

8 Risque

8.1 FINALITÉ

Le thème Risque a pour but d'identifier, d'évaluer et de contrôler les incertitudes du projet, et par-là même d'améliorer ses perspectives de réussite.

La prise de risques est un aspect inévitable de tout projet, dans la mesure où les projets sont porteurs de changements et où tout changement s'accompagne d'incertitudes et donc de risques.

La gestion des risques doit être systématique et ne rien laisser au hasard. Elle passe par une identification, une évaluation et un contrôle proactifs des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du projet.

Le projet doit établir et maintenir une procédure de gestion des risques rentable. Le but est d'améliorer le processus décisionnel grâce à une meilleure compréhension des risques, de leurs causes, de leur probabilité, de leur impact et de leur calendrier ainsi que du choix de réponses qui peuvent y être apportées.

La gestion des risques est une activité continue, qui se poursuit tout au long du cycle de vie du projet. Sans une procédure de gestion des risques continue et efficace, il serait impossible de prédire avec confiance si le projet peut ou non atteindre ses objectifs et mérite d'être poursuivi. Une gestion des risques efficace constitue un produit préalable nécessaire au principe de **justification continue pour l'entreprise**.

8.2 DÉFINITION DU RISQUE

8.2.1 Qu'est-ce qu'un risque ?

Un risque est un événement ou un ensemble d'événements incertains, qui, s'il se produisait, affecterait la réalisation des objectifs. Un risque se mesure en combinant la probabilité d'occurrence d'une menace ou d'une opportunité perçue et l'ampleur de son impact sur les objectifs, sachant :

- qu'une menace désigne un événement incertain, susceptible d'avoir un impact négatif sur les objectifs ;

- qu'une opportunité désigne un événement incertain, susceptible d'avoir un impact positif sur les objectifs.

8.2.2 Qu'est-ce qui est à risque ?

Dans le contexte d'un projet, ce sont les objectifs mêmes du projet qui sont à risque, notamment en matière de durée, de coûts, de qualité, de périmètre, de bénéfices et de risque.

Pour de plus amples informations sur ces objectifs, voir section 2.5.

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

Le terme de gestion des risques renvoie à l'application systématique de procédures aux tâches d'identification et d'évaluation des risques ainsi que de la planification et de la mise en œuvre des réponses aux risques. Ceci se traduit par la mise en place d'un environnement discipliné, favorable à un processus décisionnel proactif.

Afin que la gestion des risques puisse être efficace, les risques doivent être :

- **Identifiés** : tous les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du projet doivent être pris en compte et décrits, afin d'assurer une compréhension commune des risques ;
- **Évalués** : chaque risque doit pouvoir être classé en fonction de sa probabilité, de son impact et de sa proximité, de manière à mieux comprendre le niveau de risque global associé au projet ;
- **Contrôlés** : les réponses aux risques appropriées doivent être identifiées et les surveillants du risque désignés, avant d'exécuter, de surveiller et de contrôler ces réponses.

La gestion des risques s'inscrit dans des perspectives stratégiques, opérationnelles, de programme et de projet. Bien que l'approche de gestion des risques puisse être commune à l'ensemble de ces perspectives, les procédures de gestion des risques doivent être adaptées à chaque perspective. On se reportera à la Figure 8.1 pour les perspectives organisationnelles.

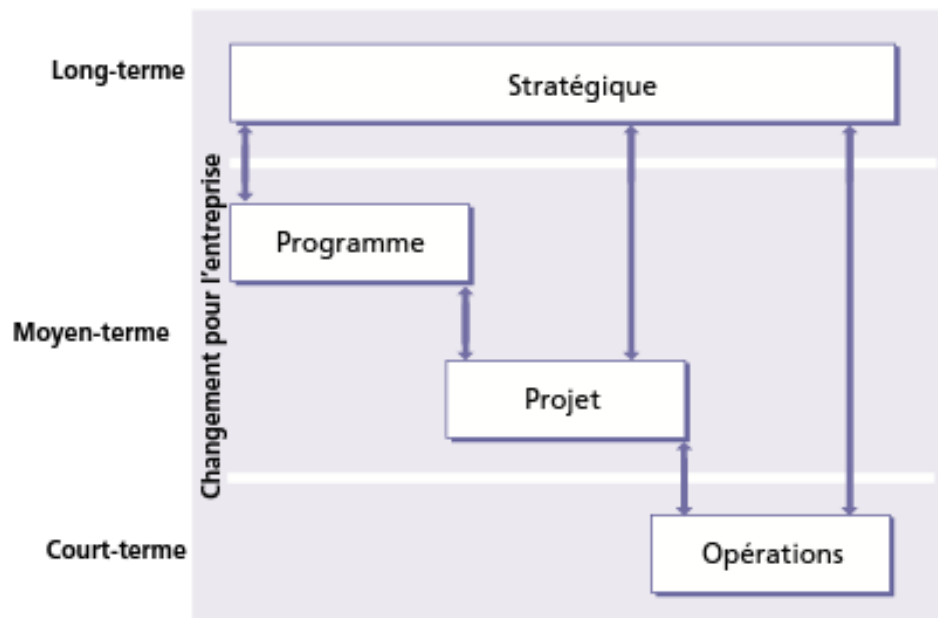


Figure 8.1 Perspectives organisationnelles

8.3 L'APPROCHE PRINCE2 EN MATIÈRE DE RISQUE

8.3.1 Principes de gestion des risques

L'approche de gestion des risques de PRINCE2 repose sur une publication de l'OGC intitulée « *Management of Risk : Guidance for Practitioners (2007)* » (*Management des risques : Conseils à l'intention des praticiens*). La Gestion des risques repose sur plusieurs principes. Certains de ces principes s'appliquent tout particulièrement à un contexte de projet :

