



8. LA GESTION DES RISQUES



Le programme IEV CTF MED exige que tous les projets financés mettent en œuvre une méthode de gestion axée sur les résultats, laquelle est nécessairement liée à la gestion des risques. Si les projets approuvés ne sont pas aussi performants que prévu, le programme lui-même ne sera pas en mesure d'atteindre ses résultats escomptés.

Cette responsabilité partagée requiert que tant le programme que les projets adoptent une approche de gestion des risques. Ce chapitre contient les principaux conseils du programme pour appliquer la gestion des risques avec succès dans les projets IEV CTF.

La gestion des risques apporte d'importants avantages au cours de la durée de vie d'un projet et elle permet d'économiser du temps et de l'argent en encourageant les partenariats à traiter de manière proactive les événements incertains. En particulier, la gestion des risques aide à :

- Minimiser l'impact des menaces sur la réussite de la mise en œuvre ;
- Mettre en œuvre le projet dans les délais et avec le budget imparti ;
- Assurer la qualité des réalisations et des résultats escomptés.

Un événement à risque est un événement qui peut affecter le projet de manière positive ou négative. Les événements à risque sont de plusieurs types :

- **Stratégique** : se rapportant à l'essence du projet, à la qualité et à la réalisation en temps voulu de l'objectif du projet, du résultat final ou des principaux résultats du projet (par exemple, les résultats du projet ne sont pas réalisables, difficultés majeures pour atteindre les principales réalisations du projet) :
- **Technologie et Innovation** : risques liés au développement ou à la mise en œuvre de technologies innovantes ou de solutions ; les droits de propriété intellectuelle devraient également être examinés de manière approfondie ;
- **Plan d'action** : lié à la séquence d'activités individuelles et à la manière dont cela affecte d'autres parties du plan de travail; l'adéquation du temps requis pour chaque activité - réalisme du calendrier de livraison; les paramètres déterminant si une activité peut être mise en œuvre; sous-performance des partenaires individuels ou du partenariat dans son ensemble; modifications qualitatives et quantitatives des livrables du projet susceptibles d'affecter les principales réalisations du projet; modifications du type et de la portée des activités, etc. ;
- **Plan d'investissement** : associé aux étapes de réalisation des investissements (étude de faisabilité, permis et accords, y compris approbation et planification politiques, passation des marchés - y compris les passations de marché infructueuses, types de travaux à réaliser), propriété ainsi que droits de propriété intellectuelle, etc. ;
- **Passation des marchés** : hormis les risques liés à l'investissement mentionnés ci-dessus, il convient de tenir compte de ceux liés à la participation d'experts ou de

consultants externes à la mise en œuvre du projet (par exemple, gestion de projet externalisée, etc.) ;

- **Communication** : stratégie de communication de projet potentiellement inefficace ayant des effets internes ou externes (par exemple, sur les groupes cibles ou les parties prenantes et donc, sur la qualité des réalisations ou des résultats), faible visibilité sur le territoire de l'IEV, non-respect des règles de visibilité du Programme par les partenaires ou les sous-traitants, etc.
- **Finance**: liée au co-financement requis pour le projet, à l'exactitude de la budgétisation ou à la fixation de jalons pour les contrats de subvention IEV, aux aides d'État ou aux règles *de minimis*, aux flux de trésorerie individuels des partenaires, etc.

8. 1. SEPT REGLES POUR LA GESTION DES RISQUES

1. Faire de la gestion des risques une partie intégrante de la gestion du projet

Étant donné que la livraison de toute réalisation est toujours soumise à des risques, la gestion des risques doit être intégrée à la fois lors du développement du projet et de sa gestion. Pour ce faire, il est essentiel de considérer un projet comme un processus comportant plusieurs dimensions, composantes et paramètres, et de reconnaître qu'il implique un large éventail de personnes et d'organisations.

2. Identifier les risques le plus tôt possible

Bien que tous les risques ne puissent pas être identifiés avant qu'ils ne surviennent, si toutes les parties impliquées sont consultées, la grande majorité d'entre eux peuvent être définie (voir Rapport d'avancement, section 3.3).

