P2.S3.T5. Matrice des risques et mesures d’atténuation

Objectif : l’analyse des risques fait partie intégrante de l’élaboration et de la mise en œuvre de toute intervention d’urgence, en particulier dans des environnements complexes. L’analyse et les mesures d’atténuation des risques doivent être planifiées longtemps à l’avance par l’équipe en charge du programme et doivent être prises en compte tout au long du cycle du projet.

Il convient d’identifier certains risques et donc d’appliquer des mesures d’atténuation pour les minimiser. Cet outil présente les risques communs et les mesures d’atténuation dans les projets de ME. Il est nécessaire de l’adapter à chaque projet et contexte spécifique. Il est particulièrement important de développer et de partager l’outil avec les parties prenantes concernées pendant la mise en œuvre du projet. Il convient de s’accorder sur une compréhension commune des mesures à adopter dans les différents cas.

| Risque | Probabilité (1 Faible -  5 Élevée) | Description de l’impact du risque sur le programme  (1 Faible – 5 Élevé) | Mesures potentielles d’atténuation |
| --- | --- | --- | --- |
| Risques liés au contexte | | | |
| Réglementations/lois gouvernementales |  |  | * Choisissez les processus lors de la conception du projet ME conformément aux réglementations et lois nationales (mécanismes de distribution approuvés, par exemple). * Impliquez les autorités dans le projet pour qu’elles apportent des contributions techniques, des approbations, etc. |
| Risques liés à la sécurité du personnel employé et des volontaires |  |  | * Dispensez une formation adéquate sur la mise en œuvre du projet ME. * Communiquez étroitement avec les autorités nationales et locales, les parties prenantes. * Veillez à ce que le ciblage des bénéficiaires se fasse de manière transparente et participative. * Mettez en place un mécanisme de plainte et de retours d’information afin de permettre aux bénéficiaires de formuler des plaintes dans un cadre sécure et rassurant. * Développez de bonnes relations de travail avec les ONG actives dans la même région. * Assurez-vous que les membres de la communauté comprennent les conséquences de toute menace portant atteinte à la sécurité (le programme peut être arrêté ou suspendu le cas échéant). * Prendre en considération les facteurs externes susceptibles d’accroître les risques lors de la planification de la distribution d’espèces (par exemple, la période électorale) en cas de transferts monétaires en espèce. |
| Risques liés à la sécurité des bénéficiaires |  |  | * Veillez à ce que le ciblage des bénéficiaires se fasse de manière transparente et participative, avec des critères précis et identifiables afin d’être rigoureusement suivis. * Mettez en place un mécanisme de plaintes et de retours d’information afin de permettre aux bénéficiaires de formuler des plaintes dans un cadre sécure et rassurant (dont une ligne d’assistance téléphonique). * Accordez aux bénéficiaires une certaine souplesse quant aux dates de la formation, au moment et à l’endroit où ils doivent retirer l’aide en nature ou en espèces (tout le monde ne peut pas retirer l’aide à une heure ou un jour précis). * Veillez à ce que les paiements soient effectués en temps voulu : les retards peuvent accroître la vulnérabilité des ménages ciblés. * Veillez à ce que la distribution/les paiements soient effectués en temps voulu pour que les bénéficiaires puissent rejoindre leur domicile à la lueur du jour. Incitez les bénéficiaires à voyager en groupe et à ne pas garder de grosses sommes d’argent chez eux. * Examinez les risques de sécurité spécifiques au sexe, à l’âge, à la diversité ou à d’autres facteurs, et demandez l’avis de la communauté sur la meilleure façon d’atténuer ou d’éviter ces risques. * Prenez en compte l’impact sur les ménages : évitez les tensions, le mécanisme de prise de décision, contribuez à l’autonomie, à l’indépendance et à la confiance (autonomisation). * Informez-les sur la protection des données sensibles. * Informez les bénéficiaires des conséquences de tout incident lié à la sécurité (le programme peut être arrêté, etc.). |
| Risques liés à l’inflation |  |  | * Vérifiez le prix des articles alimentaires et non alimentaires sur les marchés voisins afin de vous assurer que le marché de la région du projet n’augmente pas les prix de manière déloyale. * Travaillez avec de petits lots dans un court laps de temps. * Il convient de rechercher des fournisseurs et d’évaluer les prix avant d’octroyer des transferts monétaires en espèces ou des aides en nature. |
| Risques liés aux programmes | | | |
