



 pulse

# Plan de management de risques

## Professionnalisation et ouverture à l'international de licences scientifiques expérimentales en Afrique de l'Ouest (PULSE)

Projet 597999-EPP-1-2018-1FR-EPPKA2-CBHE-JO

<b>Titre du document</b>	Plan de management de risques	
<b>Workpackage</b>	WP4 Assurance et contrôle de la qualité	
<b>Date de début/ date de fin</b>	15/01/2019 – 15/04/2019	
<b>WP leaders</b>	UT3 PS  UK	
<b>Livrable</b>	4.2	
<b>Date d'échéance</b>	31/08/2020	
<b>Auteur(s)</b>	Cecilia HINOJOSA (UT3 PS)  Angela MOCA (UT3 PS)	
<b>Contributeurs</b>	Hoavo HOVA (UK)	
<b>Organisations participants</b>	Tous les partenaires	
<b>Statut</b>	Brouillon <input checked="" type="checkbox"/>	Final <input type="checkbox"/>

## 1. Introduction

Le plan de management des risques définit et documente le processus de gestion des risques pour un projet. Il décrit comment les risques seront identifiés et évalués, quels outils et techniques peuvent être utilisés, quelles sont les échelles d'évaluation, les rôles et responsabilités, à quelle fréquence les risques doivent être revus, etc. Le plan de management des risques définit également le processus de suivi ainsi que la structure de la matrice de management de risques qui est utilisé pour documenter et communiquer les risques et leurs mesures d'intervention.

Le présent document vise à :

- décrire l'approche et le processus de gestion des risques à utiliser pour le projet;
- déterminer les rôles et les responsabilités liés à la gestion des risques;
- préciser la méthodologie, les normes, les outils et les techniques utilisés pour appuyer la gestion des risques.

## 2. Objectifs du management des risques

La gestion des risques apporte une visibilité aux risques et à la responsabilisation quant à la façon dont ils sont gérés, et garantit que les risques liés aux projets sont traités de façon proactive et font l'objet d'une surveillance et d'un contrôle réguliers.

Les principaux objectifs du management des risques du projet sont les suivants :

- Les risques du projet sont identifiés, évalués, approuvés et signalés tout au long du projet;
- Tous les risques majeurs sont signalés au niveau du Comité de Pilotage;
- Tous les risques sont surveillés et maîtrisés;
- Les mesures de réaction aux risques sont mises en œuvre efficacement.

## 3. Description du processus du management des risques

Le processus de management des risques du projet définit les activités permettant d'identifier, d'évaluer, de prioriser, de gérer et de contrôler les risques qui peuvent affecter l'exécution du projet et l'atteinte de ses objectifs. Ce processus est divisé en quatre étapes :

### Étape 1 : Définition des risques

Cette étape vise à faciliter l'identification et la documentation des risques qui peuvent avoir une incidence sur les objectifs du projet.

Les risques sont constamment identifiés tout au long du cycle de vie du projet; toutefois, très tôt au cours de la phase de lancement, une liste initiale des risques sera créée, qui sera ensuite fréquemment mise à jour. Le même processus sera suivi tant pour la création de la matrice de management des risques que pour l'inclusion de nouveaux risques plus tard dans le projet.

La matrice de management des risques contient l'identifiant des risques, le nom et la brève description des risques, la catégorie et le propriétaire des risques, ainsi que les stratégies, les actions et le calendrier qui faciliteront les aspects de suivi et de contrôle du projet.

Certain risques sont déjà identifiés dans le dossier de candidature du projet PULSE. Ces risques serviront de base pour la construction de la matrice de management de risques.

## Étape 2 : Évaluation des risques

Cette étape vise à évaluer la probabilité et l'incidence des risques identifiés en fonction de leur influence sur les objectifs du projet. Cette évaluation est nécessaire avant toute planification de l'intervention en cas de risque.

Les risques sont évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de l'impact sur les objectifs du projet. Le produit de leur vraisemblance et de leur impact définit le niveau de risque qui est ensuite utilisé comme référence pour leur priorisation et le développement de la stratégie d'intervention en cas de risque.