Pour identifier les risques dès le démarrage du projet, vous devez analyser :

- Le plan de travail, comprenant la synthèse des réalisations et des activités, indiquant le calendrier de livraison et les interdépendances entre les composantes individuelles ;
- La cartographie de projet complète et l'implication des parties nécessaires à la réussite de la mise en œuvre et du déploiement du projet (partenaires, bénéficiaires de subventions en cascade, sous-traitants, groupes cibles, autres parties prenantes).

3. Considérer à la fois les menaces et les opportunités

Bien que la gestion des risques ait des connotations négatives, des événements inattendus bénéfiques pour le projet ou pour les organisations participantes peuvent également se produire pendant un projet, offrant ainsi de nouvelles opportunités. Ces opportunités peuvent être très rentables et souvent ne requièrent pas une allocation de temps ni de ressources substantielles. Parmi les exemples, on retrouve les événements imprévus qui permettent aux partenaires:

- d'amplifier les résultats du projet et par conséquent augmenter l'impact du projet (par exemple, en ajoutant une nouvelle dimension au résultat);
- d'améliorer ses effets à long terme (par exemple, étendre le déploiement de solutions à d'autres secteurs ou parties prenantes non prévus à l'origine).

4. Clarifier les problèmes d'appropriation des risques

L'identification des risques est insuffisante si ceux-ci ne sont pas attribués aux responsables des risques et si l'identification n'est pas liée à une «stratégie d'atténuation»:

- Le responsable des risques est l'organisation responsable de l'activité (par exemple, de superviser un processus d'investissement, de fournir un résultat spécifique);
- L'appropriation des risques peut nécessiter des accords ou des missions contractuelles (en interne au sein de l'organisation partenaire ou en externe, par exemple avec un sous-traitant) ou impliquer des responsabilités, qui doivent être définies dès le début du projet, conformément aux règles applicables en matière de marchés publics.

5. Communiquer les risques

La communication est un aspect important de la gestion des risques. Les risques doivent devenir un élément permanent de l'ordre du jour des réunions de projet. Le partenaire principal devra également informer l'AG / STC de tout risque lié aux composantes clés du projet (par exemple, justification et objectifs, résultat escompté, qualité et atteinte en temps voulu des principales réalisations et investissements du projet, effets à long terme prévus, jalons financiers).

6. Planifier et mettre en œuvre les réponses aux risques

Une réponse aux risques est une activité qui ajoute de la valeur à un projet en empêchant l'arrivée d'une menace ou en minimisant les effets négatifs. Les différentes réponses possibles sont les suivantes:

- Éviter les risques en **éliminant la cause**. Cela pourrait impliquer, par exemple, de changer de partenaire ou de sous-traitant ou, en cas de risque critique, de mettre fin au projet (par exemple, l'objectif du projet n'est plus viable pour le groupe cible).
- Atténuer les risques - minimiser leur impact ou leur probabilité. Cela peut être fait à titre préventif (en **influençant les causes**) ou en atténuant les effets négatifs pouvant découler du risque (**réduction du risque**). Bien que de nombreuses solutions de remplacement puissent être identifiées, la réponse choisie doit toujours permettre d'atteindre les objectifs et les résultats du projet.
- **Transfert des risques** - transfert d'une partie ou de la totalité de la responsabilité des risques moyens ou élevés en termes d'impact et de probabilité à des **tiers** (par ex. via la sous-traitance).



- Accepter les risques ayant un impact faible et / ou peu probable. C'est un bon choix si les effets sur le projet sont **minimes** ou si les chances de l'influencer s'avèrent très difficiles ou prennent beaucoup de temps.

Dans certains cas, les conséquences des événements engendrent des opportunités au projet plutôt que des risques. Les partenariats de projet doivent mettre en œuvre un processus de veille des opportunités en vue de les maximiser ou de les ignorer si leurs avantages sont négligeables.

7. Suivre les risques et les tâches associées

Le suivi des risques consiste à suivre les risques identifiés et à en définir de nouveaux, garantissant ainsi une gestion des risques efficace.

L'enregistrement des risques n'a toutefois aucun sens si les mesures prises pour les gérer ne sont pas évaluées. Une évaluation doit être effectuée en permanence pour déterminer si les actions correctives peuvent encore être améliorées.