

GUIDE DE GESTION DES RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION

ATIOST 2025



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
Presidente d'ATIOST



Table des matières

Introduction	3
Définitions	4
Processus de gestion des risques	5
1. Préparation	6
2. Identification des risques	7
3. Evaluation et hiérarchisation des risques.....	10
4. Elaboration du plan de contingence.....	13
5. Mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques.....	18
6. Suivi et surveillance des risques	21

Introduction

Les risques peuvent prendre différentes formes allant des risques lents et continus à ceux qui sont rares et catastrophiques. La matérialisation du risque en événement indésirable peut avoir des incidences allant de l'entrave partielle à la réalisation des objectifs de l'organisation à l'arrêt total des activités de celle-ci.

La gestion des risques consiste à réduire le plus possible les risques liés à la réalisation des objectifs d'une organisation donnée. Plus spécifiquement, l'adoption d'une approche de gestion des risques aide à :

- établir une vue d'ensemble de tous ces risques,
- déterminer les priorités entre différents risques ou de choisir les options les plus efficaces pour les traiter,
- encourager le travail d'équipe et une approche participative,
- allier aux activités programmatiques, la mémoire institutionnelle et les connaissances de ceux qui sont responsables de la protection du bien au quotidien,
- communiquer efficacement avec les décideurs,
- **documenter la démarche en vue des évaluations futures.**¹
- **Le présent guide de gestion des risques a été élaboré pour soutenir l'association œuvrant dans le domaine de la santé sexuelle et reproductive (SSR) en général, et plus particulièrement dans la prévention et la lutte contre le VIH/sida et la**

¹ [Guide de gestion des risques maintenant disponible en français | ICCROM](#)

toxicomanie. Il vise à les accompagner dans la conduite d'une analyse des risques et la mise en place d'un plan de contingence adapté à leurs activités.

Définitions

Risque : Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation² (possibilité de subir une perte ou un préjudice).

En d'autres termes, le risque est la possibilité qu'un événement se produise et compromette la réalisation des objectifs³.

Risque résiduel : Risque qui subsiste après la réponse au risque ou après l'application de mesures d'atténuation du risque⁴.

Exposition⁵ : degré auquel un organisme et/ou une partie prenante sont soumis à un événement.

Vulnérabilité⁴ : propriétés intrinsèques de quelque chose entraînant une sensibilité à une source de risque pouvant induire un événement avec une conséquence.

Gestion du risque : La gestion des risques est définie comme l'identification, l'évaluation et la priorisation des risques ou l'effet de l'incertitude dans la prise de décision en matière d'investissement⁶. Elle consiste à faire un choix et à

² Gouvernement du Canada : Cadre de gestion intégrée du risque, 2001

³ POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE DE GESTION GLOBALE DES RISQUES. Consultation informelle. 2015

⁴ [Vocabulaire de la gestion du risque - risque résiduel \(gouv.qc.ca\)](http://gouv.qc.ca)

⁵ [ISO Guide 73:2009\(fr\)](http://www.iso.org), Management du risque — Vocabulaire

⁶ [Différence entre atténuation et contingence / Gestion stratégique | La différence entre des objets et des termes similaires. \(sawakinome.com\)](http://sawakinome.com)

mettre en œuvre des options visant à supprimer le ou les risque(s) ou à les maintenir à un niveau acceptable⁷.

La gestion globale des risques s'entend des systèmes et des processus qui permettent à une organisation d'identifier les risques et d'en assurer la gestion.

La gestion des risques est essentielle pour les organisations afin d'assurer le bon fonctionnement à long terme de l'entreprise. Elle comporte deux stratégies: l'atténuation et la contingence^{7,8}

Mesures d'atténuation: l'**atténuation** est une mesure préventive. Son objectif est de diminuer la probabilité de survenue d'un risque ou de réduire l'ampleur de ses conséquences, c'est pourquoi il est essentiel qu'il soit mis en œuvre le plus tôt possible⁸.

