

Les fondements de la gestion de projet : Le risque

de Bob McGannon

Modèle de plan de gestion des risques

Nom du projet :

Ce document vise à permettre de comprendre l'approche adoptée pour gérer les risques et à faciliter la communication entre toutes les parties prenantes du projet impliquées dans ce processus.

Le plan de gestion des risques fournit une approche ou méthodologie de la gestion des risques. Les activités suivantes seront réalisées pour gérer les risques :

- Identification des risques
- Évaluation et analyse des risques
- Documentation des risques
- Contrôle et gestion des risques
- Reporting des risques

Rôles et responsabilités

Cette partie présente les personnes (ou services) impliquées dans le processus de gestion des risques.

Répertoriez toutes les activités liées aux risques concernant votre projet. Les activités courantes sont incluses.

Déterminez qui doit réaliser, examiner, surveiller et approuver chaque activité.

N'hésitez pas à modifier le tableau ci-dessous en fonction du niveau de détail requis pour votre projet.

Par exemple, vous pourriez avoir plusieurs entrées d'identification des risques par domaine business, par processus business ou par service.

Activité liée aux risques	Réalisée par	Examineurs	Surveillants (responsables)	Approbateurs
Identification des risques				
Évaluation et analyse des risques				
Réponses aux risques				
Budget de risque				
Contrôle et gestion des risques				
Reporting des risques				

Identification des risques

L'identification des risques constitue la première étape du processus de gestion des risques. Tous les risques liés au projet doivent être identifiés et consignés. Les techniques suivantes seront appliquées pour identifier les risques liés au projet (conserver tous les éléments pertinents) :

Ateliers sur les risques avec diverses parties prenantes	Entretien avec les cadres supérieurs	Revue des registres des risques liés aux projets passés
Recherche sur Internet de risques liés à des projets similaires	Discussion avec des chefs de projet senior	Discussion avec les fournisseurs
Autres activités, au besoin		

Les risques seront également regroupés en catégories. Ainsi, les parties prenantes verront où résident les risques liés au projet. Elles pourront aussi mieux réfléchir aux risques qui relèvent de chaque catégorie. Les catégories courantes sont les suivantes (à modifier au besoin) :

Budget	Ressources	Sécurité
Réglementation	Installations	Matériel
Fournisseurs	Calendrier	Périmètre
Intégrité et sécurité des données	Intégration	

Une fois les risques identifiés et catégorisés, ils seront tous consignés dans le registre des risques, même s'il est déterminé ultérieurement qu'un ou plusieurs risques ne seront pas atténués dans le cadre du projet.

L'étape suivante du processus de gestion des risques consiste à examiner et à analyser les risques identifiés.

Évaluation et analyse des risques

Lors du processus d'évaluation, chaque risque sera estimé selon les facteurs suivants :

1. Probabilité qu'il se concrétise
2. Impact sur le projet s'il se concrétise

La matrice ci-après est conçue pour indiquer le type d'analyse à effectuer selon la probabilité et l'impact d'un risque donné. N'hésitez pas à la modifier en fonction de votre projet et des seuils de tolérance aux risques de votre organisation.

		Probabilité		
Impact		Faible	Moyenne	Élevée
	Élevé	À surveiller de près	À analyser en profondeur	À analyser en profondeur
	Moyen	À surveiller de près	À atténuer un peu	À atténuer un peu
	Faible	À revoir régulièrement	À revoir régulièrement	À atténuer un peu

Une définition est à créer pour chaque niveau (élevé, moyen, faible). Vous trouverez ci-dessous des exemples de définitions. N'hésitez pas à les modifier si nécessaire pour votre projet.

- Une probabilité faible a 25 % de chances ou moins de se concrétiser.
- La probabilité moyenne se situe entre 25 % et 75 %.
- La probabilité élevée s'établit à 75 % ou plus.
- Un impact faible représente des répercussions minimales.
- Un impact moyen représente des répercussions modérées.
- Un impact élevé représente des répercussions substantielles.

Il convient de consigner toute hypothèse formulée durant le processus d'évaluation.

Une fois que la probabilité et l'impact d'un risque donné sont convenus, il devient possible d'élaborer la réponse correspondante (approche d'atténuation).

L'appétence pour le risque est le degré d'incertitude qui reste acceptable. Pour les organisations ayant peu d'appétence pour le risque, la matrice ci-dessus associerait sans doute un risque présentant une probabilité élevée et un impact moyen à la mention « À analyser en profondeur » (au lieu de la mention « À atténuer un peu »).

La mention « À analyser en profondeur » indique la nécessité de procéder à une analyse détaillée pour identifier et évaluer plusieurs approches d'atténuation afin de réduire le niveau de risque.

La mention « À atténuer un peu » implique d'organiser une réunion afin de discuter des activités d'atténuation à entreprendre pour réduire le risque. L'analyse ne doit pas être longue, car le niveau de risque ne justifie pas l'effort requis pour aller en profondeur.

La mention « À surveiller de près » indique que le chef de projet (ou le surveillant du risque) examinera le risque en question deux fois par mois afin de déterminer si sa probabilité et/ou son impact évoluent.

La mention « À revoir régulièrement » indique que le chef de projet (ou le surveillant du risque) examinera le risque en question une fois par mois afin de déterminer si sa probabilité et/ou son impact évoluent.

