

# **GESTION DES RISQUES PROJET**

**La gestion des risques en gestion de projet est un processus d'identification et d'évaluation des risques inhérents à un projet, dans le but de les mitiger et gérer leur impact sur le projet.**

**Elle permet d'adopter une approche **proactive** pour la maîtrise des risques et également **réactive** pour faire face aux problèmes.**

# Qu'est-ce que la gestion des risques ?

Un risque est un événement ou une condition possible dont la concrétisation aurait un impact négatif sur les objectifs du projet.

La gestion des risques de projet permet, grâce à des **outils** et **méthodes**, d'identifier et évaluer **les risques ainsi que leur impact sur le projet**, et ce, afin de prévoir des actions préventives et correctives.

Elle s'effectue dès la phase d'initialisation ou démarrage du projet, dans le but de déterminer en amont sur quels risques il faut agir en priorité.

Elle est ensuite maintenue tout au long du **cycle de vie du projet**.

# Pourquoi faire de la gestion des risques ?

Les risques sont une **propriété intrinsèque** de la vie d'un projet.

D'ailleurs, le plus grand risque de projet pourrait résider dans la pensée que le projet est un long fleuve tranquille.

Toutefois, la réalité des projets nous oblige à penser autrement et à ne pas prendre la gestion des risques projet à la légère.

En effet, l'un des facteurs clés de réussite de projet est **de considérer les risques le plus tôt possible**, puis d'assurer **la gestion des risques** tout au long du cycle de vie du projet.

# La gestion des risques de projet en 7 étapes

Le management des risques de projet se décline en 7 étapes, tout au long du cycle de vie de projet.

## 1) Planification de la gestion des risques

La première étape de la démarche de gestion des risques consiste à déterminer l'approche préconisée pour la gestion des risques du projet à chaque phase.

Ceci inclut la définition des rôles et des responsabilités des parties prenantes, ainsi que la planification de la communication.

Il s'agit ensuite de veiller à l'intégration des risques dans les coûts et les délais et à détailler le plan d'action pour chacune des étapes.

L'inclusion de **la cartographie des décideurs** dans cette phase peut aider à identifier les individus clés qui ont un impact significatif sur le projet, permettant ainsi une gestion plus précise et efficace des risques.

## 2) Identification des risques

Identifier tous les risques qui pourraient avoir un impact sur le projet et documenter leurs caractéristiques.

Il existe plusieurs types de risques : **un risque peut être de nature humaine, technique, juridique, ou intrinsèque au projet.**

## **2.1) Risques techniques**

### Exemple :

Le projet implique l'utilisation d'une nouvelle technologie pas encore maîtrisée par les ressources.

**Comme action préventive**, on peut évaluer les besoins de formation éventuels de l'équipe projet avant le démarrage des tâches nécessitant la maîtrise de ces points faibles (langage informatique, nouvelle technologie, etc ...).

## **2.2) Risques humains**

### Exemple :

Maladie/décès d'une ressource projet importante, ré-affectation prioritaire des ressources projet sur d'autres priorités opérationnelles ou sur d'autres projets par le Top Management, ou encore incompétence des ressources par rapport aux tâches qui leur ont été confiées.

**Comme action préventive**, on peut prévoir des personnes “backup” qui auraient les mêmes compétences que les ressources projet et pourraient les remplacer en cas d'absence prolongée.

## **2.3) Risques juridiques**

### Exemple :

Faillite d'un fournisseur avec qui il y a liaison contractuelle, nouvelle législation qui bouleverse le projet.

**Comme action préventive**, on peut travailler avec le service juridique pour que les contrats liant aux fournisseurs nous protègent au maximum, prévoir une veille juridique pour les aspects législatifs liés à votre projet.

## **2.4) Risques liés au planning**

### Exemple :

Risque de dérapage sur le planning lié à une mauvaise estimation initiale de la durée nécessaire à l'exécution des tâches.

**Comme action préventive**, lorsque l'on planifie un projet avec un logiciel de gestion de projet, on peut prévoir toujours un peu de marge sur les tâches pour prévenir des aléas pouvant survenir au cours du projet.

