



## Méthodes et outils d'évaluation des risques

Les évaluations des risques sont fréquemment utilisées dans les projets complexes comportant des enjeux significatifs, avec de nombreux acteurs et souvent d'une durée assez longue ( plus d'un an). Il est alors nécessaire de mettre en place une gestion rigoureuse des risques partagée par les différents acteurs du projet pour consolider l'atteinte des objectifs du projet. La gestion des risques s'appuie sur les éléments structurants suivants :

### Définir la politique de gestion des risques du projet

---

Cette politique pose **les bases de la gestion des risques du projet** et constitue le document de référence pour la mise en place des outils organisationnels dont le chef de projet désire se doter.

Le **risque** est défini comme la possibilité de **non-réalisation des objectifs** associés au projet en raison de **perturbations dues à des événements aléatoires**.

Un risque regroupe trois composantes :

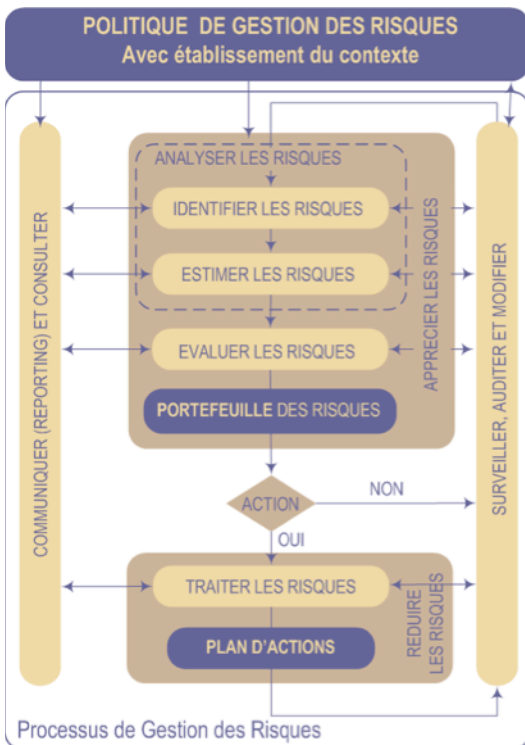
- ▶ L'objet d'un risque. Il s'agit d'une **ressource** du projet, qu'elle soit une ressource humaine, technique, financière, une information ou un partenaire externe au projet ;
- ▶ La **cause** d'un risque. Il s'agit d'un **péril** qui peut être d'origine industriel, humain, économique ou conjoncturel ;
- ▶ La **gravité** d'un risque. L'**impact** d'un risque peut se mesurer soit au niveau du projet (coût, délai, qualité du programme), soit au niveau de l'entreprise ou de l'institution.

La politique de gestion des risques :

- ▶ Permet la **diffusion d'une culture** de gestion des risques à l'ensemble des responsables du projet ;
- ▶ Détermine une approche homogène et systématique des divers risques encourus ;
- ▶ Impose des **obligations** organisationnelles que les responsables doivent remplir dans le cadre de leurs activités au sein du projet ;
- ▶ Soutient les responsables dans l'exercice efficace de leurs tâches ;
- ▶ Fournit **des outils partagés** et des mesures pour identifier, estimer, évaluer, traiter et surveiller les risques potentiels avec cohérence et efficacité.

## Définir le processus de gestion de risques

Le processus « Méthodes de gestion des risques » doit être utilisé pour gérer les risques de l'ensemble des activités du projet. Ce processus sera cohérent avec les politiques de l'Entreprise ou de l'Institution.



Le processus de gestion des risques est composé de six étapes principales : (1) identifier les risques, (2) estimer les risques, (3) évaluer les risques, (4) traiter les risques, (5) surveiller et auditer et (6) communiquer et consulter.

Les données d'entrée du processus sont constituées par les risques associés à la réalisation des activités du projet

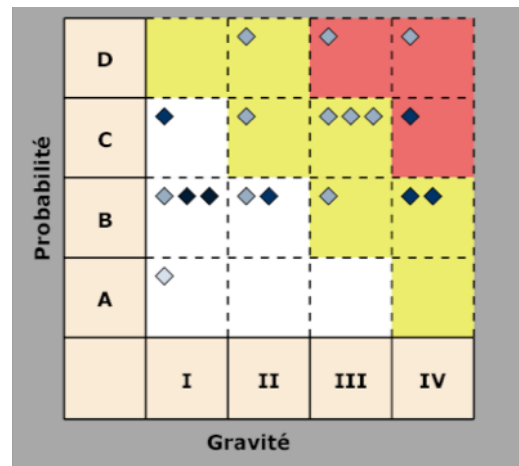
Les données de sortie du processus « Méthodes de gestion des risques » sont constituées par le portefeuille des risques et les plans d'actions de réduction des risques.