Réponses aux risques

Pour ce qui est des risques (menaces) qui seront atténués, quatre stratégies de réponse sont envisageables :

1. Éviter : l'équipe de projet agit de façon à éliminer la menace ou à protéger le projet de son impact. Il faut éventuellement réduire le périmètre ou modifier une approche pour éviter la menace.
2. Escalader : le risque est extérieur à la sphère d'influence du projet. La charge de la surveillance de la menace passe à un échelon supérieur de l'organisation, où elle sera gérée plus efficacement.
3. Transférer : l'impact de la menace passe à une tierce partie, également chargée de surveiller la réponse (ex. : solliciter un fournisseur ou souscrire une assurance).
4. Atténuer : l'équipe de projet mène des activités d'atténuation des risques pour diminuer la probabilité qu'une menace se concrétise ou réduire son impact si elle se concrétise.

Pour ce qui est des opportunités qui seront accrues, quatre stratégies de réponse aux risques sont envisageables :

1. Exploiter : la modification de l'approche de la solution signifie que le périmètre sera élargi et que la nouvelle solution garantit un résultat plus positif.
2. Escalader : le risque est extérieur à la sphère d'influence du projet. La charge de la surveillance de l'opportunité passe à un échelon supérieur de l'organisation, où elle sera gérée plus efficacement.
3. Partager : l'opportunité passe à une tierce partie, également chargée de surveiller la réponse (ex. : solliciter un fournisseur).
4. Améliorer : l'équipe de projet mène des activités d'atténuation des risques pour augmenter la probabilité qu'une opportunité se concrétise.

Une fois les risques évalués et analysés, vous devriez disposer de la liste complète des activités de réponse à entreprendre pour les risques à atténuer.

Documentation des risques

La documentation utilisée pour consigner et gérer les risques peut varier en fonction des outils disponibles au sein de l'organisation. Si vous ne disposez d'aucun outil, les documents requis au minimum pour gérer les risques sont les suivants :

1. Plan de gestion des risques
2. Registre des risques, où consigner chaque risque avec les activités de réponse correspondantes
3. Enregistrement détaillé pour les risques élevés, avec des informations historiques
4. Récapitulatif des risques liés au projet à des fins de reporting
5. Glossaire des risques

Contrôle et gestion des risques

Le contrôle et la gestion des risques constituent le processus de suivi des risques. Étant donné que les risques évoluent tout au long du projet, vous devez tous les réévaluer périodiquement.

À chaque fois que l'enregistrement d'un changement lié au projet est approuvé, une évaluation doit déterminer s'il introduit de nouveaux risques ou s'il affecte les risques existants.

Les risques seront soumis à une revue officielle une fois par trimestre (ou autre fréquence en fonction du projet), en présence des principales parties prenantes, pour examiner tous les risques liés au projet.

Les risques élevés feront l'objet d'une revue officielle une fois par mois (ou autre fréquence en fonction du projet), en présence de la haute direction.

Le registre des risques sera mis à jour après chaque revue. La revue des risques implique un vaste ensemble de parties prenantes, à l'image de l'atelier d'identification des risques qui s'organise en début de projet. De plus, il est possible d'ajouter des entrées au registre des risques à tout moment en fonction de l'évolution du périmètre du projet, des fluctuations du marché et des changements dans l'entreprise.

Si un événement de risque ne se concrétise pas, il convient de mettre à jour le registre des risques avec une note indiquant que ce risque est « fermé ». Il doit bien rester mentionné dans le registre.

Un registre des risques peut également contenir les valeurs résiduelles des réponses aux risques. Si un risque avait été évalué comme présentant un impact élevé et une probabilité moyenne *avant* les activités d'atténuation, le registre des risques contiendrait aussi les évaluations de son impact et de sa probabilité escomptés après les activités d'atténuation. Cela aide à démontrer l'intérêt des activités de réponse aux risques, tout en veillant à ce que les activités d'atténuation fonctionnent comme prévu.

Budget de risque

Un budget sera établi pour l'atténuation des risques une fois les risques liés au projet identifiés et analysés, et les réponses aux risques validées.

Les dépenses nécessaires pour atténuer les risques seront planifiées dans le budget global du projet. Il convient de quantifier financièrement et de financer chaque activité de réponse pour les risques moyens à élevés. Une fois le financement approuvé, vous pourrez ajouter des réponses aux risques à la structure de découpage du projet et les exécuter comme il se doit.

Reporting des risques

Le chef de projet est tenu de mettre à jour et de distribuer le registre des risques une fois par mois aux parties prenantes.

Il doit inclure tous les risques élevés dans le rapport d'état bihebdomadaire (ou autre fréquence en fonction du projet) qu'il remet à la haute direction. Ce rapport comprendra la tendance de chaque risque (autrement dit son évolution vers le pire ou vers le mieux).

La matrice ci-après est conçue pour récapituler les risques liés à un projet.

Matrice de récapitulatif des risques liés au projet

		Probabilité		
Impact		Faible	Moyenne	Élevée
	Élevé	4	3	2
	Moyen	2	5	4
	Faible	5	4	1

Dans cet exemple, nous avons :

5	Risques élevés
4	Risques moyens/élevés
12	Risques moyens
9	Risques faibles

N'hésitez pas à modifier cette matrice en fonction de votre tolérance au risque. Par exemple, vous pouvez classer un risque présentant une probabilité élevée et un impact moyen dans les risques élevés.