

# Quelle prise en charge du risque projet par les OSI ?

## *Note de cadrage*

*(Traverses N°46 – Année 2 – 2016)*

---

### I. Contexte et problématique

---

La notion de risques liés aux projets de développement est depuis longtemps intégrée dans les démarches de travail des organisations de solidarité internationale (OSI) : le risque est inhérent au contexte des pays et des territoires de coopération (instabilité politique, sécurité des équipes, fiabilité des partenaires, aléas climatiques, etc.). Savoir l'anticiper et réussir à le gérer sont deux qualités de plus en plus perçues (et attendues) comme des savoir-faire spécifiques des organisations de solidarité internationale pour résoudre les principaux facteurs d'inégalité, d'injustice et aussi de conflits (adaptation aux changements climatiques, sécurité alimentaire, réhabilitation, etc.).

Le risque est devenu un élément constitutif de notre identité : sa gestion fait partie intégrante de nos modalités de travail, à tel point que les OSI sont souvent reconnues et recherchées pour leurs facultés de résilience, autrement dit, leurs capacités à adapter leur fonctionnement, leurs modalités opératoires et leurs démarches partenariales pour mieux anticiper et répondre à ces enjeux de territoire liés au risques.

Cette capacité de résilience – qu'elle soit acquise volontairement et revendiquée ou pour faire face à ce nouvelles réalités dans la gestion de projet et donc davantage subie – ne doit pas mettre le voile sur les réalités très qui rythment notre quotidien. Le risque est inhérent à toute action et pourtant, il n'est finalement que très peu pris en compte par nos partenaires techniques et financiers : il est souvent réduit à quelques hypothèses critiques dans la dernière colonne des cadres logiques !

Le risque est quotidien. Il pèse comme une épée de Damoclès sur nos organisations, notamment celles du Groupe initiatives : les spécificités de nos modèles économiques, nos différentes méthodes de coopération ainsi que l'évolution rapide des contextes d'intervention avec leur corollaire, la complexité des procédures bailleurs de gestion des projets, nous incitent à lancer une réflexion collective relative aux formes et aux modalités de gestion du risque dans les projets de développement.

L'équation du « risque projet » est complexe et elle intègre des éléments déjà abordés dans certaines journées d'étude précédentes (*Les ONG de développement face à l'urgence – Traverses N°37, Les partenariats au cœur des enjeux de territoires – Traverses N°42*) : mais c'est aussi devant les procédures de gestion des bailleurs que nous nous sentons les plus isolés : les OSI doivent-elles être les seules à gérer l'ensemble de ces risques projets ? Aujourd'hui, nous pouvons affirmer qu'en l'état actuel, aucun projet n'offre suffisamment de marge pour couvrir les risques réels qu'il fait courir à nos organisations.

**Ce processus de capitalisation cherchera à cerner de manière exhaustive la notion de « risque projet ».**

Mais nous pouvons, dès cette note de cadrage, citer trois types parmi les plus fréquents :

- 1. Le risque lié à l'évolution des pratiques des bailleurs.** Nos modèles économiques sont essentiellement basés sur des ressources financières publiques (en moyenne à hauteur de 75 %), issues de partenaires techniques et financiers français (AFD, MAEDI, collectivités locales), européens (Commission européenne) et internationaux (Banque mondiale, Agences des Nations Unies, etc.). Ce modèle nous rend extrêmement vulnérables aux exigences et aux modalités de gestion des contrats qui nécessitent un temps de travail et expertises spécifiques qui présentent un coût non négligeable et peuvent générer des risques financiers dans certains cas importants : audits ex post (4 ans après en moyenne), provisionnement de dépenses inéligibles, préfinancement au démarrage des projets, etc.