## *2.5) Risques intrinsèques au projet*

### Exemple :

Mauvaise affectation des responsabilités sur les tâches, plusieurs personnes affectées aux mêmes tâches sans répartition claire des rôles, mauvaise implication des parties prenantes et en particulier du ou des commanditaires du projet.

**Comme action préventive**, on peut faire une formation préalable en gestion de projet et au logiciel de gestion de projet utilisé.

## Exemple : liste des risques: défaillance du système informatique

No	Risque
1	renverser une tasse de café sur le clavier
2	panne du réseau électrique public
3	imprimante bloquée
4	crash disque dur
5	météorite sur le centre de calcul
6	vol d'un écran, clavier par un employé
7	vol d'un écran, clavier par un client
8	réseau sans fil perturbé par magnétisme temporaire
9	fibre optique coupée par accident
10	home page hackée
11	oublié son mot de passe
12	...

Par ailleurs, une caractéristique intéressante à fournir à cette étape est la réponse potentielle au risque identifié.

Cette information est utile pour la prochaine étape, celle de l'analyse des risques.

### 3) Analyse qualitative des risques

L'analyse des risques qualitative consiste en l'évaluation des risques.

Il s'agit d'évaluer la sévérité potentielle de chaque risque sur l'atteinte des objectifs du projet, puis déterminer un ordre de priorité pour l'analyse approfondie et les actions ultérieures.

Cette analyse peut être faite à l'aide de la matrice de gestion des risques.

# Exemple de matrice des risques 5x5

**Impact**  
*Quelle serait la gravité des conséquences si le risque se produisait ?*

		Insignifiante 1	Mineure 2	Significative 3	Majeure 4	Sévère 5
		5 Presque certain	Moyen 5	Élevé 10	Très élevé 15	Extrême 20
		4 Probable	Moyen 4	Moyen 8	Élevé 12	Très élevé 16
		3 Modéré	Faible 3	Moyen 6	Moyen 9	Élevé 12
		2 Improbable	Très faible 2	Faible 4	Moyen 6	Moyen 8
		1 Rare	Très faible 1	Très faible 2	Faible 3	Moyen 4

**Probabilité**  
*Quelle est la probabilité que le risque se produise ?*

## 4) Analyse quantitative des risques

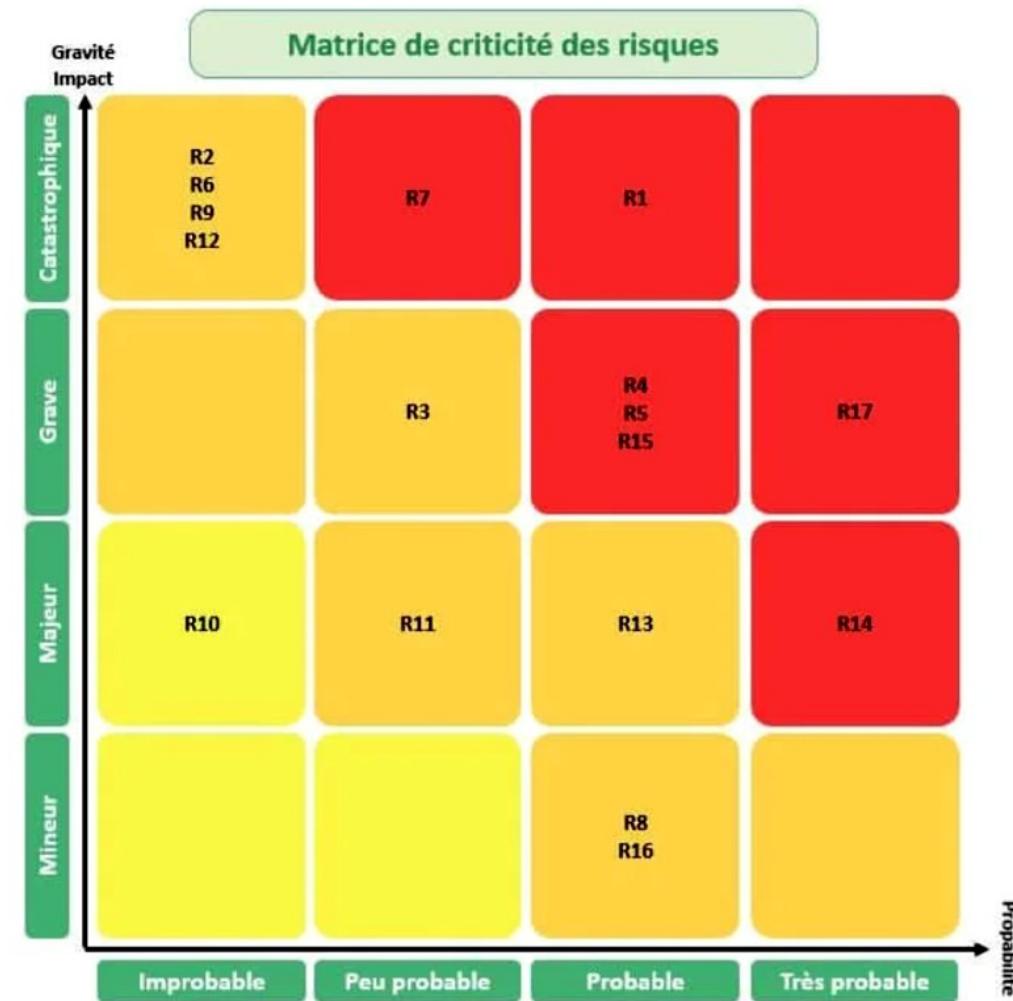
L'analyse quantitative des risques aide à quantifier les impacts des risques sur l'atteinte des objectifs du projet et mettre à jour **le registre des risques**.