- Comprendre le contexte du projet ;
- Impliquer les parties prenantes ;
- Etablir clairement les objectifs du projet ;
- Développer l'approche de gestion des risques du projet ;
- Produire des rapports réguliers sur les risques ;
- Définir clairement les rôles et les responsabilités ;
- Etablir une structure de soutien et une culture axée sur la gestion des risques ;
- Rechercher les précurseurs ;

- Etablir un cycle de revue et poursuivre une politique d'amélioration continue.

8.3.2 Gestion des risques dans le cadre de projets

Le point de départ de tout projet consiste à identifier s'il convient d'appliquer certaines politiques ou certains processus de l'entreprise ou du programme. Ces informations pourront prendre la forme d'une politique de gestion des risques et/ou d'un guide des processus de gestion des risques (ou de documents similaires).

- La politique de gestion des risques de l'organisation doit exposer les modalités de mise en œuvre de la gestion des risques à l'échelle de l'organisation en vue de favoriser la réalisation de ses objectifs stratégiques. Elle comprendra des informations telles que l'appétit du risque (l'attitude propre à une organisation vis-à-vis de la prise de risque et qui détermine le degré de risque qu'elle juge acceptable), les tolérances de risque, les procédures de remontées et la définition des rôles et des responsabilités ;

- Le guide des processus de gestion des risques d'une organisation doit décrire les différentes étapes et les activités afférentes nécessaires à la mise en œuvre de la gestion des risques. Ce guide doit fournir une approche de bonnes pratiques, conçue pour appuyer une méthode de gestion des risques cohérente à travers l'organisation.

Lorsque le projet fait partie d'un programme, l'approche de gestion des risques du projet sera déterminée par la Stratégie des Risques du programme.

PRINCE2 recommande d'élaborer une Stratégie des Risques pour chaque projet (afin de définir les procédures de gestion des risques du projet, de l'identification à l'exécution) aux côtés d'un moyen de contrôle, c.-à-d. du Registre des Risques.

On trouvera de plus amples informations sur la politique et le guide des processus de gestion des risques dans la publication de l'OGC « *Management of Risk : Guidance for Practitioners (2007)* » (*Gestion des risques : Conseils à l'intention des praticiens*).

8.3.3 Stratégie des Risques

Après avoir passé en revue les documents de niveau programme et organisationnel, et avant de se lancer dans les activités de gestion des risques proprement dites, il convient de développer la Stratégie des Risques du projet. Cette stratégie a pour but de décrire les modalités d'intégration de la gestion des risques dans les activités de management de projet.

L'attitude du Comité de Pilotage de Projet vis-à-vis de la prise de risque, qui détermine le degré de risque qu'il juge acceptable, constitue une décision clé qui doit être consignée dans la Stratégie des Risques. Ces informations sont saisies sous forme de tolérances de risque, c'est-à-dire de seuils d'exposition au risque, qui, lorsqu'ils sont franchis, déclenchent un Rapport d'Exception destiné à attirer l'attention du Comité de Pilotage de Projet sur la situation.

Exemple de tolérance de risque

Un important distributeur de matériel électrique ne tolère aucun bouleversement inutile de ses systèmes de support durant la période des fêtes, qui s'étend de la mi-novembre à la fin du mois de janvier. Il est donc interdit aux projets de modifier les systèmes de support au cours de cette période. Tout risque figurant dans le Registre des Risques et susceptible de modifier les systèmes de support durant cette période doit être par conséquent référé au Comité de Pilotage de Projet.

Voir Annexe A pour la Description de Produit d'une Stratégie des Risques.

8.3.4 Registre des Risques

Le Registre des Risques permet de recueillir et de conserver les informations relatives à l'ensemble des menaces et opportunités identifiées dans le cadre du projet. Chaque entrée du Registre des Risques dispose d'un identifiant unique et peut comporter les informations suivantes :

- La personne qui a soumis le risque ;
- La date à laquelle le risque a été identifié ;
- La catégorie de risque ;
- La description du risque (cause, événement de risque, effet) ;
- La probabilité, l'impact et la valeur attendue ;
- La proximité ;
- La catégorie de réponse au risque ;
- Les actions de réponse au risque ;
- L'état du risque ;
- Le surveillant du risque ;
- L'exécuteur du risque.

Le Support Projet est généralement chargé de maintenir le Registre des Risques pour le compte du Chef de Projet. La Stratégie des Risques doit décrire la procédure d'enregistrement des risques et de tenue du Registre des Risques.

Voir Annexe A pour la Description de Produit d'un Registre des Risques.

8.3.5 Procédure de gestion des risques

PRINCE2 recommande l'adoption d'une procédure de gestion des risques articulée autour des cinq étapes suivantes :

- Identifier (contexte et risques) ;
- Apprécier (estimer et évaluer) ;
- Planifier ;
- Exécuter ;
- Communiquer.