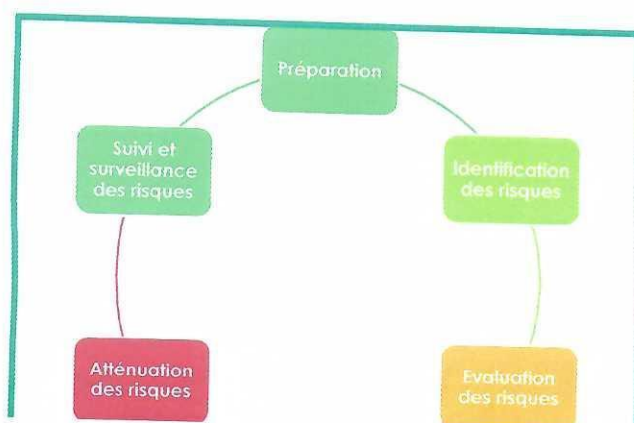
Plan d'urgence: Le **plan d'urgence**, est une mesure corrective. Il est mis en œuvre lorsque le risque est déjà survenu afin de l'endiguer au plus vite et de subir le moins de conséquences possibles, en limitant les dommages ou les retards⁹. Il est encore appelé « **plan d'action pour le pire des cas** ».

Par convention, nous entendons par « **plan de contingence** » dans ce guide, un plan comprenant aussi bien le plan d'urgence pour la gestion de crise que les mesures d'atténuation pour la gestion des risques lents et continus.

Processus de gestion des risques

Il existe plusieurs démarches encadrant les pratiques de gestion des risques, mais la démarche proposée dans ce guide, se résume principalement aux étapes suivantes (**figure 1**):

1. Préparation



⁷ FAO/OMS. Atelier technique sur l'Analyse des Risques

⁸ Comment rédiger un plan de contingence ou plan d'urgence

2. Identification des risques
3. Evaluation des risques
4. Elaboration d'un plan
de contingence
5. Atténuation des risques
6. Suivi et surveillance des risques.

1. Préparation

Etape 1 : Préparation

- a) Constitution d'une équipe de gestion des risques présidée par le président de l'organisation ou son adjoint
- b) Analyse du contexte : revue documentaire et collecte des avis

La préparation consiste à :

- a) Mettre en place **une équipe de gestion des risques** comprenant les membres concernés par la gestion des risques sous la direction du président de l'organisation ou de son adjoint. Cette équipe adoptera **une approche participative qui implique les intervenants de terrain.**
- b) Faire une analyse du contexte **relatif à la gestion des risques** à travers :
 - i. une revue documentaire interne (expériences antérieures de gestion des risques documentées par l'organisation) et externe (expériences comparées, contexte politique et environnemental du pays pouvant impacter le fonctionnement de l'organisation et l'exposer à des risques)
 - ii. la collecte d'avis des membres de l'organisation sur les éléments contextuels et les facteurs internes qui exposent l'organisation à des risques et ce, à travers un questionnaire ou des discussions de groupe.

Cette étape préparatoire qui ne demande pas beaucoup de temps, est nécessaire pour les étapes suivantes.

2. Identification des risques

Etape 2 : Identification des risques

- a) Dresser une liste des risques potentiels et réels
- b) Sélectionner les risques adaptés à la situation environnementale et interne de l'organisation en se basant sur les critères de vulnérabilité et d'exposition.

a) Dresser une liste des risques : Il existe différentes façons de classer les risques. La revue documentaire et la collectes des avis des membres de l'organisation faites dans l'étape 1 aident à dresser une liste de tous les risques potentiels et réels.

En référence à la revue documentaire et compte tenu de la spécificité des ONG utilisatrices de ce guide, nous allons retenir la classification suivante :

Risques contextuels

Les risques contextuels sont liés à l'environnement externe (politique, social, juridique, sanitaire, sécuritaire) dans lequel les ONG opèrent.

Exemples :

- **Politiques et réglementaires** : changements de législation sur la santé sexuelle et reproductive ou la réduction des risques liés à la toxicomanie.
- **Sociaux et culturels** : stigmatisation des populations clés (personnes vivant avec le VIH, usagers de drogues injectables, travailleurs du sexe) entraînant des résistances communautaires.
- **Sécuritaires** : instabilité sociale ou troubles civils entravant l'accès aux bénéficiaires.
- **Sanitaires** : épidémies ou pandémies perturbant la continuité des services.