**Le registre des risques est l'un des plus importants livrables de la gestion des risques projet.**

Ce document détaille tous les risques identifiés et contient les résultats de l'ensemble des étapes de gestion des risques.

# Risques-évaluation : Quels sont les risques à traiter prioritairement ?

- Probabilité (Fréquence)
  - numérique ou qualitatif
- Impact (Gravité)
  - objectif, coûts, délais
  - numérique ou qualitatif
- Classification de risques



## Risques-évaluation fréquence : L'événement peut-il survenir ?

Appréciation globale	Qualification	Notation
Non	Impossible	1
	Quasi-impossible	2
	Très improbable	3
Peut-être	Improbable	4
	Peu plausible	5
	Plausible	6
	Probable	7
Oui	Très probable	8
	Quasi-certaine	9
	Certaine	10

## Risques-évaluation impact : Conséquence en cas de réalisation du risque?

Appréciation globale	Qualification	Notation
Mineures	Nulles	1
	A peine sensibles	2
	Très limitées	3
Moyennes	Limitées	4
	Sensibles	5
	Significatives	6
Majeures	Très significatives	7
	Importantes	8
	Désastreuses	9
	Catastrophiques	10

## Risques-évaluation - synthèse

Exemple d'affectation des probabilités et impacts

No	Risque	Probabilité	Impact
1	renverser une tasse de café sur le clavier	7	2
2	panne du réseau électrique public	6	5
3	imprimante bloquée	8	4
4	crash disque dur	6	8
5	météorite sur le centre de calcul	1	10
6	vol d'un écran; clavier par un employé	4	4
7	vol d'un écran, clavier par un client	3	4
8	réseau sans fil perturbé par magnétisme temporaire	4	6
9	fibre optique coupée par accident	4	8
10	home page hackée	7	9
11	oublié son mot de passe	8	5
12	...		

	1 et 2	3 et 4	5 et 6	7 et 8	9 et 10
Probabilité					
9 et 10					
7 et 8	tasse café sur clavier	imprimante bloquée	oublié mot de passe		home page hackée
5 et 6		réseau sans fil perturbé	panne réseau él.	crash disque dur	
3 et 4		vol écran, clavier		fibre optique coupée	
1 et 2					météorite sur centre calcul

No	Risque	Probabilité	Impact					
1	renverser une tasse de café sur le clavier	7	2					
2	panne du réseau électrique public	6	5					
3	imprimante bloquée	8	4					
4	crash disque dur	6	8					
5	météorite sur le centre de calcul	1	10					
6	vol d'un écran, clavier par un employé	4	4					
7	vol d'un écran, clavier par un client	3	4					
8	réseau sans fil perturbé par magnétisme temporaire	4	6					
9	fibre optique coupée par accident	4	8					
10	home page hackée	7	9					
11	oublié son mot de passe	8	5					
12	...							