Les quatre premières étapes sont séquentielles, alors que l'étape « Communiquer » se déroule parallèlement, puisqu'il pourra s'avérer nécessaire de communiquer les conclusions des autres étapes avant que la procédure ne soit intégralement achevée. Toutes les étapes sont itératives par nature, c'est-à-dire qu'il sera souvent nécessaire de revenir sur les étapes antérieures et de les réexécuter pour obtenir le meilleur résultat possible au fur et à mesure que de nouvelles informations seront disponibles.

La Figure 8.2 représente les éléments de la procédure de gestion des risques décrits aux sections 8.3.5.1–8.3.5.5.

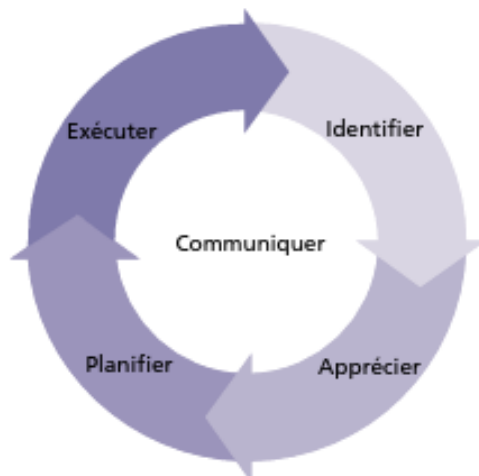


Figure 8.2 Procédure de gestion des risques

8.3.5.1 Identifier

Identifier le contexte

L'étape « Identifier le contexte » a essentiellement pour but de recueillir des informations sur le projet, afin de mieux comprendre les objectifs

spécifiques qui sont à risque, et de formuler la Stratégie des Risques du projet. La Stratégie des Risques décrit les modalités de gestion des risques durant le projet. Elle est créée durant la séquence d'initialisation, puis revue et, le cas échéant, actualisée à la fin de chaque séquence. La Stratégie des Risques du projet doit être basée sur la politique de gestion des risques de l'entreprise ou sur la Stratégie des Risques du programme.

Les éléments suivants influenceront la Stratégie des Risques du projet :

- Les exigences qualité du client ;
- Le nombre d'organisations impliquées et leurs relations mutuelles ;
- Les besoins des parties prenantes impliquées dans le projet ;
- L'importance, la complexité et la taille du projet ;
- Les hypothèses qui ont été faites ;
- L'environnement propre à l'organisation (par ex. exigence légale ou de gouvernance) ;
- L'approche de gestion des risques de l'organisation, telle qu'elle est décrite dans sa politique de gestion des risques.

Ces informations sont dérivées du mandat de projet, de l'Exposé du Projet et de la Description de Produit du projet. La Stratégie des Risques comprend des décisions sur :

- La procédure de gestion des risques ;
- Les outils et techniques devant être utilisés ;
- Les enregistrements devant être conservés ;
- La communication des risques ;
- Le calendrier des activités de gestion des risques ;
- Les rôles et responsabilités de la procédure de gestion des risques ;
- Les barèmes de risque devant être utilisés (probabilité, impact, proximité) ;
- Les catégories de risques (et si possible, la structure de décomposition du risque devant être utilisée) ;
- Les catégories de réponse au risque devant être utilisées ;
- Les précurseurs ;
- Les tolérances de risque éventuelles ;
- L'établissement éventuel d'un budget de risque, et, dans un tel cas, la manière dont il sera contrôlé.

Les précurseurs (relatifs au projet) permettent d'indiquer si un ou plusieurs objectifs du projet sont potentiellement à risque. Les précurseurs peuvent inclure des données de performance relatives à la progression du projet (voir Chapitre 10) telles que :

- Le pourcentage de Lots de Travaux achevés/non achevés par rapport au calendrier ;
- Le pourcentage d'approbations réalisées/non réalisées par rapport au calendrier ;
- Le nombre d'incidences générées (par semaine/mois) ;
- Le pourcentage d'incidences non résolues ;
- Le nombre moyen de jours durant lesquels les incidences ne sont pas résolues ;
- Le nombre moyen de défauts détectés lors des inspections qualité ;
- Le respect du budget (par ex. les dépenses sont-elles supérieures/inférieures aux prévisions ?) ;
- Le respect du calendrier (par ex. le nombre de jours de retard ou d'avance sur le calendrier).

Les autres précurseurs peuvent inclure des données qui ne relèvent pas directement du projet, telles que le degré de satisfaction du client, les niveaux d'absentéisme, les taux d'attrition du personnel, etc., à la condition que celles-ci soient pertinentes pour le projet. Il sera également utile d'analyser et de signaler l'évolution de ces précurseurs (indiquent-ils une amélioration/détérioration ?), dans la mesure où ces informations peuvent être plus révélatrices qu'un simple instantané.

Identifier les risques

L'étape « Identifier les risques » a essentiellement pour but d'identifier les menaces et les opportunités susceptibles d'affecter les objectifs du projet.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Consigner les menaces et les opportunités identifiées dans le Registre des Risques ;
- Préparer les précurseurs pour surveiller les aspects critiques du projet et fournir des informations sur les sources de risque potentielles ;
- Comprendre la manière dont les parties prenantes perçoivent les risques spécifiques identifiés.