Mesures de contingence possibles :

- Renforcer la veille réglementaire et le plaidoyer.

- Développer des partenariats communautaires pour atténuer la stigmatisation.
 - Élaborer des plans alternatifs pour la continuité des services en période de crise.
-

2. Risques opérationnels

Ils concernent la mise en œuvre des activités et la gestion des ressources humaines et logistiques.

Exemples :

- **Rupture de stock** de préservatifs, ARV (antirétroviraux) ou seringues stériles.
- **Défaillance dans l'application du principe FIFO/FEFO** pour la gestion des intrants de santé.
- **Manque de formation du personnel** sur les protocoles SSR et VIH.
- **Rotation élevée du personnel** ou grèves perturbant la continuité des services.

Mesures de contingence possibles :

- Mettre en place un système de suivi des stocks avec seuils d'alerte.
 - Former régulièrement le personnel et prévoir des remplaçants formés.
 - Diversifier les fournisseurs et établir des accords d'urgence pour les approvisionnements.
-

3. Risques numériques (ou technologiques)

Ils concernent la gestion et la protection des données des bénéficiaires ainsi que la continuité des outils numériques utilisés.

Exemples :

- **Violation de la confidentialité** des données des bénéficiaires (noms, sérologie VIH, consommation de drogues).
- **Piratage** des systèmes d'information.
- **Panne des équipements** ou perte de données non sauvegardées.

Mesures de contingence possibles :

- Mettre en place des protocoles stricts de protection des données (cryptage, accès restreint).
- Sauvegarder régulièrement les données sensibles sur des serveurs sécurisés.

- Former le personnel aux bonnes pratiques de cybersécurité.

4. Risques financiers

Ils concernent la gestion des fonds et des ressources financières.

Exemples :

- **Détournement de fonds ou fraude** interne.
- **Mauvaise planification budgétaire** entraînant des ruptures de financement.
- **Dépendance excessive** vis-à-vis d'un unique bailleur.

Mesures de contingence possibles :

- Mettre en place un système de contrôle interne et d'audit régulier.
- Diversifier les sources de financement.
- Établir des plans budgétaires réalistes avec des fonds de réserve. (Figure 3)

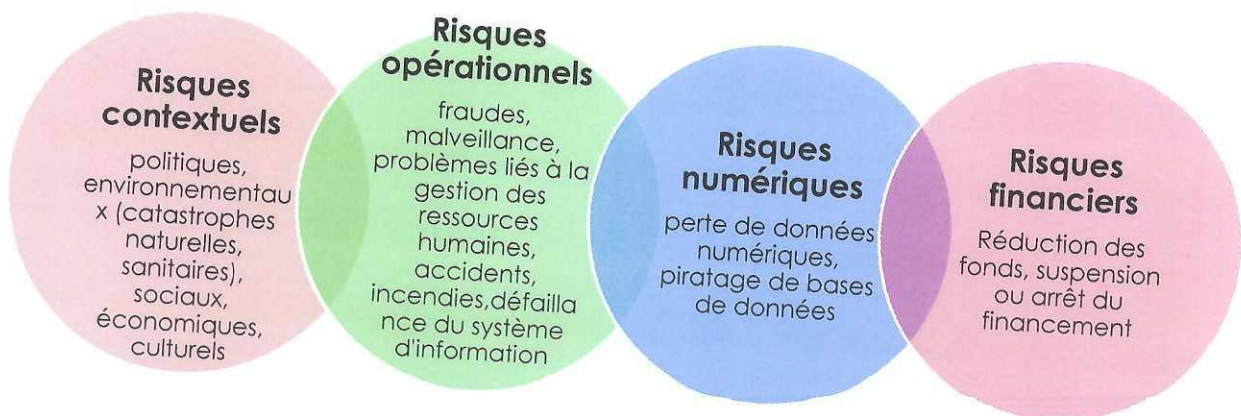


Figure 3. Catégories de risques

b) Identifier les risques qui concernent l'organisation : après avoir dressé une liste large des risques à partir de la revue documentaire et des échanges par brainstorming ou des entretiens les outils d'identification pourraient être (i) **la vulnérabilité** (faiblesse au niveau d'un maillon de la chaîne de fonctionnement, dépendance financière totale d'un bailleur de fonds, éducateurs mal payés,

- défaut de maintenance du matériel ; activité du personnel ou des bénévoles sans
- c) surveillance etc.) ; (ii) **l'exposition** (actes de violence empêchant la réalisation d'activités ; arrestation de membres de l'organisation à cause des lois répressives, piratage de données ; etc.)