| Plaintes concernant le processus de sélection.  Conflits sociaux liés à l’approche de ciblage des bénéficiaires. |  |  | * Un numéro d’assistance téléphonique ou une boîte destinée à recevoir les plaintes des bénéficiaires sera mis en place. * Les volontaires doivent informer les bénéficiaires que des critères d’éligibilité et de sélection sont appliqués et ils ne promettront en aucun cas que les bénéficiaires évalués ou contactés recevront une aide quelconque. * Encouragez la mobilisation de la communauté et la sensibilisation à l’objectif de l’activité et les bénéficiaires sélectionnés. * Les listes et les initiatives des bénéficiaires doivent être diffusées par le Comité CEA. * Les critères doivent être expliqués à tous les membres de la communauté. * La liste des bénéficiaires sélectionnés doit être publiée dans le bureau local afin d’être éventuellement consultée. |
| Un grand nombre de bénéficiaires finissent par sélectionner le même ME pendant les formations. |  |  | * L’équipe de terrain doit s’engager auprès des bénéficiaires en assurant la diversité des ME selon l’évaluation initiale des opportunités. * Il est recommandé de sélectionner le type de ME en fonction des connaissances et compétences préexistantes du bénéficiaire et des demandes du marché, ce qui devra prévaloir dans certaines situations. |
| Le montant du transfert monétaire n’est pas suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement de l’entreprise. |  |  | * La budgétisation du soutien et la conclusion de l’accord doivent être examinés et décidés par les parties prenantes. * Les profils des bénéficiaires doivent être étudiés en vue de vérifier qu’ils disposent de leurs propres fonds pour contribuer au ME. |
| En cas de transferts monétaires en espèce : l’argent a été consacré à d’autres dépenses (non incluses dans le budget du business plan).  En cas d’aide en nature : les articles livrés sont vendus et l’argent est consacré à d’autres dépenses. |  |  | * Au bout de X semaines, une visite sera effectuée pour examiner la situation, dans le cas où le bénéficiaire ne dépense pas l’argent conformément au budget. * Les dépenses injustifiées peuvent entraîner la résiliation de la convention et/ou le remboursement de la subvention. |
| Les ME ne peuvent pas acquérir les articles prévus au budget pour des questions de disponibilité dans le pays au cours des mois suivants. |  |  | * La recherche de fournisseurs et la confirmation des prix doivent être effectuées avant la signature de l’accord et la finalisation de la budgétisation. |
| Fermeture de la ME en raison des pertes/de la faillite. |  |  | * Effectuez dans un premier temps une évaluation initiale détaillée des opportunités de ME et des profils des bénéficiaires (motivations, compétences, expérience) pour comprendre la réalité du bénéficiaire et de l’entreprise afin d’éviter que ce genre de situation ne se produise. * Les bénévoles, le personnel et les autres parties prenantes seront formés de façon à fournir une assistance pour éviter que ce genre de situation ne se produise autant que possible. * La SN doit clairement faire comprendre ou indiquer au la bénéficiaire que la Croix-Rouge n’est pas responsable de la défaillance d’un ME. Le bénéficiaire doit donc choisir le type de ME approprié pendant la formation et le développement du BP (en tenant compte de l’expérience antérieure, des RH, du marché, du rapport coûts/bénéfices). * Si l’entreprise ferme et que la subvention est toujours en cours, la situation sera analysée et l’accord pourra être résilié. |
| Maladie du propriétaire qui doit fermer la ME. |  |  | * La famille sera contactée pour voir si elle peut reprendre l’entreprise. * Si la famille ne peut pas la reprendre et qu’une subvention est en attente de versement, l’accord sera annulé. |
| Modification du ME. |  |  | * La modification du ME entre le cycle du projet n’est pas recommandée. Le bénéficiaire doit informer la SN de son intention d’apporter une modification et la justifier en vue d’être approuvée. Un nouveau business plan doit être établi et approuvé. |
| Le marché n’a pas réagi au produit, d’où une baisse des revenus et des bénéfices. |  |  | * La SN n’assume pas la responsabilité du marketing, c’est pourquoi le choix d’un ME doit s’appuyer sur une évaluation initiale des risques encourus par le ménage. * L’organisation de formations à la gestion d’entreprise, l’appui technique lors des visites de contrôle doivent aider le bénéficiaire à réfléchir aux risques éventuels. |