L'organisation d'un atelier sur les risques constitue un moyen efficace d'identifier les risques. Un tel

atelier doit permettre d'identifier tant les menaces que les opportunités. L'animateur devra être à même d'utiliser toute une gamme de techniques d'identification, telles que celles figurant dans l'encadré. Les ateliers doivent déboucher sur l'identification d'un vaste éventail de risques et des surveillants de risques potentiels.

Techniques d'identification des risques

Plusieurs techniques permettent d'identifier les risques :

- **Analyse des retours d'expérience** : les risques se nourrissent d'incertitude ! L'un des moyens les plus efficaces pour réduire cette incertitude consiste à passer en revue des projets antérieurs similaires afin d'identifier les menaces et les opportunités qui les ont affectés ;
- **Listes de contrôle des risques** : ces listes de risques internes renvoient à des risques qui ont été identifiés ou qui se sont produits durant des projets similaires. Les listes de contrôle des risques sont d'autant plus utiles qu'elles évitent d'occulter les risques identifiés lors de projets antérieurs ;
- **Listes des indicateurs de risque** : ces listes publiquement disponibles catégorisent les risques par types ou par domaines, et conviennent généralement à une vaste gamme de projets. Les listes des indicateurs de risque facilitent l'identification des sources de risque dans un contexte plus large ;
- **Brainstorming** : une séance de brainstorming encourage la réflexion de groupe et peut s'avérer plus productive qu'une réflexion individuelle. Il est cependant essentiel de ne pas critiquer les autres participants, afin de ne pas les décourager. Outre l'identification des risques, le brainstorming peut permettre de mieux comprendre la manière dont les diverses parties prenantes perçoivent les risques identifiés ;
- **Structure de décomposition du risque** : cette décomposition hiérarchique de l'environnement de projet permet d'illustrer les sources de risque potentielles. Chaque niveau descendant correspond à une définition de plus en plus détaillée des sources de risque du projet. La structure de décomposition du risque invite et aide l'équipe de projet à s'interroger sur les

sources de risque potentielles pour les objectifs. Il existe plusieurs manières de décomposer le risque et il peut s'avérer utile de dresser plus d'une liste. La structure de décomposition du risque pourra par exemple tenir compte de critères politiques, économiques, sociologiques, technologiques, légaux/législatifs et environnementaux (PESTLE), de la structure de décomposition du produit, de la séquence, des bénéfices/objectifs etc. La Figure 8.3 décrit une structure de décomposition du risque relative à un risque financier. Ces structures facilitent également l'identification des surveillants de risque chargés d'élaborer des réponses.

L'un des aspects majeurs de l'identification des risques consiste à pouvoir exprimer chaque risque de façon claire et sans ambiguïté. La meilleure manière d'exprimer un risque passe par l'analyse des aspects suivants :

- **Cause du risque** : décrit la source du risque, c'est-à-dire l'événement ou la situation à l'origine du risque. On emploie souvent le terme de facteurs de risques. Ils ne constituent pas un risque en soi, mais correspondent aux points de déclenchement potentiels des risques. Ils peuvent être internes ou externes au projet ;
- **Événement de risque** : décrit la zone d'incertitude en termes de menace ou d'opportunité ;
- **Effet du risque** : décrit le ou les impacts que le risque pourrait avoir sur le projet s'il se matérialisait.

La Figure 8.4 décrit la relation entre la cause, l'événement et l'effet du risque.

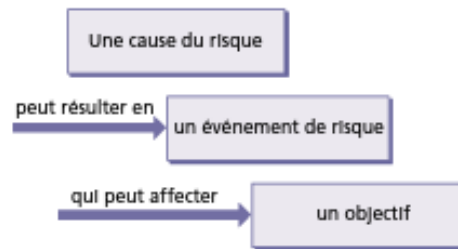


Figure 8.4 Cause, événement et effet du risque

La relation entre la cause, l'événement et l'effet du risque peut être également exprimée sous forme de phrase, par exemple :

- **Menace** : en raison des fortes pluies (cause du risque), la rivière qui traverse le champ menace de sortir de son lit (événement de risque), ce qui pourrait sérieusement endommager les récoltes (effet du risque) ;
- **Opportunité** : en raison de l'hiver particulièrement doux (cause du risque), il est possible que moins de patients soient hospitalisés à cause de la grippe (événement de risque), ce qui perturbera moins les opérations de routine prévues (effet du risque).

8.3.5.2 Apprécier

Estimer

L'étape « Estimer » a essentiellement pour but d'apprécier les menaces et les opportunités du projet en termes de probabilité et d'impact. La proximité du risque permet également de juger de la vitesse à laquelle le risque pourra se matérialiser si aucune action n'est menée.