3. Evaluation et hiérarchisation des risques

Etape 3 : Evaluation des risques

- a) Critères d'évaluation : probabilité, incidence, gravité
- b) Méthode d'évaluation : attribution de scores qui vont permettre de dégager les risques de gravité faible, ceux de gravité modérée et ceux de gravité élevée.

Il n'y a pas de façon simple ou unique de déterminer le niveau de risque. Pas plus qu'il n'y a de technique passe-partout s'appliquant dans toutes les situations. Dans ce guide, nous proposons la méthode suivante qui nous semble simple à appliquer mais qui n'est certainement pas la plus complète :

- a) Critères d'évaluation : les risques sont exprimés par trois critères (i) la **probabilité** de survenue (fréquence), (ii) **l'incidence** (l'impact sur l'atteinte des objectifs) et (iii) **la gravité** qui est le produit de la probabilité par l'incidence.

Pour chaque critère, une échelle de hiérarchisation sera utilisée comme le montrent le **tableau 1** pour la probabilité avec description du niveau de celle-ci, **le tableau 2** pour l'incidence avec description du niveau de l'incidence et **le tableau 3** pour la gravité :

Tableau 1. Echelle de probabilité de survenue du risque

Probabilité	Score	Description
Très probable	4	Possibilité de se produire au cours de l'année à venir
Probable	3	Possibilité de se produire au cours des 2 années à venir

Moyennement probable	2	Possibilité de se produire au cours des dix années à venir
Très peu probable	1	Possibilité de se produire au cours des dix à 20 années à venir

Tableau 2. Echelle d'incidence du risque

Incidence	Score	Description
Faible	1	L'ONG peut quand même atteindre ses objectifs.
Modérée	2	L'ONG peut atteindre ses objectifs mais pas totalement ou pas dans les détails prévus.
Forte	3	La réalisation des objectifs ou le fonctionnement des systèmes de l'ONG sont compromis (compromettre : يهدد يؤثر يقوض)
Critique	4	L'ONG ne peut plus fonctionner ni intervenir sur le terrain.

Tableau 3. Echelle de gravité du risque en cas de survenue (événement)

	Incidence faible 1	Incidence modérée 2	Incidence forte 3	Incidence critique 4	Gravité = Probabilité X Incidence
Très probable 4	4	8	12	16	- Faible (1-5)
Probable 3	3	6	9	12	- Modérée (6-11)
Moyennement probable 2	2	4	6	8	- Elevée (12-16)
Peu ou très peu probable 1	1	2	3	4	

b) Méthode d'évaluation :

- Concernant la probabilité : pour chaque risque identifié, l'équipe de gestion des risques attribuera un score. S'il n'y a pas de consensus sur le score à attribuer, une discussion sera ouverte pour rapprocher les points de vue et parvenir à un score par consensus. S'il n'y a pas de consensus quand même, on fera la moyenne des scores et on arrondira à la valeur supérieure le cas échéant.
- Concernant l'incidence : la même méthode d'évaluation adoptée pour la probabilité sera appliquée. En plus, l'équipe sera appelée à donner une

description de l'incidence pour un risque donné. Cette action est importante pour préparer l'élaboration du plan de contingence.

Exemple : l'équipe de gestion des risques d'une ONG donnée a identifié comme risque opérationnel, « la rupture de stocks en produits de santé », a attribué le score 3 à la probabilité et le score 2 à l'incidence. Ensuite, elle a donné la description suivante à l'incidence : retard au niveau de la mise en œuvre de certaines activités / défaut de réponse aux besoins des bénéficiaires.