## Étape 3 : Développement de la stratégie d'intervention en cas de risque

L'objectif de cette étape est de choisir la meilleure stratégie de réponse aux risques et de déterminer et de planifier les mesures de contrôle des risques.

Le choix de la stratégie de réponse aux risques sera fondé sur les résultats de l'évaluation des risques (niveau de risque), le type de risque, les effets sur les objectifs globaux du projet (p. ex., calendrier et coûts). Les stratégies choisies pour chaque risque sont documentées dans la matrice de management des risques.

Il y a quatre stratégies à considérer comme des réponses au risque : **Réduire, Éviter, Transférer ou Partager ou Accepter** un risque. Pour les risques qui ont été acceptés, des plans d'urgence peuvent être définis pour aider à contrôler leur impact dans le cas où ils se produisent.

Après la sélection de la stratégie pour chaque risque, les actions spécifiques de mise en œuvre de la stratégie seront définies, décrites, planifiées et assignées, tandis qu'un responsable assumera la responsabilité de sa mise en œuvre. Les mesures préciseront les activités concrètes, les jalons et les produits livrables et seront consignés dans la matrice de management des risques.

## Étape 4 : Contrôle des risques

L'objectif de cette étape est de surveiller et de contrôler la mise en œuvre des activités de réponse aux risques tout en surveillant périodiquement l'environnement du projet pour détecter de nouveaux risques ou changements (p. ex., probabilité et/ou impact) dans les risques déjà identifiés.

Les réunions du Comité Technique du WP4 qualité servent à réviser l'état des risques et des mesures connexes, et à déterminer les nouveaux risques qui peuvent avoir une incidence sur les jalons, les produits, livrables ou les objectifs du projet. Les risques seront révisés à intervalles réguliers prédéterminés, mais aussi après la survenance de tout événement qui pourrait avoir une incidence importante sur l'environnement du projet et, par conséquent, sur les risques du projet.

La planification des activités de gestion des risques est effectuée par le chef de projet en coordination avec le Comité technique du WP4 et documentée dans le plan de management des risques et la matrice de management des risques.

## 4. Outils

- Plan de management de risques
- Matrice de management des risques

#### 4.1 Matrice de management de risques

Identification et description des risques	
WP	
Activité concernée	Activité concernée selon le dossier de candidature
Numéro (identifiant)	WP1 Risque 1.1...1.2...1.3... WP2 Risque 2.1....2.2....2.3 WP3 Risque 3.1...3.2...3.3
Description	Une description du risque, de ses causes, des types de problèmes qu'il pourrait entraîner (effets potentiels) et des dépendances au risque.
Statut	L'état du risque peut être l'un des suivants : <b>Proposé</b> : Il s'agit du statut initial. Utilisez-le pendant que le risque est toujours spécifié. <b>Évaluation</b> : utiliser ce statut pour entreprendre une évaluation. <b>En attente d'approbation</b> : utilisez cette information pour demander l'approbation. Avant de le faire, assurez-vous que l'évaluation est complète et que les estimations sont fiables <b>Approuvé</b> : ce statut est fixé une fois que la possibilité de risque a été acceptée. <b>Rejeté</b> : ce statut est fixé si le risque a été rejeté comme non pertinent. <b>Clôturé</b> : ce statut est établi une fois que le risque a été géré (p. ex., des mesures d'atténuation ont été mises en œuvre) et qu'il n'est plus un risque pour le projet.
Date d'identification	Date à laquelle le risque a été identifié.
Evaluation du risque	
Probabilité (P)	Valeur numérique indiquant l'estimation de la probabilité que le risque se produise. Les valeurs possibles sont les suivantes : <b>5=Très élevé, 4=Élevé, 3=Moyen, 2=Faible, 1=Très faible</b>
Impact (I)	Une valeur numérique dénotant la gravité de l'impact du risque (s'il se produit). Les valeurs possibles sont (risques négatifs) : <b>5=Très élevé, 4=Élevé, 3=Moyen, 2=Faible, 1=Très faible</b>
Niveau du risque (P*I)	Le niveau de risque est le produit de la probabilité et de l'impact ( <b>NR=P*I</b> ).
Responsable du risque	La personne responsable de la gestion et du suivi du risque.
Réponse au risque	
Stratégie d'intervention en cas de risque	Les stratégies possibles pour faire face aux risques identifiés sont les suivantes : <b>Éviter</b> : éviter les risques, modifier le plan du projet ou du projet pour éliminer les conditions ou les activités qui présentent le risque. <b>Réduire</b> : l'atténuation ou la réduction des risques par la mise en œuvre proactive d'activités de réduction des risques. <b>Accepter</b> : acceptation du risque. Dans ce cas, des plans d'urgence doivent être définis en cas de survenance du risque (acceptation active). <b>Transfert/Partage</b> : transfert ou partage du risque avec d'autres entités, (par ex. via la sous-traitance, etc.)
Stratégie d'atténuation	Description des mesures d'atténuation, y compris leur objectif, leur portée, les produits livrables et la personne responsable.
Date butoir	Date à laquelle la stratégie d'atténuation devrait être mise en œuvre.