Probabilité	9 et 10	7 et 8	tasse café sur clavier	imprimante bloquée	oublié mot de passe	home page hackée
5 et 6				réseau sans fil perturbé	panne réseau él.	crash disque dur
3 et 4				vol écran, clavier		fibre optique coupée
1 et 2						météorite sur centre calcul

Impact	1 et 2	3 et 4	5 et 6	7 et 8	9 et 10
UNIVERSITÉ DE GENÈVE					

## Construction de la matrice des risques

Pour construire la matrice des risques, il faut commencer par dresser un registre des risques qui présente en colonnes:

- La nature du risque identifié
- Sa description
- Son niveau de gravité potentiel sur une échelle de 1 à 4 ou de catastrophique à mineur
- Le nom du responsable de la prévention de ce risque, souvent lié à la nature du risque
- La ou les actions préventives
- La ou les actions correctrices

Le registre des risques est un tableau d'analyse qui liste tous les risques, mais tout naturellement on ne peut pas agir sur eux tous.

Cela peut, en effet, nécessiter des budgets importants et des délais énormes.

Cependant, face à des contraintes budgétaires, toutes ces actions ne sont pas toujours justifiées.

Voici à quoi ressemblera le registre des risques :

## Registre des risques

Nom / Code projet	SAP30 / CMRL
Référence	Stratégie2022/CMRL
Chef de projet	Mme Dupont
Service/Organisation	Confassis S.A.

Date de création	01/05/2022
Date de la version	04/05/2022
Numéro de version	V1.2

ID	Nature de risque	Description	Gravité	Probabilité	Criticité	Conséquence si avéré	Tendance	Responsable	Actions préventives	Actions correctives
R1	Juridique	Contrôle ou audit pendant la durée du projet	Mineur	Improbable	Modéré	Délais	Stable	Jacques Meunier	Contact avec notre cabinet d'audit afin d'expliquer la situation et les implications d'un contrôle inopiné. Développement d'un plan de contingence qui sera activé par le comité de direction.	Comité de Direction exceptionnel pendant lequel le plan de contingence sera expliqué et discuté. Impacts connus aujourd'hui: coûts et délais car le projet sera retardé avec certitude.
R2	Humain	Les investissements nécessaires au projet ne sont pas approuvés	Catastrophique	Improbable	Critique	Budget	Baisse	Chantal Dupont	Approbation de l'étude d'opportunité ainsi que de la charte projet.	Comité de direction exceptionnel et communication des conséquences pour la société.
R3	Humain	Les syndicats n'approuvent pas le projet	Grave	Peu probable	Critique	Délais	Baisse	Responsable du changement	Communication détaillée, transparente et ciblée.	Négociation avec les syndicats et explications détaillées
R4	Intrinsèque	Les ressources informatiques ne sont pas disponibles à temps plein	Grave	Probable	Très critique	Délais	Stable	Chantal Dupont	Implication de Daniel Château, DI dans toutes les étapes du projet, y inclus approbation de la charte. Disponibilité des ressources assignées vérifiée en permanence par la chef de	Chantal Dupont en contact direct avec le DI afin d'évaluer les conséquences et appliquer des actions correctives.
R5	Humain	Les ressources locales (responsable du changement, responsable de l'intégration) ne sont pas disponibles à temps plein	Grave	Probable	Très critique	Délais	Stable	Jacques Meunier	Cette disponibilité est sous la responsabilité du responsable de l'intégration et du responsable du changement. Les ressources ont déjà été approuvées par les responsables de	Le problème sera soulevé lors du prochain comité de direction s'il n'est pas réglé entretemps.
R6	Intrinsèque	Le sponsor n'est disponible et ne supporte pas le projet	Catastrophique	Improbable	Critique	Délais	Baisse	Chantal Dupont	Implication du Sponsor dans toutes les étapes du projet. Sensibilisation (formation) à l'importance du rôle pour le succès de l'initiative.	Le problème sera soulevé lors du prochain comité de direction s'il n'est pas réglé entretemps.