- Concernant la gravité : elle est le produit de la probabilité et de l'incidence. Dans l'exemple précédent, elle sera égale à $2 \times 3 = 6$ soit une gravité modérée.

Dans cet exercice, l'équipe de gestion des risques pourrait s'aider d'un outil d'évaluation (**tableau 4**) dans lequel, elle mettra en lignes tous les risques identifiés et en colonnes les scores de probabilité, d'incidence et de gravité et ajoutera une colonne pour la description de l'incidence⁹.

Tableau 4. Modèle d'outil d'évaluation et hiérarchisation des risques

Catégorie de risques	Risques	Probabilité	Incidence	Gravité	Description de l'incidence
Contextuels	Risque 1				
	Risque 2				
	Risque 3				
Opérationnels	Risque (a)				
	Risque (b)				
	Risque (c)				

⁹ Nous verrons plus tard que ce même tableau pourrait être complété pour être utilisé dans l'identification des mesures d'atténuation.

	Etc.				
Numériques	Risque (i)				
	Risque (ii)				
	Risque (iii)				
	Etc.				

Comme il a été mentionné plus haut, cette méthode d'évaluation, autant est simple à appliquer, autant elle a ses limites. Exemple : l'équipe a identifié la violence électorale comme risque politique et a attribué le score 1 à la probabilité (très peu probable) et le score 4 à l'incidence (arrêt des activités). L'arrêt des activités est considéré comme grave pour l'ONG mais le score de la gravité n'est que 4 (gravité faible). Dans ce cas et pour remédier à cette limite, l'équipe d'évaluation est appelée à analyser les scores de tous les critères pour décider de ce qu'elle va faire du risque (étape 4).

4. Elaboration du plan de contingence

Etape 4 : Elaboration du plan de contingence

- a) Identification de mesures d'atténuation : acceptation, évitement, atténuation, transfert
- b) Elaboration d'un plan d'urgence pour la gestion des crises
- c) Identification des lacunes et mise en place de mesures de consolidation des capacités de gestion des risques.

Là encore, les façons de faire sont différentes. En effet, le plan de contingence peut être pour les uns un plan d'urgence et pour les autres un plan comportant des mesures d'atténuation en plus du plan d'urgence. Ce guide propose de mettre en place **un plan de contingence** comportant des **mesures**

d'atténuation pour gérer les risques continus et lents qui sont de loin les plus fréquents et **un plan d'urgence** dans l'objectif de se préparer à faire face à une crise.

a) Identification des mesures d'atténuation

Les **mesures d'atténuation** des risques sont au nombre de quatre (4) : **accepter, éviter, réduire (atténuer) et transférer** conformément aux définitions présentées dans le **tableau 5**.

Tableau 5. Définition des mesures d'atténuation pour la gestion des risques¹⁰

Mesure d'atténuation	Description
Acceptation	Le risque est accepté sans qu'il soit nécessaire de prendre des mesures d'atténuation. Les contrôles internes de l'ONG sont suffisants
Évitement	Il peut être mis fin à une activité jugée trop risquée
Atténuation	Réduire le risque à un niveau acceptable
Transfert	Le risque est assumé par un tiers (une activité est soustraite à un tiers qui tolère mieux le risque).

Une fois les risques évalués, l'équipe de gestion des risques les passera en revue un à un et choisit la mesure d'atténuation qu'elle juge adéquate pour chaque risque et propose quelques actions pour concrétiser ladite mesure.

Exemple : l'ONG a identifié « la restriction des libertés » comme risque et a attribué le score 3 à sa probabilité de survenue, le score 4 à l'incidence ce qui donne un score de 12 à la gravité (niveau élevé). Comme mesure d'atténuation, elle a choisi « Atténuation » et pour cela, a proposé comme actions de constituer une coalition des associations pour diffuser des communiqués, manifester, faire pression sur les réseaux sociaux.

¹⁰ Gouvernement du Canada : Cadre de gestion intégrée du risque, 2001.

