Feuille de route pour l’analyse des risques liés aux transferts monétaires

Cette feuille de route vous guidera tout au long du processus de l’analyse des risques, depuis l’identification et la description des risques liés aux différentes options de transferts monétaires, jusqu’au **classement des risques en fonction de leur gravité et, finalement, à la prise de décisions quant aux mesures à prendre**. De plus, elle vous indiquera comment utiliser les ressources pertinentes de la Boîte à outils. Dans un contexte de crise, vous ne serez pas toujours en mesure de suivre toutes les étapes subsidiaires dans l’ordre proposé. En revanche, il sera important de toujours respecter les normes minimales définies pour ce processus.

La Boîte à outils vous propose un ensemble de ressources pour chaque étape subsidiaire. Ces outils ont été formulés de façon délibérément générique et devront être adaptés à votre contexte et à vos besoins. Pour obtenir des orientations plus précises sur l’analyse des risques, veuillez consulter les documents de référence mentionnés à la fin de cette feuille de route.

|  |
| --- |
| **Conseils**   * Les risques doivent être pris en considération tout au long du processus d’analyse d’une intervention. **L’analyse des risques** peut aider à **déterminer la faisabilité** des solutions de transferts monétaires et fournir de précieux éclairages aux fins de **l’analyse comparative** de ces différentes options. * Compte tenu de la quantité de risques liés à chaque option d’intervention, il vous est conseillé d’**axer votre analyse sur les risques que vous jugez les plus élevés**. Lorsque le temps et les ressources font défaut, vous pouvez mener une analyse des risques minutieuse pour seulement trois ou quatre des options d’intervention qui ont le plus de chances d’être retenues. * L’analyse des risques peut être enrichie par la **participation d’un groupe varié de parties prenantes** (comprenant des membres de l’équipe d’évaluation, des volontaires, des collaborateurs participant au programme ou issus des départements de la logistique et des finances). * La création d’un espace pour **inciter la communauté à participer au suivi et à la gestion des risques** peut renforcer la responsabilisation des membres de la communauté ; cela contribue à garantir l’intégrité de l’intervention et, en définitive, à réduire les risques. |

## identifier et réduire les risques

Les risques associés à chaque option d’intervention doivent être recensés et décrits clairement. Leurs causes et leurs effets potentiels doivent être identifiés. Vous pouvez pour cela employer le modèle de matrice des risques ainsi que le modèle de registre des risques liés aux transferts monétaires qui figurent dans la Boîte à outils. Les procédures opérationnelles normalisées de la Fédération internationale en matière de programmes d’aides en espèces proposent également une liste de contrôle détaillée pour la gestion des risques. Ceux-ci peuvent découler du contexte, du programme ou de l’institution. Vous en trouverez quelques exemples dans le tableau ci-dessous.

| **Type de risque** | **Exemples** |
| --- | --- |
| Contextuel  *Risque extérieur à l’organisation : politique, économique, environnemental, etc.* | * Aléas climatiques (inondation, sécheresse). * Conflits et déplacements. * Instabilité politique et troubles sociaux. * Crises financières mondiales. * Hausse des prix causée par l’inflation nationale / mondiale. |
| Programmatique  *Incapacité à remplir les objectifs du programme et/ou préjudice potentiel à des tiers.* | * Incapacité à obtenir des fonds pour mener des interventions d’aide en espèces à l’endroit et au moment où elles sont nécessaires. * Risques d’inflation engendrés par le programme : l’augmentation du nombre de consommateurs, face à une offre limitée, peut entraîner une augmentation des tarifs. * Espèces détournées de leur finalité escomptée pour se procurer des biens non anticipés ou indésirables (alcool, drogues, armes). * Erreurs d’identification (bénéficiaires ne se rendant pas aux distributions, bénéficiaires fictifs, doublons). * Risques pour la sécurité des bénéficiaires et des collaborateurs. |
| Institutionnel  *Risque interne à l’organisation : problèmes fiduciaires, pertes financières causées par la corruption, etc.* | * Problèmes de sécurité liés aux transactions financières. * Risque de fraude à grande échelle et pour la réputation de l’organisation. * Manque de cohérence avec les programmes mis en œuvre par d’autres acteurs (montant des transferts, mécanisme de remise des espèces, ciblage, etc.). |

## classer les risques selon leur gravité

La gravité d’un risque est fonction de deux facteurs :

* la probabilité pour que l’événement redouté survienne ;
* l’impact (les conséquences) de l’événement redouté une fois qu’il s’est réalisé.

Classer les risques selon leur gravité vous aidera à faire la part entre ceux qui sont acceptables, ceux qui peuvent être atténués et ceux qu’il faut éviter à tout prix. Cet exercice peut être réalisé au moyen de la matrice suivante :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Impact**  **Probabilité** | **Insignifiant (1)** | **Mineur (2)** | **Modéré (3)** | **Majeur (4)** | **Catastrophique (5)** |
| Rare (1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Improbable (2) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| Possible (3) | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Probable (4) | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Presque certain (5) | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

Gravité = score d’impact x score de probabilité

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Faible 1-7 | Moyenne 8-14 | Élevée  15-25 |

## établir les mesures à prendre

Les décisions dans ce domaine dépendront des risques que l’organisation est prête à assumer. Les risques de faible gravité (en vert dans la matrice) sont généralement acceptés et requièrent des mesures d’atténuation minimales. Les risques de gravité moyenne (orange) font généralement l’objet de mesures d’atténuation. Les risques de gravité élevée (rouge) exigent des mesures d’atténuation radicales ou, à défaut, sont évités. Tous les risques, quelle que soit leur gravité, doivent faire l’objet d’un suivi au cours de la mise en œuvre du programme.

Pour chaque risque, il vous faut déterminer si des mesures d’atténuation peuvent être mises en œuvre pour le ramener à un niveau acceptable. Il vous est également possible de transférer le risque (par exemple, en souscrivant une police d’assurance ou en sous-traitant l’opération à des partenaires exposés à de moindres risques). Lorsque ni l’une, ni l’autre de ces solutions ne sont praticables, il est conseillé d’éviter le risque et de recourir à d’autres options.

Les mesures d’atténuation doivent avant tout s’attaquer aux causes des risques. Chaque risque peut faire l’objet de plusieurs mesures. Le tableau ci-dessous décrit quelques-uns des risques liés aux marchés ainsi que des mesures pouvant être mises en place pour y remédier.