

Analyse des risques

Fonction

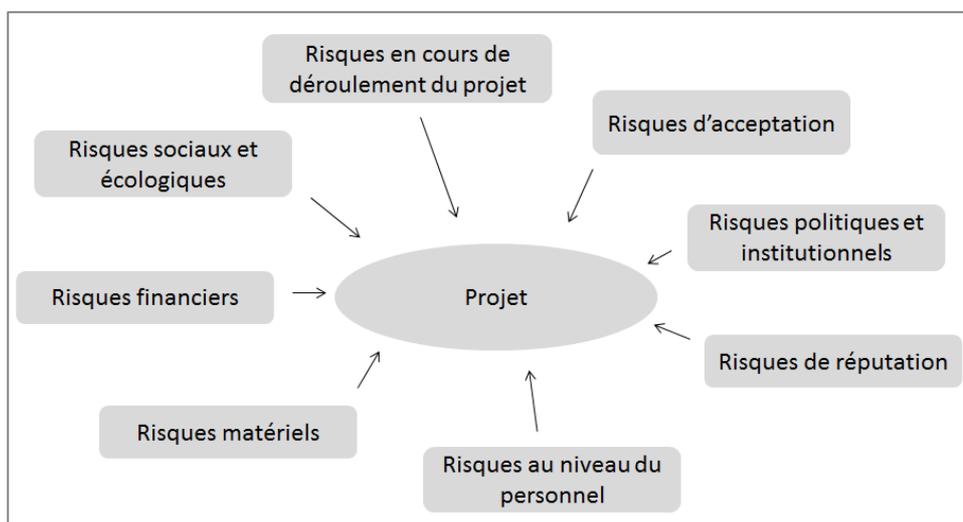
Les projets de promotion de la santé et de prévention interagissent avec leur environnement et de multiples facteurs juridiques, politiques, sociaux, économiques et culturels, mais aussi d'autres acteurs sur le terrain, influencent leur développement et contribuent au fait que leur réalisation n'est souvent pas aussi aisée que prévu. En outre, les groupes cibles contribuent de manière déterminante au déroulement du projet, en particulier si le taux de participation est élevé. Lorsque de nouvelles approches d'interventions sont testées ou que des projets sont transposés dans d'autres contextes, le degré d'insécurité est particulièrement important. Les projets sont de ce fait tributaires de nombreux facteurs extérieurs et soumis à des influences qui peuvent en favoriser le déroulement et le succès, mais aussi les mettre en danger. Dans le cadre du projet lui-même, il n'est pas rare que des développements difficilement prévisibles interviennent, par exemple des changements dans l'équipe qui en a la responsabilité.

L'analyse des risques est destinée à identifier ces risques, à les décrire et à les évaluer. Des mesures pour les réduire ou les éviter peuvent être prises sur cette base. L'analyse des risques est ici formulée à l'exemple d'un projet, mais elle peut également être utilisée par analogie pour des programmes et des organisations. Dans l'idéal, une analyse des risques est tout d'abord effectuée individuellement par chaque membre de l'équipe (et év. d'autres intervenants). Les résultats en sont ensuite comparés lors d'une discussion et résumés sous forme de synthèse.

Marche à suivre

I. Identification des risques

Dans une première étape, il s'agit de se poser la question quels sont les risques qui peuvent mettre en danger le succès de votre projet. Sont considérés comme risques des conditions et des éléments qui pourraient être problématiques pour le projet, même s'ils ne sont pas réels pour le moment. Les risques peuvent émaner à la fois du projet lui-même et de son environnement. Le schéma ci-après est un aperçu des risques qui peuvent affecter un projet:



Risques en cours de déroulement du projet: appréciations erronées lors de la planification; manque de participation; non atteinte de buts importants; effets secondaires négatifs etc.

Risques d'acceptation: résistances face au projet; forte concurrence; faible demande etc.

Risques politiques et institutionnels: interventions politiques qui menacent les intérêts du projet; changements peu propices à la cause de décideurs politiques; redistribution de moyens, désengagement de partenaires importants etc.

Risques de réputation: atteintes à l'image en raison des coopérations ou financeurs inappropriés, des rapports se fondant sur des opinions préconçues, des comportements inappropriés de membres de l'équipe; des développements négatifs difficilement prévisibles etc.

Risques au niveau du personnel: perte de savoir-faire en raison du départ de membres de l'équipe; absences pour cause d'accidents, de maladies, de décès; décisions erronées du personnel; comportement inapproprié de collaboratrices et collaborateurs, etc.

Risques matériels: dommages à l'immobilier, au mobilier ou aux véhicules; défaillance ou déprédation de matériel ; pertes de données pour atteintes ou insuffisance de l'infrastructure TI, etc.

Risques financiers: suppression de fonds promis; dépassement des coûts; créances fiscales; couverture d'assurance insuffisante, etc.

Risques sociaux et écologiques: effets négatifs pour certains groupes, risques éthiques comme des stigmatisations ou discriminations ; pollutions et atteintes à l'environnement

Les divers types de risques sont souvent liés entre eux: des risques écologiques, par exemple, entraînent en règle aussi des atteintes à l'image.

Les risques identifiés ainsi que d'autres éléments survenant ultérieurement sont notés dans le tableau du modèle d'analyse des risques:

Risques	Causes	Conséquences	Mesures préventives	Plan d'urgence
1.				
2.				
3.				