## 4.2 Matrice de probabilité/impact des risques

Dans le cadre de ce projet, on utilise la matrice de probabilité et d'impact des risques PM2 comme suit :

Le niveau de risque sera calculé selon le produit de la probabilité et de l'impact de la façon suivante :

		Impact				
		1=Très faible	2= faible	3=Moyen	4=Elevé	5=Très élevé
Probabilité	5= Très élevé	5	10	15	20	25
	4= Elevé	4	8	12	16	20
	3= Moyen	3	6	9	12	15
	2= faible	2	4	6	8	10
	1= Très faible	1	2	3	4	5

Légende :

	Les risques peuvent être acceptés, des plans d'urgence peuvent être élaborés.
	Les risques ne peuvent être acceptés, une stratégie de réponse aux risques doit être élaborée (éviter, réduire, etc.)
	Inacceptable – intervention immédiate de réduction ou d'évitement des risques

Figure 1: Matrice de probabilité/impact des risques.

## 5. Approche d'évaluation des risques

La présente section vise à décrire les activités et les outils d'évaluation des risques qui seront utilisés pour ce projet. Le projet utilisera la matrice de probabilité/impact des risques mentionnée à la section 4.2. Matrice de probabilité/impact des risques.

La matrice de probabilité/impact des risques représente les différentes combinaisons de probabilité et d'impact des risques du projet sur une échelle de 1 à 25 et définit les niveaux de risque qui suggèrent des stratégies de réponse aux risques.

### Détails de l'échelle de niveau de risque :

#### Probabilité :

- Très faible : variation de moins de 5 %;
- Faible : risque de 5 à 10 %;
- Moyenne : entre 10 % et 25 % de risques d'occurrence;
- Élevée : entre 25 % et 50 % de chances d'occurrence;
- Très élevée : plus de 50 % de chances d'occurrence

#### Impact :

- **Très faible** : moins de 1 % du budget du projet touché ou/et d'autres bases de référence du projet ne sont presque pas touchées, ou/ou peu de personnes touchées

(seulement à l'interne de l'équipe de projet), ou/et aucune répercussion sur la réputation ou/et capacité facile et rapide de réagir et de résoudre le problème.