## 5) Planification des réponses aux risques

Élaborer les stratégies de réponses aux risques pour éliminer les effets des menaces en réduisant la probabilité de matérialisation des risques, l'ampleur de leur impact, ou encore les deux.

### Risques: proposition de réponses

- Réduire la fréquence
  - contrôle, entretien, etc.
  - Incendie:
- Améliorer la détectabilité (signes, actions)
  - indicateurs, signaux
  - plan d'action en cas de réalisation du risque
  - Incendie:
- Réduire l'impact (transférer le risque)
  - assurance, garantie, pénalité
  - Incendie:
- Accepter le risque
  - ne rien faire

## 6) Surveillance

Lors de cette étape de la gestion des risques projet, il s'agit de mettre en œuvre les plans de réponses aux risques, surveiller les risques et mettre à jour **le registre des risques**, surveiller les risques résiduels et identifier les nouveaux risques. Les résultats des réponses aux risques sont évalués et des ajustements sont apportés au besoin.

## 7) Maîtrise des risques

La maîtrise des risques consiste en une prise de décision éclairée, opportune et efficace concernant les conditions du projet, les éléments déclencheurs, les plans de réponse aux risques et l'utilisation des provisions. On procède à l'analyse du résultat des activités de suivi et des rapports qui en découlent pour chacun des risques, de façon à déterminer les actions à prendre pour chaque risque, soit :

- **Nouvelle planification:** lorsque l'évolution des risques demande que les mesures de réponses aux risques soient modifiées
- **Mise en veille:** lorsque le degré d'exposition au risque a diminué à un seuil acceptable
- **Clôture du risque:** lorsque le risque n'est plus pertinent car il référait à une phase terminée du projet
- **Élaboration d'un plan de réponses:** lorsque le risque n'était pas identifié initialement ou suffisamment important
- **Révision du plan de réponses:** lorsqu'il s'avère que les mesures prévues initialement pourraient ne pas être pertinentes.
- **Réalisation d'analyses plus poussées:** lorsqu'il est nécessaire de repousser la prise de décision jusqu'à ce que de plus amples renseignements soit disponibles.
- **Suivi normal:** lorsqu'aucune action spécifique n'est requise autre que de continuer les activités de suivi des risques.

**Attention** : Si le risque a dégénéré en **problème**, la clôture du risque pourra également être effectuée si les mesures prévues à cet effet font partie d'un processus de gestion des problèmes distinct de celui des risques

La fermeture d'un dossier de risque devrait s'accompagner d'une documentation sur la raison de l'échec ou de la réussite du plan de gestion des risques.

Les liens entre ce risque et les autres risques associés au projet et les données d'analyse pertinentes.

La mise à jour du registre des risques avec les recommandations pertinentes aux situations qui y sont décrites, en tenant compte de l'expérience acquise au cours du projet, constituera une aide très utile pour les autres projets.

Voici le résumé des étapes :

## ETAPES DE GESTION DES RISQUES

01

### PLANIFIER LA GESTION DES RISQUES

Déterminer l'approche de gestion, définir, les rôles et responsabilités, et planifier la communication

02

### IDENTIFIER LES RISQUES

Lister les risques par nature, et documenter leurs caractéristiques

03

### FAIRE UNE ANALYSE QUALITATIVE

Évaluer l'impact du risque sur l'atteinte des objectifs du projet

04

### FAIRE UNE ANALYSE QUANTITATIVE

Quantifier les impacts des risques sur l'atteinte des objectifs du projet. Considérer un registre de gestion des risques à cet effet.

05

### PLANIFIER LES RÉPONSES AUX RISQUES

Préparer des stratégies de réponse : éliminer, transférer, atténuer, ou accepter

06

### SURVEILLER LES RISQUES

Mettre en œuvre les plans de réponses aux risques et tenir à jour le registre des risques

07

### MAITRISER LES RISQUES

Analyse le résultat des activités de suivi et des rapports pour déterminer les actions (suivi, révision, clôture...)

## 4 stratégies de gestion des risques

4 stratégies sont généralement proposées à prendre en considération dans la gestion des risques projet.

