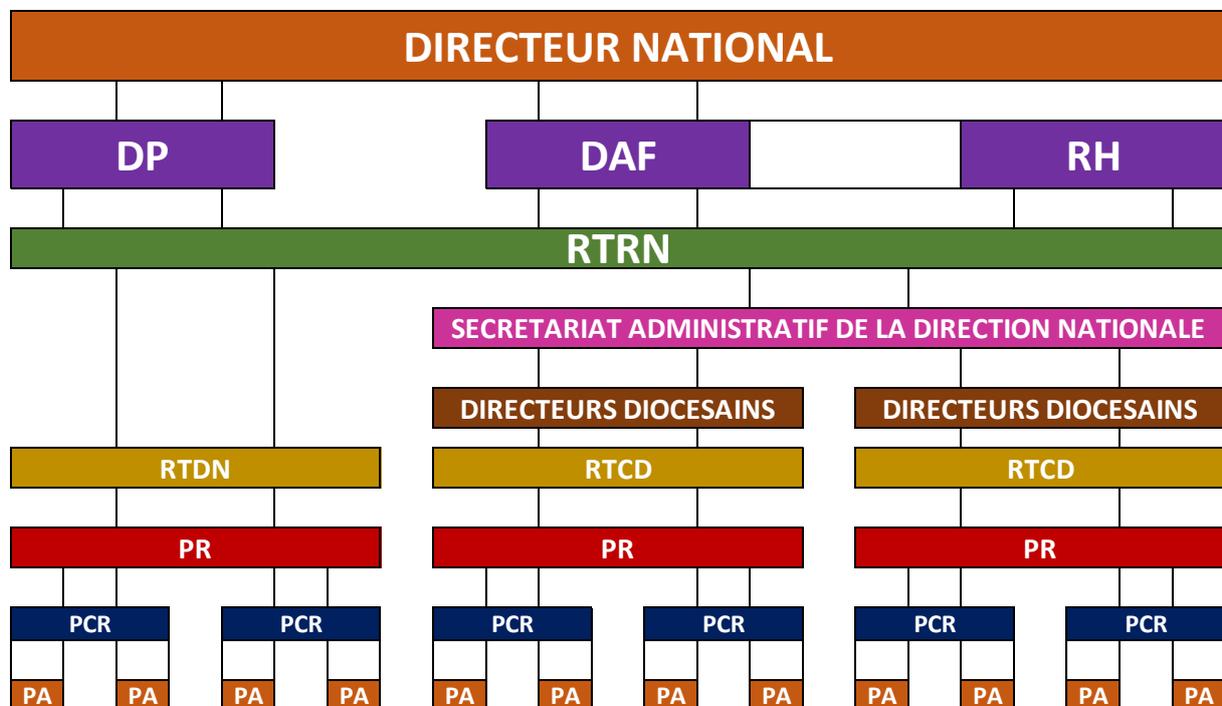
4.3 Plan opérationnel de gestion de risque

Il doit être élaboré un plan opérationnel de gestion des risques liés à la mise en œuvre de toute subvention par les structures du réseau Caritas Bénin concernées. En dehors de l'arrimage au cadre général de gestion de gestion de risque, ce plan doit en plus de l'identification claire des actifs y afférents, intégrer la catégorisation des risques suivant le tableau4.

Ainsi les canevas de plan et de planification de gestion opérationnelle de risques élaboré sont respectivement en annexe2 et 3 du présent document.

Tandis que le document de politique de gestion des risques doit être revu suivant la périodicité du plan stratégique, le plan de gestion opérationnel des risques sera revu annuellement et ce, pour chaque subvention et tout autre engagement d'actions mobilisant d'importants actifs.

4.3 Circuit de l'information



5. Mécanisme de suivi de la mise en œuvre du plan de gestion de risques

Pour une gestion orientée de risque vers l'atteinte des objectifs du cadre de performance, le mécanisme de suivi sera fondé sur la catégorisation définie dans le présent document relativement aux actifs liés à la Caritas. Ce qui conduit logiquement à un système de tableaux de bord bidimensionnel.

L'approche consistera, en effet à tenir un tableau de bord spécifique pour le suivi de la situation des actifs à risque basé sur les menaces et un tableau de bord destiné au suivi de la situation des actifs à risque basé sur le scénario. Ce qui permettra d'évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre globale du plan de gestion de risque.

5.1 Suivi de la situation des actifs à risque basé sur les menaces

Pour chaque actif identifié, il sera régulièrement enregistré les dommages réellement subis avec précision des facteurs associés tels que les menaces, les vulnérabilités, l'impact, et la gravité des conséquences, les mesures prises et leur effet sur la mesure prise.

Ces données qui seront collectées seront synthétisées pour l'alimentation du tableau.

5.2 Suivi de la situation des actifs à risque basé sur le scénario

Il sera décrit, dans le cadre de ce type de suivi, les circonstances de survenue de dommage au niveau des actifs concernés. Les conséquences engendrées seront également enregistrées avec une documentation des résolutions appliquées et de leur effet sur la gestion desdites conséquences.

Ces informations feront l'objet d'une synthèse qui alimentera périodiquement le tableau de bord approprié.

4.3 Evaluation de l'état d'avancement du plan de gestion de risque

Les données synthétisées périodiquement à l'aide des deux types de tableau de bord feront l'objet d'analyse approfondie pour produire le rapport de l'état d'avancement du plan de gestion de risque.

La prise en compte de ces analyses permettra de mener des profondes réflexions qui faciliteront la revue annuelle du plan de gestion de risque pour le rendre plus opérationnel.

Annexe2 : Canevas du plan opérationnel de gestion de risque

DEFINITION DU RISQUE							EVALUATION DU RISQUE					TRAITEMENT DU RISQUE				
Principal actif	Élément d'actif	Menace	Vulnérabilité	Cause non certaine de la dégradation de l'élément d'actif	Dégradation (Dommage) sur l'élément d'actif/Scénario de risque	Catégorie	Probabilité d'occurrence du risque	Conséquence/ Impact	Niveau de l'impact	Niveau de Gravité du Risque	Appréciation du niveau de Gravité du Risque	Objectif de mesure de sécurité	Effet de la mesure de sur le risque	Niveau de risque résultant	Appréciation du niveau de Gravité du Risque résultant	Décision

Annexe3 : Canevas de planification des activités de traitement de risque

DEFINITION DU RISQUE				TRAITEMENT DU RISQUE ET ACTEURS						CHRONOGRAMME												
Code d'actif	Elément d'actif	Menace	Vulnérabilité	Cause non certaine de la dégradation de l'élément d'actif	Dégradation (Dommage) sur l'élément d'actif/Scénario de risque	Objectif de mesure de sécurité	Propriétaire d'action	Propriétaire de Contrôle de Risque	Propriétaire du Risque	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	