Feuille de route pour l’analyse des risques liés aux PTM

Cette feuille de route vous guidera tout au long du processus d’analyse des risques : identification et description des risques liés aux opérations potentielles de transferts monétaires ; **classement de ces risques en fonction de leur importance ; et prise de décision sur les mesures à prendre.** En outre, elle vous indiquera comment utiliser les ressources contenues dans la Boîte à outils. Dans une situation d’urgence, vous ne pourrez pas toujours suivre toutes les étapes subsidiaires dans l’ordre proposé, mais vous devez au moins respecter les normes minimales définies pour le processus.

Dans la Boîte à outils, vous trouverez un ensemble d’outils pour chaque étape subsidiaire. Ces outils ont volontairement un caractère général et doivent être adaptés à votre contexte et à vos besoins. Si vous souhaitez obtenir des orientations plus détaillées pour l’analyse des risques, vous pouvez consulter les documents de référence mentionnés à la fin du document.

|  |
| --- |
| **CONSEILS**   * Les risques doivent être pris en compte tout au long du processus d’analyse de l’intervention. L’analyse des risques peut aider à **déterminer s’il est possible** de mener un programme de transferts monétaires et fournir des informations utiles pour **l’analyse comparée** des différentes solutions d’intervention. * Compte tenu des nombreux risques que présente chacune des solutions d’intervention, il peut être judicieux de **cibler les risques que vous considérez comme les plus importants**. Lorsque le temps et les ressources dont vous disposez sont limités, il est conseillé d’analyser de manière approfondie seulement trois ou quatre des solutions d’intervention les plus susceptibles de convenir. * L’analyse des risques peut être enrichie par **la participation d’un groupe composé de différentes parties prenantes** (notamment des membres de l’équipe d’évaluation, des volontaires, des membres du personnel du programme et des membres des départements de la logistique et des finances). * Permettre à **la communauté de participer à la gestion et au suivi des risques** peut renforcer la responsabilité assumée par les membres de la communauté et, ainsi, garantir l’intégrité de l’intervention et réduire les risques. |

## RECENSEMENT et description des risques

Il est important, d’une part, de répertorier et de décrire clairement les risques liés à chaque solution d’intervention et, d’autre part, de recenser leurs causes et leurs conséquences potentielles. Pour ce faire, vous pouvez utiliser les outils intitulés « Modèle de matrice des risques » et « Modèle de registre des risques », et vous référer aux procédures opérationnelles normalisées de la Fédération relatives aux programmes communautaires, qui contiennent une liste de contrôle détaillée pour la gestion des risques. Les risques peuvent être institutionnels, contextuels ou liés aux programmes. Le tableau ci-après présente des exemples de risques.

| **Types de risques** | **Exemples** |
| --- | --- |
| Contextuels  *Externes à l’organisation : politiques, économiques, environnementaux, etc.* | * Aléas climatiques (inondations, sécheresses) * Conflits et déplacements * Instabilité politique et troubles sociaux * Crises financières mondiales * Augmentation des prix due à l’inflation mondiale/nationale |
| Liés aux programmes  *Impossibilité d’atteindre les objectifs du programme et/ou conséquences non prévues* | * Impossibilité d’obtenir des fonds pour les opérations de transferts monétaires quand et où elles sont nécessaires * Risques d’inflation induits par le programme : un nombre plus élevé d’acheteurs et une offre limitée peuvent provoquer une augmentation des prix * L’argent n’est pas utilisé pour satisfaire les besoins recensés : il est détourné pour l’achat de biens non prévus ou non souhaités (alcool, drogue, armes) * Erreurs d’identification (les bénéficiaires ne se rendent pas aux distributions, bénéficiaires fantômes, doubles distributions) * Risques pour le sécurité des bénéficiaires et du personnel |
| Institutionnels  *Internes à l’organisation : problèmes fiduciaires, pertes d’argent dues à la corruption, etc.* | * Problèmes de sécurité des transactions financières * Fraude à grande échelle et risque pour la réputation de l’organisation * Manque de cohérence avec les interventions menées par des acteurs clés (montant des transferts, mécanismes de distribution, ciblage, etc.) |

## classement des risques en fonction de leur IMPORTANCE

L’importance d’un risque est déterminée par deux facteurs :

* la probabilité que le risque se produise ;
* l’impact (les conséquences) du risque, lorsqu’il s’est produit.

Le classement des risques en fonction de leur importance vous aidera à déterminer quels sont les risques acceptables, quels sont les risques qui peuvent être réduits et quels sont ceux qui doivent être évités. Pour ce faire, vous pouvez utiliser la matrice de classement proposée ci-après.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Impact**  **Probabilité** | **Négligeable (1)** | **Mineur (2)** | **Modéré (3)** | **Majeur (4)** | **Critique (5)** |
| Très peu probable (1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Peu probable (2) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| Plus ou moins probable (3) | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Probable (4) | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Très probable (5) | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

Importance = l’impact x la probabilité

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

## DÉfinition des mesures À prendre

Les mesures à prendre dépendront des risques que l’organisation est prête à assumer. Les risques dont l’impact est faible (en vert) seront généralement acceptés ou exigeront des mesures de réduction minimales. Les risques dont l’impact est modéré (en orange) seront généralement réduits. Les risques dont l’impact est majeur (en rouge) exigeront d’importantes mesures de réduction ou seront évités. Tous les risques, indépendamment de leur importance, doivent être surveillés tout au long de la mise en œuvre du programme.

Vous devez déterminer s’il est possible de mettre en place des mesures pour réduire les risques à un niveau acceptable. Vous pouvez décider de transférer les risques (par ex. en contractant une assurance ou en choisissant des partenaires qui garantissent un risque moindre). Si rien de cela n’est possible, il est préférable d’éviter tout risque et de recourir à d’autres solutions.

Les mesures de réduction des risques doivent s’attaquer en premier lieu aux causes des risques. Plus d’une mesure peut être envisagée pour chaque risque. Le tableau ci-après décrit un certain nombre de risques liés aux marchés et de mesures potentielles de réduction de ces risques.