- **Faible** : de 1 % à 2 % du budget du projet touché ou/et faible impact dans d'autres bases de référence du projet, ou/et un seul jalon touché, ou/et les intervenants du projet peuvent être touchés, ou/et impact sur la réputation dans l'organisation ou l'unité ou/et compétences de projet suffisantes pour résoudre le problème (en cas de risque).
- **Moyenne** : de 2 % à 5 % du budget du projet touché, ou/et impact moyen dans d'autres bases de référence du projet, ou/et un ou plusieurs jalons touchés, ou/et les intervenants du projet seront dans une certaine mesure touchés, ou/et les objectifs du projet pourraient être touchés, ou/et l'impact sur la réputation parmi le personnel technique d'autres organisations ou unités, ou/et les plaintes formelles, ou/et les compétences limitées du projet pour résoudre le problème (en cas de risque).
- **Élevé** : de 5 % à 10 % du budget du projet touché, ou/et impact élevé dans d'autres bases de référence du projet, ou/et plusieurs jalons touchés, ou/et les parties prenantes du projet seront affectées/concernées, ou/et les objectifs du projet seront affectés, ou/et impact sur la réputation dans plusieurs organisations ou unités, ou/et plaintes formelles et juridiques, ou/et compétences internes de projet insuffisantes pour résoudre le problème (en cas de risque).
- **Très élevé** : plus de 10 % du budget du projet est affecté, ou/et l'impact est très élevé dans d'autres bases de référence du projet, ou/et plusieurs jalons sont affectés, ou/et les parties prenantes du projet seront très affectées/concernées, ou/et le projet dans son ensemble sera affecté, ou/et l'impact externe sur la réputation, ou/et les plaintes formelles et juridiques importantes, ou/et les compétences externes sont nécessaires pour résoudre le problème (si le risque survient).

#### Seuils des niveaux de risque :

- **Vert** : niveau de risque =2;
- **Jaune** : niveau de risque >=3 et =16;
- **Rouge** : niveau de risque >=20.

## 6. Stratégies d'intervention en cas de risque

La présente section a pour objet de définir les stratégies de gestion des risques disponibles à utiliser pour ce projet.

Les mesures d'intervention sont documentées et mises à jour dans la matrice de management des risques.

Les stratégies possibles de réaction au risque sont les suivantes :

- **Éviter** : travailler sur le projet ou le plan de projet en fonction des conditions ou des activités qui présentent le risque;
- **Réduire** : l'atténuation ou la réduction des risques par la mise en œuvre proactive d'activités de réduction des risques;
- **Accepter** : acceptation du risque (l'impact/la perte est accepté si le risque se produit). Lors de l'acceptation des risques, il y a deux réactions possibles :
  - Acceptation du risque et aucune action spéciale requise, sauf continuer à suivre le risque (acceptation passive) ;
  - Accepter et élaborer des plans d'urgence en cas de risque (acceptation active).
- **Transfert/Partage** : transférer un risque à d'autres entités ou partager un risque avec



d'autres entités, par ex. par le biais de sous-traitance, de partenariats, etc.

Le tableau suivant décrit l'approche de réponse au risque pour ce projet :

Scenario	Risk Response Strategy
Very high impact and high or very high likelihood or high or very high impact and very high likelihood.	Avoid or implement an immediate reduction
Very high impact and very low likelihood.	Transfer/Share
All other risk levels.	Reduce
Low or very low likelihood and very low impact or very low likelihood and low impact.	Accept (monitor and plan contingency if deemed necessary)

## 7. Activités de contrôle des risques

La présente section a pour objet de définir les activités de suivi et de contrôle des risques, ainsi que leur fréquence.

Le chef de file à travers du chef de projet en coordination avec le Comité technique du WP4 Qualité est chargé de la définition de la matrice de management des risques.

Dans un premier temps, la matrice de management des risques sera remplie avec les risques identifiés dans le dossier de candidature. Chaque WP leader sera sollicité afin de compléter la matrice avec les risques identifiés pendant le déroulement du projet. Cette matrice sera validée par le Comité technique du WP 4 et le Comité de Pilotage du projet. Avant chaque réunion du Comité de Pilotage il existe une procédure pour recueillir l'état de chaque risque et action et les commentaires relatifs à l'efficacité, la quantification des ressources dépensées, difficultés, problèmes potentiels et dépendances des actions. L'actualisation de la matrice de management de risques sera réalisée par le chef de projet en coordination avec les WP Leaders et présentée au Comité de Pilotage pour son approbation.



*Ce modèle est basé sur PM<sup>2</sup> V3.0*

<La méthodologie PM<sup>2</sup> provient de la Commission européenne. Open PM<sup>2</sup> fournit de nombreuses lignes directrices et modèles pour faciliter la gestion et la documentation de vos projets>