2. **Le risque partenarial** est de plus en plus subi. Les nouveaux contrats locaux de l'UE nous placent par exemple en posture de co-bénéficiaires quand on est simplement partenaire d'une OSC nationale chef de file. Cette démarche nous met de fait en posture de caution du signataire ce qui à coup sûr complexifie les rapports de partenariat, mais augmente aussi les coûts de gestion qui eux malheureusement ne sont pas extensibles au regard de la faiblesse des montants de cofinancements. Des références pourront être faites aux analyses du Traverses N°42.
3. **Le risque pays**, le plus admis dans ces aspects sécuritaires<sup>1</sup>, tend aussi à peser quand les principes de gouvernance et notamment en rapport avec la justice, sont encore fragiles, de même que les pratiques et procédures de gestion publique. Dans ces situations, notamment d'Etats dits fragiles, le risque pays demande une sérieuse prise en charge, notamment en terme de balisage de tous les aspects juridiques liés au fonctionnement de l'organisation (autorisation d'établissement, assurances, GRH, relation institutionnelle, partenariale, politique, etc.), de même qu'en terme d'assurance des engagements contractuels avec des Ministères, services publics, voire collectivités locales. Face à cette pression et aux tracasseries administratives, nous sommes obligés de dérouler des trésors de patience et des stratégies multiples pour échapper aux actes de corruptions et autres versements non justifiés. Des références pourront être faites aux analyses du Traverses N°37.

Ces risques génèrent des impacts non négligeables tant sur la conduite des opérations de terrain que sur les incidences plus générales sur l'organisation en matière de gestion financière, de qualité opérationnelle, de gestion RH, de vulnérabilité juridique, voire de réputation. Nos organisations doivent faire face par des mesures préventives, ou à défaut, correctives

## II. Périmètre du processus de capitalisation

---

Ce travail de capitalisation **abordera les modalités de gestion du risque projet**, en commençant par les trois axes présentés précédemment (bailleur, partenariat et pays).

Il s'appuiera sur des expériences diversifiées des membres du Groupe initiatives pour :

- **Renforcer les échanges de pratiques en interne du Gi (COPIL et étapes intermédiaires)** afin d'établir *une cartographie des risques projets* et de nous questionner sur nos *stratégies de prévention/gestion de ces risques* => Il aura pour objectif de partager des lectures, d'identifier le plus largement possible les types et sous-types de risques dans la gestion des projets notamment à partir de l'analyse détaillée de quelques initiatives emblématiques, et de mutualiser les différentes mesures de prévention/gestion des risques. Une journée d'échanges interne est prévue le 13/09.
- **Susciter le débat avec les pairs (Journée d'étude le 30/11)** : sur la base de présentations d'expériences des membres du Gi, avec des OSI françaises et experts spécialisés qui partagent des problématiques similaires en vue d'élaborer des prises de positions communes. Par exemple sur les modalités et les coûts liés à la gestion du risque projet pour contribuer à une meilleure prise en compte (et en charge) des procédures internes ;
- **Déployer un plaidoyer argumenté et convainquant auprès de la communauté des bailleurs<sup>2</sup> (édition du Traverses N°46 puis restitution au 1<sup>er</sup> trimestre 2017)** : un certain nombre de recommandations seront versées dans les groupes de travail et commissions de Coordination SUD (COFRI<sup>3</sup>) et CONCORD puis mises en débat et défendues auprès de l'AFD et de la commission européenne.

---

<sup>1</sup> NB : Concernant les questions de « sécurité », le travail ne s'attardera pas sur les procédures internes et les protocoles respectifs en matière de sécurité mais privilégiera l'analyse des pratiques générales de prévention et de gestion, y compris dans le cadre de contractualisation avec des services techniques d'Etat fragiles.

<sup>2</sup> Bailleurs publics, entreprises, fondations, collectivités, etc.