Pour cet exercice, l'organisation pourra utiliser le **tableau 4** (qui lui a servi pour l'évaluation des risques) qu'elle complètera par deux colonnes : une pour la mesure d'atténuation choisie et l'autre pour les actions proposées. Il sera appelé dans ce guide « **Tableau 4 complété** ».

Tableau 4 complété. Evaluation des risques et identification de mesures d'atténuation

Catégorie de risques	Risques	Probabilité	Incidence	Gravité	Description de l'incidence	Mesure d'atténuation	Proposition d'action
Contextuels	Risque 1						
	Etc.						
Opérationnels	Risque (a)						
	Etc.						
Numériques	Risque (i)						
	Etc.						

Par la suite, les actions proposées seront insérées dans un plan de travail avec des échéances de réalisation et des indicateurs de suivi **Tableau 6 (ou matrice)**

Dans ce plan de travail, il doit y avoir des réponses claires aux questions suivantes :

- Quelle activité devra être exercée ?
- Qui sera responsable de sa mise en œuvre (RMO) ?
- Comment les activités seront réalisées (financement) ?
- Quand effectuer ces activités ?

Tableau 6. Plan de mise en œuvre des mesures d'atténuation

Risque	Action		RMO	Partenaires	Coût		Calendrier	Résultat
--------	--------	--	-----	-------------	------	--	------------	----------

		Indicateur de suivi				Source de financement	Q1	Q2	Q3	Q4	

Dans le calendrier du plan de travail, il est proposé des échéances trimestrielles mais ces échéances pourraient être adaptées aux types d'actions et aux capacités de mise œuvre de l'ONG.

b) Elaboration d'un plan d'urgence

L'élaboration d'un **plan de contingence** est souvent une activité dans laquelle les entreprises en général investissent très peu : puisqu'un éventuel incident peut ne jamais se produire et donc que le plan d'urgence peut ne jamais être mis en œuvre, son importance réelle tend à être sous-estimée⁹. Mais chaque organisation doit être préparée à une éventuelle crise et son impact sur les populations bénéficiant de ses prestations.

La pandémie du COVID-19 est un exemple de crise sanitaire qui a surpris tous les acteurs et a montré combien il est important de se préparer pour la gestion des crises. Les ONG devraient capitaliser cette expérience pour élaborer leur plan d'urgence.

Dès l'étape 4, l'équipe de gestion des risques a évalué certains risques comme des risques potentiels graves ou très graves devant faire l'objet d'un plan d'urgence.

Le plan d'urgence est différent d'un plan d'action ordinaire dans un projet donné. Il s'agit d'une stratégie de secours pour l'organisation qui indique quoi faire si un imprévu met en péril ses projets. Les composantes essentielles de ce plan figurent dans le **tableau 6** qui comprend également une description de ces composantes. Il faut savoir que le plan d'urgence peut faire de 03 pages

à 200 pages mais le plus important est **le processus suivi** depuis l'étape 1 d'une part et d'autre part, avoir un plan facile à lire et à comprendre.

Tableau 6. Composantes du plan d'urgence

Composante	Contenu
Coordination interne	- Qui pilote la coordination de toute la réponse à la crise ? - Qui prend les décisions ? - De quelle manière les intervenants de l'organisation vont-ils interagir durant la crise ? - Qui est responsable de quoi ? (à propos des composantes du plan d'urgence)
Coordination externe	- Liens avec les donateurs - Liens avec les autres ONGs - Liens avec le Gouvernement - Liens avec la Presse
Logistique	- Matériel roulant - Dotation de carburant - Lieu de stockage sécurisé
Approvisionnement	- Spécifier les produits pour lesquels il faut avoir un stock de sécurité quantifié
Communication	- Responsable de la communication - Liste des contacts - Utilisation des réseaux sociaux - Communiqués de presse ?
Sécurité	- Suivi des facteurs de déclenchements de l'évènement (exemple : incidence quotidienne d'une épidémie, nombre de décès quotidiens etc.) - Suivi des menaces sur le terrain et dans les locaux de l'organisation - Qui prend les décisions relatives à la sécurité
Mobilisation des ressources	- Maintenir la vigilance et la rentabilité des ressources humaines ou décider de la baisse de présence des membres de l'organisation - Evaluer les besoins financiers supplémentaires pour la gestion de la crise - Identifier les bailleurs de fonds potentiels pour la mobilisation des ressources
Soutien aux populations cibles et activités programmatiques à maintenir	- Définir les objectifs à atteindre durant la crise - Cibler les activités à maintenir et ayant un impact sur les populations sans compromettre la sécurité des intervenants - Préciser qui fait quoi durant la crise

c) Identification des lacunes et consolidation des capacités de gestion des risques