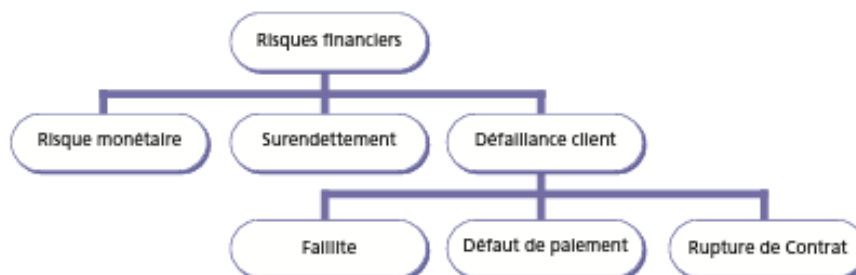


Figure 8.3 Exemple de structure de décomposition du risque

PRINCE2 recommande d'examiner les éléments suivants :

- La probabilité des menaces et opportunités (à quel point sont-elles susceptibles de se produire ?) ;
 - L'impact de chaque menace et opportunité sur les objectifs du projet. Par exemple, si les objectifs sont mesurés en termes de durée et de coûts, l'impact devra également être mesuré par rapport à ces critères ;
 - La proximité des menaces et opportunités (quand risquent-elles de se matérialiser ?) ;
- L'évolution de l'impact des menaces et des opportunités au cours du cycle de vie du projet.

Techniques d'estimation des risques

Plusieurs techniques permettent d'estimer les risques :

- **Arbres de probabilité** : ce sont les représentations graphiques d'événements possibles résultant de circonstances données. Un arbre de probabilité peut être utilisé pour prédire un résultat de manière qualitative, l'utilisation des données historiques permettant de prévoir la probabilité d'occurrence de chaque circonstance. Les arbres de probabilité permettent d'informer les participants au projet ou les décideurs de la probabilité des différents résultats possibles dans des circonstances données ;
- **Valeur attendue** : cette technique permet de quantifier le risque en combinant le coût de l'impact du risque et sa probabilité d'occurrence. La valeur attendue est particulièrement utile lorsqu'on veut mesurer le risque de manière tangible pour hiérarchiser les risques. Par exemple, si le coût d'un risque est de 160 000 euros et que la probabilité d'occurrence est estimée à 25 %, la valeur attendue sera de 40 000 euros ;
- **Analyse de Pareto** : cette technique permet de classer ou d'ordonner les risques une fois appréciés, afin de déterminer l'ordre dans lequel ils doivent être abordés. L'analyse de Pareto peut être utilisée pour centrer les efforts du management sur les risques susceptibles d'avoir le plus d'impact sur les objectifs du projet ;
- **Grille probabilité et impact** : cette grille contient des valeurs de classement qui permettent de classer qualitativement les menaces et les opportunités. Les barèmes de probabilité renvoient à des mesures de

probabilité dérivées des pourcentages, tandis que les barèmes d'impact reflètent le niveau d'impact sur les objectifs du projet. Les valeurs contenues dans les cases de la grille correspondent à la combinaison d'une probabilité et d'un impact particuliers et s'obtiennent en multipliant la probabilité par l'impact. Une grille probabilité et impact permet d'évaluer la gravité des risques et de les classer afin de pouvoir hiérarchiser les efforts et le temps du management. Par exemple, le Comité de Pilotage de Projet pourra fixer sa tolérance de risque à partir de tout risque dont la valeur est supérieure à 0,18 et pourra exiger une réponse proactive pour tout risque dont la valeur est supérieure à 0,045 (voir Figure 8.5).

L'une des méthodes les plus pratiques pour résumer un ensemble de risques, et leurs estimations afférentes, consiste à tracer un profil des risques (voir exemple à la Figure 8.6). Ce profil représente une situation à un moment donné, c.-à-d. un instantané de l'environnement de risque. Les marqueurs numérotés de la matrice représentent les identifiants de risque uniques utilisés dans le Registre des Risques de départ. Les risques situés au-dessus et à droite de la ligne de tolérance de risque en pointillés représentent les risques que l'organisation ne tolérera pas, sauf circonstances exceptionnelles. Dans le cas illustré, le Chef de Projet référera les risques 1, 3 et 4 au Comité de Pilotage de Projet.

Le profil des risques permet également d'afficher les tendances. Par exemple, le risque 6 pourra avoir été préalablement enregistré comme ayant « une faible probabilité et un impact élevé », ce qui indique que sa probabilité d'occurrence s'est accrue.

Evaluer

L'étape « Evaluer » a essentiellement pour but d'estimer l'effet net de toutes les menaces et opportunités identifiées pour un projet et cumulées. On peut ainsi estimer la gravité globale des risques auxquels le projet est confronté en vue de déterminer si ce niveau de risque s'inscrit dans les limites de tolérance de risque définies par le Comité de Pilotage de Projet et si le projet démontre une justification continue pour l'entreprise.

90 | Risque

Probabilité	0.9	Très élevé 71-90%	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72
	0.7	Elevé 51-70%	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
	0.5	Moyen 31-50%	0.025	0.05	0.10	0.20	0.40
	0.3	Faible 11-30%	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24
	0.1	Très faible jusqu'à 10%	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08
			Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
			0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
			Impact				

Figure 8.5 Grille probabilité et impact

Techniques d'évaluation des risques

Plusieurs techniques permettent d'évaluer les risques :

- **Modèles de risque** : prenons par exemple l'analyse de Monte Carlo. Ce modèle permet de simuler des scénarios hypothétiques à partir de chiffres aléatoires afin de déterminer si chaque risque compris dans une plage donnée se produira ou non. Ces simulations sont répétées de manière à prédire le niveau de risque « moyen » par rapport à la durée ou au coût du projet. Les scénarios peuvent être également utilisés pour modéliser des cas extrêmes (par ex. si la quasi-totalité des risques se produisent) ;
- **Valeur monétaire attendue** : cette technique prend les valeurs attendues d'un certain nombre de risques et les totalise pour obtenir une valeur globale. Elle permet d'évaluer rapidement et facilement un groupe de risques pour comprendre leur effet conjugué (voir exemple au Tableau 8.1).