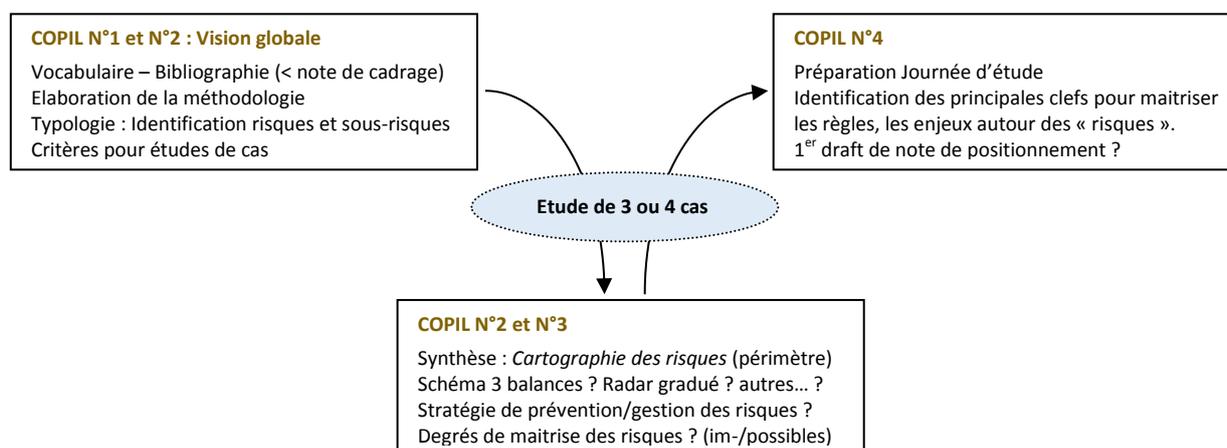
<sup>3</sup> Dont Frédéric Apollin (AVSF) est chef de file, avec Anne-Françoise Taisne (CFSI)

### Mise en place d'un comité de pilotage et contributions des membres

Le Grdr – ONG organisatrice – coordonne un **comité de pilotage (COFIL)** constitué de 9 personnes qui disposent d'une expérience confirmée en procédure bailleurs, gestion partenariale et projets de terrain.

| Membres du COFIL | Direction des opérations, des partenariats, du suivi-évaluation... | Direction Administration Contrat-Finances (sur invitation) | Contacts   |
|------------------|--|--|--|
| Gi               | Jérémy CASTEUBLE   | xxx  | <a href="mailto:casteuble@groupe-initiatives.org">casteuble@groupe-initiatives.org</a>   |
| Grdr             | Olivier LE MASSON (Dir. des partenariats)                          | Marie BULTELE (DAF)  | <a href="mailto:olivier.lemasson@grdr.org">olivier.lemasson@grdr.org</a><br><a href="mailto:Marie.bultele@grdr.org">Marie.bultele@grdr.org</a> |
| Gret             | Damien THIBAUT (DO)  | Marie-Odile CARDERA (DAF)                                  | <a href="mailto:cardera@gret.org">cardera@gret.org</a><br><a href="mailto:thibault@gret.org">thibault@gret.org</a>                             |
| GERES            | Laurence TOMMASINO (Déléguée générale adjointe)                    | Sabrina HEUZEY (DAF)                                       | <a href="mailto:l.tommasino@geres.eu">l.tommasino@geres.eu</a><br><a href="mailto:s.heuzey@geres.eu">s.heuzey@geres.eu</a>                     |
| Iram             | Marie-Jo Demante (Directrice)                                      | Frédéric Bunge (DAF)                                       | <a href="mailto:mj.demante@iram-fr.org">mj.demante@iram-fr.org</a><br><a href="mailto:f.bunge@iram-fr.org">f.bunge@iram-fr.org</a>             |

### Schéma récapitulatif du processus d'animation (4 COFIL et étapes intermédiaires)



### Livrables attendus

- Note de cadrage validée.
- ODJ et CR des différents COFIL.
- Outil d'analyse des différents « risques projet » : cartographie des risques.
- Illustration de quelques études de cas.
- TDR pour une journée d'étude ouverte (avec OSI françaises et bailleurs).
- Publication collective du Traverses n°46.
- Note de positionnement du Gi.
- TDR pour un atelier débat avec les bailleurs sur la base du Traverses n°46 (avec CSUD ?).

### Calendrier prévisionnel des temps forts 2016

| COFIL                    |  |  |  |  | N°1 | N°2 |  | N°3 | N°4 |   |   |   |
|--------------------------|--|--|--|--|-----|-----|--|-----|-----|---|---|---|
| Echanges de pratiques Gi |  |  |  |  |     |     |  | 13  |     |   |   |   |
| Journée d'étude          |  |  |  |  |     |     |  |     |     | X |   |   |
| Traverses                |  |  |  |  |     |     |  |     |     |   | X |   |
| Restitution - Plaidoyer  |  |  |  |  |     |     |  |     |     |   |   | X |