Une fois le plan de contingence est mis en place, l'équipe de gestion des risques se penchera sur l'identification des lacunes et des points à renforcer en ce qui concerne les capacités de réponse en construisant sur celles préexistantes.

Ces lacunes peuvent être : un manque d'expérience à gérer les risques ou à en assurer le suivi ; un manque en ressources humaines, une lacune logistique ou relative à l'infrastructure (exemple : un local ne répondant pas aux normes de sécurité) etc.

Vis-à-vis de ces lacunes, l'organisation identifiera des mesures de consolidation, fera une estimation budgétaire pour leur mise en application et procèdera à une mobilisation de fonds.

Exemple de mesures de consolidation : information et formation des membres de l'ONG sur la gestion de crise avec des tests de simulation ou sur la gestion des stocks, amélioration des capacités de stockage, renforcement de la sécurité des locaux, etc.

5. Mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques

Etape 5 : Mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques

- a) Mettre en œuvre le plan d'action qui a été élaboré à l'étape 4
- b) Mettre en place les moyens de consolidation des capacités.

Dans la mise en œuvre, nous parlons évidemment du plan des mesures d'atténuation. Le plan d'urgence ne sera mis en œuvre que si un problème donné survient et est déclaré comme étant « une crise ».

A cette étape, l'organisation s'assure qu'elle dispose des moyens nécessaires et qu'elle a englobé les moyens de consolidation des capacités qui sont valables pour les mesures d'atténuation et pour le plan d'urgence.

1. Risques contextuels

Principaux risques : changements politiques, stigmatisation des bénéficiaires, instabilité sécuritaire, épidémies.

Mesures d'atténuation :

- **Veille et plaidoyer :**
 - Mettre en place une **veille réglementaire et politique** pour anticiper les changements de lois.
 - Participer activement aux **réseaux de plaidoyer** afin d'influencer les politiques publiques favorables à la SSR et à la réduction des risques.
- **Renforcement communautaire :**
 - Développer des **partenariats avec les leaders communautaires et religieux** pour réduire la stigmatisation.
 - Sensibiliser la communauté à travers des campagnes éducatives adaptées aux contextes culturels.
- **Plans alternatifs en cas de crise :**
 - Prévoir des **sites alternatifs ou mobiles** pour la prestation des services en cas d'instabilité sécuritaire.
 - Mettre en place des **protocoles pour la continuité des soins** durant des épidémies (ex. téléconsultations, livraison à domicile des traitements ARV).

2. Risques opérationnels

Principaux risques : rupture de stocks, rotation élevée du personnel, mauvaise application des normes de gestion des intrants.

Mesures d'atténuation :

- **Gestion logistique rigoureuse :**
 - Établir un **système de suivi des stocks informatisé** avec seuils d'alerte.
 - Respecter strictement les principes **FIFO/FEFO** pour éviter les pertes ou expirations de produits.
 - Diversifier les fournisseurs et négocier des **accords-cadres** pour des approvisionnements rapides en urgence.
- **Renforcement des capacités du personnel :**
 - Organiser des **formations régulières** sur la SSR, le VIH et la toxicomanie.
 - Développer un **plan de relève du personnel** et des formations croisées pour assurer la continuité des activités en cas d'absences prolongées.
- **Amélioration des processus internes :**
 - Réaliser des **audits opérationnels réguliers** pour identifier les failles.
 - Standardiser les procédures (SOP) et afficher des **protocoles visibles dans les centres**.

3. Risques numériques (technologiques)

Principaux risques : violation de la confidentialité des données, cyberattaques, perte de données.