Très élevé				1 3	
Elevé	2				4
Moyen		8		6	
Faible		10		7	
Très faible	9		2		5
Prob./Impact	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé

----- Ligne de tolérance de risque

Figure 8.6 Profil des risques

Tableau 8.1 Exemple de technique de valeur monétaire attendue

ID Risque	Probabilité (%)	Impact (€)	Valeur attendue (€)
1	60	20.000	12.000
2	30	13.000	3.900
3	10	4.000	400
4	5	10.000	500
Valeur monétaire attendue			16.800

8.3.5.3 Plan

L'étape « Plan » a essentiellement pour but de préparer les réponses de management spécifiques aux menaces et aux opportunités identifiées, afin, idéalement, de supprimer ou de réduire les menaces et de maximiser les opportunités. La bonne préparation de cette étape permet d'éviter, dans la mesure du possible, que le projet ne soit pris par surprise si un risque se matérialise.

L'étape « Plan » consiste à identifier et à évaluer toute une gamme d'options pour répondre aux menaces et aux opportunités. Il est important que la réponse au risque soit proportionnelle au risque et qu'elle représente un investissement de valeur. L'un des principaux facteurs de sélection des réponses consiste à équilibrer le coût d'exécution des réponses par rapport à la probabilité et à l'impact du risque s'il se produit. Les réponses choisies doivent ensuite être intégrées au niveau de plan approprié, et contenir une provision pour d'éventuels plans de repli.

On trouvera un résumé des différents types de réponses aux menaces et aux opportunités à la Figure 8.7.

Le Tableau 8.2 examine plus en détail les types de réponses.

Les réponses au risque ne suppriment pas nécessairement l'intégralité du risque inhérent, et un risque résiduel subsiste souvent. Si le risque inhérent est important et que la réponse au risque ne parvient qu'en partie à le réduire, le risque résiduel pourra être considérable. Il pourra donc

être approprié de choisir plus d'une réponse au risque.

Dans certains cas, l'exécution de la réponse au risque pourra réduire ou supprimer d'autres risques connexes. Il est également possible que les réponses aux risques, une fois exécutées, modifient un aspect donné du projet, ce qui pourra alors entraîner des risques secondaires, c'est-à-dire des risques susceptibles de se produire à la suite d'une réponse au risque. Il est essentiel que ces risques secondaires soient identifiés, évalués et contrôlés de la même manière que les risques inhérents.

Il est recommandé de passer en revue les retours d'expérience de projets antérieurs similaires lors de la planification des réponses au risque. Cette approche permettra d'identifier la gamme de réponses disponibles et d'évaluer leur efficacité potentielle.

On examinera également l'effet potentiel que les réponses possibles pourront avoir sur :

- Le Plan de Projet, le Plan de Séquence et les Lots de Travaux ;
- Le Cas d'Affaire ;
- La direction de l'entreprise et/ou de programme.

Réponses aux menaces	Réponses aux opportunités
Eviter	Exploiter
Réduire (probabilité et/ou impact) Repli (réduit uniquement l'impact) Transférer (réduit uniquement l'impact, et souvent uniquement l'impact financier)	Améliorer
Partager	
Accepter	Rejeter