L'identification des risques est la première étape de l'analyse de risques. Elle est déterminante et permet d'établir un portefeuille complet et détaillé des risques. Ce portefeuille doit définir le risque en répondant à la question « Que pourrait-il se passer ? »

Estimer les Risques : Chaque risque répertorié dans le portefeuille est estimé à l'aide des deux critères suivants :

- la gravité ou l'impact des conséquences en cas de réalisation du risque (importance du dommage)
- la probabilité d'occurrence du risque.

La cartographie des risques fait apparaître trois catégories : (1) les risques dont la couleur de la case est rouge constituent les risques majeurs, (2) les risques moyens (case jaune) et (3) les risques mineurs (case blanche)



## Evaluer les risques

---

Cette troisième étape du processus de gestion des risques permet de comparer **la criticité** (produit probabilité X gravité) avec des **critères d'acceptabilité** des risques. Cette étape permet de savoir ou non si des actions de réduction des risques doivent être mises en œuvre. La notion d'acceptabilité repose sur deux critères majeurs : **l'indice net du risque ou criticité** et son **niveau de maîtrise**.

Le niveau de maîtrise quantifie le degré de connaissance du risque et d'efforts déjà mis en œuvre antérieurement pour réduire le risque à sa valeur nette actuelle.

**Le traitement des risques** est constitué par la définition (coût, nature, durée), la planification dans le temps, la mise en œuvre et le contrôle des actions de réduction des risques issues de la phase d'évaluation. Des **plans d'actions** sont donc les éléments concrets élaborés à cet effet.

### Surveiller et auditer la gestion des risques

La **surveillance** assure la continuité et le suivi de l'application opérationnelle du processus de gestion des risques. Son objectif est d'assurer que l'exposition aux risques du projet est connue et maîtrisée.

**L'audit** assure la **continuité et l'amélioration du processus** conformément aux principes de la politique générale de gestion des risques de l'entreprise ou de l'institution.

Cette étape permet d'identifier les **écarts** par rapport aux objectifs de la politique générale de gestion des risques. Elle sert en outre à évaluer les **effets des actions** de réduction des risques.

Le **reporting** constitue un élément important de la surveillance et de l'audit de la gestion des risques. Il s'appuie sur un **système fonctionnel et uniforme de gestion des risques**. Ce système, basé sur des informations actuelles et objectives, permet de fournir des rapports de risques.

## Définir les rôles et responsabilités

---

Il s'agit de définir les principaux rôles, les responsabilités associés et les instances de gouvernance du projet en charge de la gestion des risques.

A minima, il est nécessaire d'identifier :

- ▶ Le dirigeant qui assume la haute responsabilité de la gestion de risques au sein du projet. Il est **responsable de valider le niveau d'acceptabilité** des risques.
- ▶ Le responsable du processus de gestion des risques et de la mise en œuvre opérationnelle de la politique de gestion des risques. De plus, il propose et conduit des améliorations de son processus. Dans ce cadre, il assume également la responsabilité de la mise en place du système de gestion des risques au sein du projet. Il valide les propositions d'évaluation des risques.
- ▶ L'instance de décision (en général présidée par le dirigeant sus cité) garantit la mise à disposition des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs de la présente politique générale de gestion des risques. Elle définit et met à jour la politique générale de gestion des risques et fixe les limites d'acceptabilité des risques au sein du projet. Elle décide qui assure la communication externe en matière de gestion de risques. Elle fait réaliser un programme d'audit interne du processus de gestion des risques et de sa mise en application au sein du projet.
- ▶ L'instance de pilotage opérationnel en charge de piloter la mise en œuvre des décisions.
- ▶ Les représentants des acteurs principaux : Maîtrise d'ouvrage, d'oeuvre, d'usage, partenaires, ... Ils assument la responsabilité des risques associés à leur mission. Dans ce contexte, il est de leur devoir de créer un environnement favorable au sein de qui encourage le traitement efficace des risques par l'exécution des mesures concrètes mises en place pour les réduire. Ils proposent en cas de besoin des actions de réduction des risques et assurent leur mise en œuvre opérationnelle.