| Activité de ME sous-traitée à un tiers. |  |  | * Il faut avertir le bénéficiaire qu’il doit se consacrer à l’activité et s’engager lui-même. * Le protocole d’accord entre le bénéficiaire, le comité de projet et la SN (y compris les fonctions et les responsabilités) doit être signé avant de recevoir la première tranche. |
| Accident ou blessure pendant la mise en œuvre de l’activité de ME. |  |  | * La SN doit sensibiliser les bénéficiaires au fait que toute responsabilité, notamment en cas de blessure, d’accident ou de contretemps lors de la mise en œuvre de l’activité de ME, relève de la responsabilité du bénéficiaire. La Croix-Rouge n’est en aucun cas responsable. |
| * En cas d’octroi d’une subvention pour le ME sous forme d’une subvention en espèces conditionnelle comportant plusieurs tranches : | | | |
| Abus et corruption à l’égard des bénéficiaires lors du contrôle pour l’approbation de la deuxième tranche. |  |  | * Le protocole d’accord entre la personne bénéficiaire, le comité de projet local/les autorités locales et la SN (y compris les fonctions et les responsabilités) doit être signé avant la réception de la première tranche. * Instaurez un groupe de surveillance par site. * Session d’orientation présentant toutes les exigences techniques/conditions d’approbation. * La triangulation du suivi de l’utilisation de la première tranche par l’équipe est nécessaire pour limiter/contrôler les rapports de force indésirables et les approbations incorrectes de la deuxième tranche. * Établissez une activité de suivi après la distribution de la deuxième tranche. |
| Non-respect des conditions d’octroi du transfert monétaire en espèce lors du suivi. |  |  | * + Lorsque le protocole d’accord (MoU) est signé, il est demandé au bénéficiaire de suivre les conditions incluses (par exemple : construire un abri pour les animaux, collecter les reçus/factures pour les dépenses, etc.). |
| La ME ferme après avoir reçu la première tranche. Le bénéficiaire est introuvable, il ne répond pas aux appels ou ne veut pas continuer. |  |  | * Un suivi étroit sera effectué pour éviter ces situations. * Assurer un bon processus de ciblage (examen et analyse des formulaires de demande, des business plans, des entretiens...) et les visites sur place sont des instruments permettant de mieux comprendre la réalité du bénéficiaire et de l’entreprise afin d’éviter ces situations. * À moins que le retrait ne soit dû à une raison valable et justifiée, le bénéficiaire ne sera pas pris en compte lors d’une deuxième édition. |
| Conflits au sein de la communauté liés au paiement de la subvention. |  |  | * Veillez à ce que l’ensemble du personnel du service financier soit conscient que les paiements sont effectués à temps : les retards de paiement peuvent accroître la vulnérabilité des ménages ciblés et provoquer des tensions au sein de la communauté. |
| * Dans le cas d’un groupe de bénéficiaires gérant une ME | | | |
| Conflit entre les membres du groupe/désintégration ou séparation du groupe. |  |  | * Conseillez et résolvez les problèmes rencontrés par les membres du groupe avec la participation du CEA et d’autres parties prenantes. * Gouvernez par le biais de statuts de groupe pour prendre des mesures, renforcer le comité et poursuivre le mentorat et l’encadrement. * Un suivi et un soutien solides. * Formation à la résolution des conflits. |
| Membre du groupe qui ne participe pas aux activités du groupe conformément au règlement/plan. |  |  | * Suivi, consultation et sanctions en fonction des statuts déjà acceptés et signés. |
| Le bénéficiaire quitte le groupe. |  |  | * Remplacement par d’autres en fonction de la notation et des statuts en vigueur. |
| Risques institutionnels (risques financiers et stratégiques et risques pour la réputation) | | | |
| Risques liés à la redevabilité, à la fraude et à la corruption. |  |  | * Assurez-vous que les transactions financières sont sécurisées. * Identifiez toute possibilité de fraude à grande échelle. * Identifiez tout risque pour la réputation de l’organisation. |
| Risques stratégiques pour la Société nationale/le Mouvement. |  |  | * Veillez à ce que le projet de ME soient conformes aux réglementations nationales. * Communiquez l’élaboration du projet à toutes les personnes concernées. * Harmonisez les procédures de contrôle relatives aux transferts monétaires et à l’aide en nature. |
| Relation avec les autres acteurs. |  |  | * Assurez-vous que les activités de ME sont en cohérence avec celles qui sont menées par d’autres acteurs humanitaires clés (montant du transfert de la subvention, mécanismes de distribution, ciblage, formation, etc.) |
| Autres. |  |  |  |

Adapté de la Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d’urgence », de la FICR, mars 2016.