Figure 8.7 Réponses aux menaces et aux opportunités

Tableau 8.2 Réponses au risque

Réponse	Définition	Exemple
Éviter (menace)	Consiste généralement à modifier un aspect du projet, c.-à-d. le périmètre, les modalités d'approvisionnement, le fournisseur ou la séquence d'activités, afin que la menace n'ait plus d'impact ou ne puisse plus se matérialiser.	Une réunion cruciale menace d'être perturbée par une grève du trafic aérien. La décision est donc prise d'organiser une téléconférence à la place.
Réduire (menace)	Actions proactives menées pour : <ul style="list-style-type: none"> ■ Réduire la probabilité d'occurrence de l'événement en exerçant une forme de contrôle ; ■ Réduire l'impact de l'événement au cas où il se produirait. 	Afin de réduire le risque de non utilisation du produit, le nombre d'événements de formation a été augmenté. Afin de réduire l'impact sur les délais du projet au cas où un prototype serait endommagé durant le transport, deux prototypes ont été construits.
Repli (menace)	Un plan de repli est mis en place pour les actions qui seront prises en vue de réduire l'impact de la menace en cas de matérialisation du risque. Il s'agit-là d'une forme réactive de la réponse « réduire » qui n'a aucun impact sur la probabilité.	Les installations d'essais de l'entreprise ne seront disponibles que pendant deux semaines au mois d'août. Afin de réduire l'impact au cas où les produits ne seraient pas prêts à temps, un plan de repli a été élaboré pour louer d'autres installations d'essai (pour un coût supérieur).
Transférer (menace)	Une tierce partie assume la responsabilité d'une partie de l'impact financier de la menace (par ex. par le biais d'une assurance ou de clauses appropriées dans un contrat). Il s'agit-là d'une forme de la réponse « réduire » qui permet uniquement de réduire l'impact financier de la menace.	Afin de réduire l'impact financier au cas où un prototype serait endommagé durant le transport, le prototype est assuré. Afin de réduire l'impact financier au cas où un produit ne serait pas prêt à temps pour un salon professionnel, le contrat passé avec le fournisseur prévoit des clauses de pénalités financières pour tout retard.
Accepter (menace)	La décision consciente et délibérée est prise de conserver la menace, après avoir déterminé qu'il est plus économique de procéder ainsi au lieu de tenter une action de réponse au risque. Il est nécessaire de continuer à surveiller la menace pour s'assurer qu'elle reste tolérable.	Un concurrent menace de lancer le premier un produit rival, ce qui pourrait affecter la part de marché attendue du produit. L'entreprise peut choisir d'accélérer le projet en mobilisant plus de ressources, de réduire le périmètre du produit de manière à ce qu'il puisse être achevé plus tôt ou de ne rien faire. L'accélération du projet pourra se traduire par des incidences de qualité au niveau du produit, tandis que la réduction du périmètre pourra rendre le produit moins attrayant : la décision est donc prise d'accepter le risque et de choisir l'option « ne rien faire ».
Partager (menace ou opportunité)	Les méthodes d'approvisionnement modernes prévoient généralement une certaine forme de partage des risques par le biais d'une formule de type « pertes/gains ». Les deux parties se partagent les gains (dans des limites préalablement convenues) si les coûts sont inférieurs au plan des coûts et se partagent les pertes (là encore dans des limites préalablement convenues) si les coûts sont supérieurs au plan des coûts. De nombreux secteurs d'activité intègrent des principes de partage des risques dans leurs contrats avec des tierces parties.	Le coût du projet pourrait être affecté par les fluctuations des cours du pétrole. Le client et le fournisseur conviennent de partager, de manière égale, le surcoût ou les économies résultant d'une éventuelle augmentation ou réduction des prix, à partir d'une valeur moyenne fixée au moment de la signature du contrat.

Exploiter (opportunité)	Saisir une opportunité pour s'assurer qu'elle se produira et que l'impact se matérialisera.	Le projet risque d'être retardé. Ce retard permettra cependant d'exécuter une version plus récente du logiciel, et par-là même de réduire la maintenance continue. Le Comité de Pilotage de Projet accepte de modifier les délais et le périmètre du projet, afin que la version plus récente du logiciel puisse être achetée et exécutée.
Améliorer (opportunité)	Actions proactives menées pour : <ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer la probabilité d'occurrence de l'événement ; ■ Renforcer l'impact de l'événement au cas où il se produirait. 	Il est possible que le produit passe les tests d'acceptation utilisateur dès le premier cycle d'essai, au lieu des deux initialement prévus, ce qui permettrait de le livrer plus tôt et de devancer le lancement d'un produit concurrent. Le Comité de Pilotage de Projet décide d'organiser une répétition des essais afin d'accroître la probabilité que le produit passe d'emblée les tests d'acceptation utilisateur et de préparer un lancement anticipé.
Rejeter (opportunité)	La décision est sciemment et délibérément prise de ne pas exploiter ou améliorer l'opportunité, après avoir déterminé qu'il est plus économique de procéder ainsi au lieu de tenter une action de réponse à l'opportunité. Il est nécessaire de continuer à surveiller l'opportunité.	Il est possible que le produit passe les tests d'acceptation utilisateur dès le premier cycle d'essai, au lieu des deux initialement prévus, ce qui permettrait de le livrer plus tôt et de devancer le lancement d'un produit concurrent. Le Comité de Pilotage de Projet décide cependant de ne pas opter pour ce lancement anticipé et de s'en tenir à la date de lancement prévue.

8.3.5.4 Exécuter

L'étape « Exécuter » a essentiellement pour but d'assurer la mise en œuvre des réponses au risque planifiées, le suivi de leur efficacité et l'adoption d'actions correctives lorsque les réponses ne correspondent pas aux attentes.

L'étape « Exécuter » doit notamment veiller à ce que les rôles et les responsabilités soient clairement définis et alloués afin d'appuyer le Chef de Projet dans le cadre de la gestion des risques du projet. Les principaux rôles concernés sont :

- **Surveillant du risque** : personne chargée de la gestion, du suivi et du contrôle de tous les aspects d'un risque particulier qui lui a été confié, y compris la mise en œuvre des réponses retenues pour faire face aux menaces ou maximiser les opportunités ;
- **Exécuteur du risque** : personne chargée d'exécuter la ou les actions de réponse au risque face à un risque ou un ensemble de risques particulier. L'exécuteur du risque assiste le surveillant du risque et reçoit ses instructions de ce dernier.

Exemple de surveillant du risque et d'exécuteur du risque

Un important fournisseur est menacé de faillite. Le directeur commercial a été nommé en tant que surveillant du risque. Plusieurs réponses au risque ont été identifiées et sélectionnées. L'une de ces réponses au risque (repli) consiste à identifier d'autres fournisseurs potentiels, capables de prendre en charge à court terme les Lots de Travaux affectés, et à leur demander des devis. Le Directeur de l'Approvisionnement jouera le rôle d'exécuteur du risque pour cette réponse au risque particulière.