### 1) Éliminer les risques

Souvent les risques identifiés sont dus à une méconnaissance de la situation. On peut donc parfois réussir à les éliminer par une investigation plus approfondie.

**Par exemple**, pour un projet d'infrastructure routière, une étude des sols pour identifier si oui ou non le risque de contamination existe. Cela peut orienter les choix de réalisation du projet.

**Attention** : La première stratégie à considérer lors de la gestion des risques projet est l'élimination du risque. Toutefois, il est impossible d'éliminer tous les risques. C'est pourquoi il faut envisager d'autres stratégies.

## 2) Transférer les risques

Il est possible de transférer les impacts négatifs des risques et leur responsabilité à un tiers. Toutefois, le transfert des risques n'élimine pas le risque.

**Par exemple**, le choix de se faire accompagner par une AMOA s'avère efficace pour la réalisation des projets de BTP ou des systèmes d'information.

L'AMOA (ou Assistance à Maîtrise d'Ouvrage ou consultant AMOA) est l'un des 3 acteurs qui se partagent les responsabilités dans un projet, avec la MOA (Maîtrise d'Ouvrage) et la MOE (Maîtrise d'Œuvre).

### 3) Atténuer les risques

La troisième stratégie de gestion des risques projet consiste à mettre en place un plan d'action pour mitiger ledit risque.

Le plan d'action peut porter sur la réduction de la probabilité d'occurrence de ce risque, de son impact sur les objectifs du projet ou sur les deux à la fois.

Afin d'obtenir une estimation juste de la valeur des risques, il convient de tenir compte de tous les efforts qui seront déployés par l'équipe de projet afin de diminuer l'exposition au risque pour le projet.

## 4) Accepter les risques

Cette stratégie de gestion des risques est adoptée parce qu'on peut rarement éliminer toutes les menaces du projet. Cette stratégie peut être passive ou active.

- L'acceptation passive laisse à l'équipe de projet le soin de faire face au risque lorsqu'il se présente.
- La stratégie d'acceptation active la plus répandue est de constituer une provision. Les coûts et les délais qui sont accordés pour faire face aux risques acceptés constituent **les contingences du projet**.

## Quelle différence entre risques et problèmes ?

La principale différence est qu'un problème est un événement qui s'est déjà matérialisé.

Or, un risque est un événement potentiel qui pourrait, ou ne pas, se produire dans le futur.

En effet, nous planifions à l'avance les plans d'atténuation des risques.

Pour tous les problèmes, nous devons agir immédiatement pour les résoudre.

Par conséquent, la gestion des risques projet fait partie du champ du **préventif**, tandis que la gestion des problèmes relève du champ du **curatif**.

## Comment documenter les risques et les problèmes ?

D'un point de vue pratique, les problèmes sont enregistrés séparément dans le registre des problèmes tandis que les risques sont identifiés et suivis dans le registre des risques.

Tous les problèmes, qu'ils soient identifiés initialement comme risques ou non, sont traités de la même façon.

Pourtant, il est recommandé de garder une trace des risques qui se sont matérialisés dans le registre des risques, et par la suite de procéder à la documentation des leçons apprises.

Pour les problèmes, il y a besoin d'un **plan d'action** dont les actions sont répertoriées en priorité.

**Par exemple**, la démission d'un membre de l'équipe de projet est un problème. C'est un problème, car l'événement s'est déjà produit.

Par conséquent, la liste des actions à entreprendre pourrait inclure :

- Le recrutement rapide d'une personne
- Le recrutement d'un freelancer
- Le report du projet
- Ou l'externalisation de certaines activités du projet

Ces actions sont discutées et une action est lancée immédiatement.

**Attention** : Les problèmes doivent être discutés presque tous les jours. Le registre des risques quant à lui, est examiné périodiquement, une fois par semaine ou moins fréquemment lors des réunions d'examen de l'état des risques.

## Conclusion

N'importe quel projet est loin d'être un long fleuve tranquille et le zéro risque n'existe pas.

Il est fort probable qu'un projet ne se réalise pas selon les prévisions initiales.

La gestion des risques s'articule, à la fois, sur une approche proactive pour la mitigation des risques et aussi réactive pour faire face aux problèmes.