Mesures d'atténuation :

- **Protection des données :**
 - Chiffrer les bases de données et restreindre l'accès aux seules personnes autorisées.
 - Signer des **accords de confidentialité** avec le personnel manipulant les données sensibles.
- **Sécurité informatique :**
 - Installer des **pare-feux, antivirus et systèmes de détection des intrusions**.
 - Former le personnel à la **cybersécurité (phishing, mots de passe complexes)**.
- **Sauvegarde et continuité numérique :**
 - Mettre en place des **sauvegardes automatiques et régulières** sur des serveurs sécurisés.
 - Élaborer un **plan de reprise après incident (PRA)** en cas de panne majeure

4. Risques financiers

Principaux risques : détournement de fonds, mauvaise planification budgétaire, dépendance excessive à un bailleur.

Mesures d'atténuation :

- **Renforcement du contrôle interne :**
 - Séparer les tâches de gestion financière (principe de **séparation des fonctions**).
 - Mettre en place des **procédures de validation à deux niveaux** pour les dépenses importantes.
 - Réaliser des **audits financiers internes et externes réguliers**.
- **Planification budgétaire et diversification des financements :**
 - Élaborer des **budgets prévisionnels réalistes** avec des marges pour imprévus.
 - Diversifier les bailleurs et rechercher des financements mixtes (subventions, partenariats locaux, mécénat).
- **Renforcement des capacités financières :**
 - Former le personnel administratif à la **gestion financière transparente et conforme aux normes des bailleurs**.

6. Suivi et surveillance des risques

Etape 6 : Suivi et surveillance des risques

- a) Suivre la mise en œuvre des mesures d'atténuation et adapter les risques aux contextes interne et externes
- b) Examiner régulièrement le plan d'urgence et le mettre à jour
- c) Partager l'information sur les résultats obtenus des mesures d'atténuation et les changements éventuellement apportés au plan de contingence avec les membres de l'ONG et les partenaires appuyant le processus de gestion des risques.

Un suivi et une surveillance des risques doivent être effectués régulièrement pour contribuer aux décisions de gestion et s'adapter aux changements en cours de route. Le suivi se fait tout au long du processus de gestion des risques dont l'objectif est :

(i) s'assurer et améliorer la qualité et l'efficacité de la conception, de la mise en œuvre et des résultats du processus de gestion des risques,

(ii) suivre l'évolution des risques suite aux changements de contexte externe et interne et à la mise en œuvre des stratégies de traitement sélectionnées¹¹.

Pour cela, le suivi et la surveillance des risques vont concerner :

1. les résultats de la mise en œuvre des mesures d'atténuation pour les risques lents et continus,
2. la mise à jour des risques et l'adaptation des mesures aux changements éventuels,
3. l'examen régulier du plan d'urgence pour les mêmes raisons,
4. la mise en place et le suivi **d'indicateurs de déclenchement de la crise** pour décider du moment de la mise en œuvre du plan d'urgence. Exemple : en cas d'inondations dans la zone d'intervention de l'ONG, les indicateurs de déclenchement de la crise pourraient être : le niveau de pluviométrie, le nombre de localités isolées, les prévisions du nombre de jours d'isolement, le nombre de personnes parmi les populations clés et vulnérables risquant de perdre tout accès aux services SSR et VIH/sida.

¹¹ Haute Instance des Commandes Publiques (HAICOP). Stratégie de Management des Risques dans les Marchés Publics en Tunisie. 2022

Ainsi, l'équipe de gestion des risques a l'obligation de tenir des réunions régulières :

- au moins une fois par mois pour l'examen des risques et le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation,
- au moins une fois par trimestre pour l'examen du plan d'urgence, la surveillance des indicateurs de déclenchement et l'adaptation le cas échéant.

Toutes les réunions et activités de l'équipe de gestion des risques doivent être documentées y compris le suivi financier.

Tout changement apporté au plan de contingence doit être communiqué aux membres de l'ONG ainsi que les résultats obtenus dans la gestion des risques.

Le partage de l'information se fera également avec les organismes d'appui à la gestion des risques.

[Signature]
[Signature]