Il est fréquent que le surveillant du risque et l'exécuteur du risque ne fassent qu'un. Le surveillant du risque doit être la personne la plus à même de gérer le risque. On évitera par ailleurs de confier un trop grand nombre de risques à une seule personne.

8.3.5.5 Communiquer

L'étape de communication se poursuit continuellement. Elle doit s'assurer que les menaces et les opportunités auxquelles le projet est confronté sont communiquées au sein du projet et aux parties prenantes externes. Les risques sont communiqués dans le cadre des produits management suivants :

- Rapports d'Avancement ;
- Rapports de Progression ;
- Rapports de Fin de Séquence ;
- Rapports de Fin de Projet ;
- Rapports des Retours d'Expérience.

Ces rapports doivent être utilisés avec soin pour communiquer les risques aux parties prenantes externes. On se référera à la Stratégie de Communication pour la méthode la plus appropriée.

Il existe de nombreuses autres méthodes de communication, telles que des bulletins, panneaux d'affichage, tableaux de bord, fils de discussion, briefings etc., qui peuvent être utilisés aux côtés des produits management PRINCE2.

Une gestion des risques efficace doit tenir compte et aborder plusieurs aspects de la communication :

- L'exposition au risque d'un projet n'est jamais statique : une communication efficace est donc essentielle pour identifier les nouveaux risques ou l'évolution des risques existants. Elle passe par le maintien d'un bon réseau de communication, comprenant les contacts et les sources d'information pertinents, afin de faciliter l'identification des changements susceptibles d'affecter l'exposition au risque globale du projet ;
- Une gestion des risques efficace dépend de la participation, et la participation dépend à son tour d'une communication efficace.

8.3.6 Budget de risque

Le budget de risque, lorsqu'il existe, se présente sous la forme d'une somme d'argent intégrée au budget du projet et conservée à l'écart afin de financer les réponses spécifiques aux menaces et opportunités du projet (par exemple, pour couvrir les coûts d'éventuels plans de repli s'ils doivent être exécutés).

Une approche financière de la gestion des risques est nécessaire pour déterminer le budget de risque du projet. Chaque risque doit être soigneusement analysé en fonction des coûts de l'impact, des coûts de la réponse et de sa probabilité. Le cumul des coûts (des réponses et de l'impact) pondéré par la probabilité de chaque risque génère la valeur monétaire attendue pour l'ensemble des risques. La valeur monétaire attendue peut être utilisée pour déterminer le budget de risque. On part du principe que le budget de risque sera utilisé au cours du projet. On veillera cependant à ce que le cumul des coûts factorisés ne soit pas faussé par un petit nombre de risques importants. L'utilisation de techniques analytiques, telles que l'analyse de Monte Carlo et les outils logiciels associés, peut s'avérer précieuse à cet égard.

Dans la mesure où le budget de risque fait partie du budget du projet, on pourra avoir tendance à le considérer comme une simple somme d'argent à la disposition du Chef de Projet. Il est important de décourager cette approche au profit d'une Stratégie des Risques qui définira les mécanismes de contrôle et d'accès à ce budget. Au fur et mesure de la progression du projet, certains des risques préalablement identifiés se produiront. De nouveaux risques pourront être identifiés durant le cycle de vie du projet, alors que le budget de risque n'a pas prévu les coûts afférents à leurs réponses. Il est toujours prudent d'établir un budget de risque suffisant pour couvrir les risques connus (c.-à-d. identifiés) et de prévoir une provision pour les risques imprévus (qui ne sont pas encore identifiés).

8.4 RESPONSABILITÉS

Le Tableau 8.3 décrit les responsabilités afférentes au thème Risque. On se reportera à l'Annexe C pour plus de renseignements sur les rôles de l'équipe de projet et ses responsabilités connexes.

Tableau 8.3 Responsabilités liées au thème Risque

Rôle	Responsabilités
Direction de l'Entreprise ou de Programme	Fournit la politique de gestion des risques et le guide des processus de gestion des risques de l'entreprise (ou des documents similaires).
Exécutif	Est redevable de tous les aspects de la gestion des risques et veille en particulier à la mise en place d'une Stratégie des Risques pour le projet. S'assure que les risques associés au Cas d'Affaire sont identifiés, évalués et contrôlés. Réfère les risques à la Direction de l'Entreprise ou de Programme s'il y a lieu.
Utilisateur Principal	S'assure que les risques relatifs aux utilisateurs sont identifiés, évalués et contrôlés (impact sur les bénéfices, utilisation opérationnelle et maintenance).
Fournisseur Principal	S'assure que les risques relatifs aux aspects fournisseurs sont identifiés, évalués et contrôlés (création des produits du projet).
Chef de Projet	Crée la Stratégie des Risques. Crée et tient à jour le Registre des Risques. S'assure que les risques du projet sont identifiés, évalués et contrôlés tout au long du cycle de vie du projet.
Chef d'équipe	Participe à l'identification, à l'évaluation et au contrôle des risques.
Assurance Projet	Revoit les pratiques de gestion des risques afin d'assurer qu'elles sont exécutées conformément à la Stratégie des Risques du projet.
Support Projet	Aide le Chef de Projet à tenir à jour le Registre des Risques du projet.