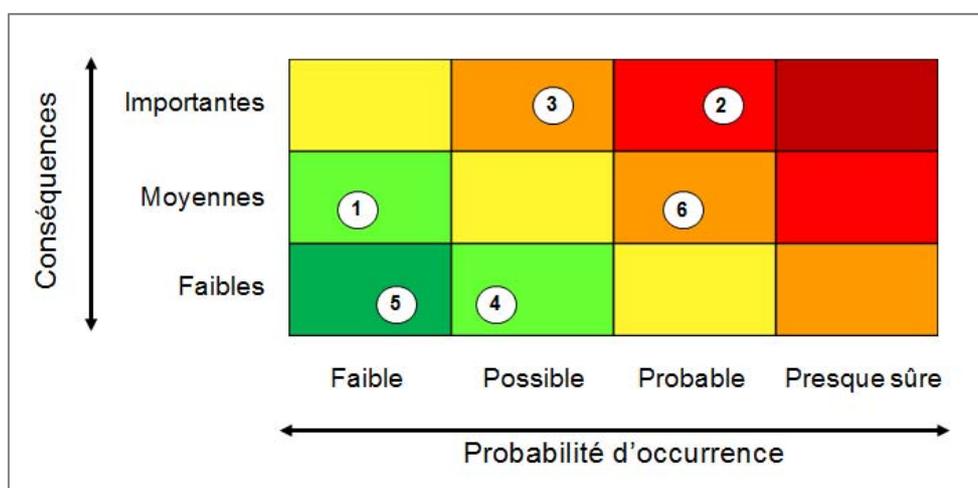
II. Evaluation des causes et des conséquences possibles

Pour chaque risque identifié, il s'agit tout d'abord de se pencher sur les causes et les conséquences possibles. Lorsque les causes d'un risque spécifique sont connues, on peut alors essayer de le prévenir. Si l'on craint, par exemple, une atteinte à l'image en raison de rapports qui se fondent sur des opinions préconçues, il s'agit de s'interroger sur les raisons qui pourraient être à l'origine de tels rapports et de déterminer quoi faire pour qu'à l'avenir, ces rapports soient plus objectifs (par ex. dans les médias). L'évaluation des conséquences d'un risque doit servir à en déterminer l'impact et la dimension. Par exemple, si un risque spécifique devait se concrétiser, qui en serait touché, et sous quelle forme ? Le fait de (re)connaître les conséquences d'un risque permet d'établir un « plan d'urgence » qui fixe comment réagir s'il devait se produire.

III. Evaluation des risques

L'évaluation des risques a pour but de déterminer et de comparer la « dangerosité » de chaque risque pour le projet. Il s'agit, d'une part, d'évaluer l'impact que ses conséquences peuvent avoir sur l'ensemble du projet. Cet impact peut être jugé important, moyen ou faible. Si possible, quantifiez l'impact, p.ex. les pertes financières menaçantes. Et, d'autre part, d'estimer la probabilité d'occurrence pour chaque risque identifié (faible, possible, probable ou presque sûre).

Les risques de probabilité d'occurrence très élevée (presque sûre) aux conséquences importantes peuvent mettre en danger l'ensemble du projet et doivent être traités immédiatement et en priorité absolue. Lorsqu'il s'agit de risques estimés de faible probabilité d'occurrence et de faibles conséquences, il n'y a pas nécessité d'agir immédiatement. Le tableau ci-après permet de classer les risques en fonction de leur évaluation et de la nécessité d'agir.



Risques très importants	Risques importants	Risques moyens	Faibles risques
Priorité A	Priorité B	Priorité C	Priorité D
Ces risques représentent un danger imminent pour l'ensemble du projet ou du programme et ils doivent être traités en priorité absolue. Des mesures doivent immédiatement être prises pour les éviter ou pour les réduire au maximum et un plan d'urgence doit simultanément être établi. Aucun effort ne doit être ménagé pour éviter ou réduire ces risques.	Ces risques représentent un danger important pour le projet ou le programme. Il s'agit, dans tous les cas, de prendre des mesures afin de les éviter ou de les réduire et également d'établir un plan d'urgence. Eviter ou réduire ces risques justifie qu'ils fassent l'objet d'efforts plus conséquents.	Bien que ces risques ne représentent pas un danger immédiat pour le projet ou le programme, des mesures appropriées doivent être prises pour essayer d'en réduire au maximum le potentiel. Le rapport efforts/résultats pour éviter ces risques doit être pesé et analysé.	Pour ces risques il n'y a pas de besoin d'agir dans l'immédiat. Néanmoins, il s'agit d'examiner dans quelle mesure ils pourraient être réduits à l'aide de mesures simples qui demandent peu d'efforts.

IV. Mesures préventives

Dans une deuxième étape, il s'agit de fixer des mesures préventives pour éviter ou réduire les risques identifiés et évalués. Ces mesures sont intégrées dans la planification ordinaire du projet. Pour des risques très importants et importants, un plan d'urgence doit être établi afin de pouvoir réagir de manière appropriée s'ils se concrétisent. Dans ces cas, un plan d'urgence peut être d'importance existentielle pour le projet, mais il ne dispense pas de fixer des mesures préventives et de les mettre en oeuvre. Car c'est toujours le dicton « mieux vaut prévenir que guérir » qui prime !

V. Examen régulier (follow up)

L'analyse des risques doit régulièrement être examinée et au besoin adaptée, par exemple à l'occasion des séances de pointage à la fin d'une étape du projet. De même, lors de changements d'une certaine importance dans le projet ou dans son environnement, la validité de cette analyse doit être vérifiée. C'est à cette condition seulement que l'actualité de l'évaluation des risques peut être garantie en permanence. Cet examen doit englober l'analyse des risques dans son ensemble. L'évaluation des risques est-elle toujours valable ? De nouveaux risques ont-ils été identifiés ? Leur interprétation et les priorités sont-elles à revoir ?

La mise en oeuvre des mesures préventives doit également être abordée lors de cet examen. Dans quelle mesure ont-elles déjà permis de minimiser ou de totalement éliminer un risque ?