

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Développer un projet

La gestion des risques

44

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Diagnostic des risques

- Diagnostic interne des atouts (potentiel à utiliser) ET des faiblesses (changements à apporter). Il existe aussi des méthodes de diagnostic externes
- Exemples de points d'attention :
 - Valeurs, histoire, domaine de compétence de la structure porteuse ?
 - Politique de communication (interne et externe; image de marque, notoriété, reconnaissances publiques) ?
 - Programme d'activités ?
 - Impact, zone d'influence (ex : réseau d'adhérents/sympathisants) ?
 - Fonctionnement interne et composition des équipes opérationnelle et/ou décisionnelle/dirigeante ?
 - Objectifs, moyens, santé financière, ressources (ex : sources de financement) ?
 - Participation des usagers, formation continuée du personnel, ... ?
 - Cohérence institutionnelle ?
 - Adéquation à l'environnement ?

45

Le potentiel de l'institution		Pts faibles			Pts forts		
		1	2	3	4	5	6
La politique de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Interne • Externe, par rapport au grand public • Externe, par rapport aux acteurs 		+			+	
...							
Les moyens et les ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Les locaux et espaces d'animation • Les moyens matériels et mobiliers • Les ressources financières 					+	+
...							
La participation des habitants	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie d'implication des habitants 		+				

46

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE	
<h2>Pourquoi la gestion des risques ?</h2>	
<ul style="list-style-type: none"> • Tout projet comporte ses difficultés, ses problèmes, ses obstacles. Au moment de la conception, il importe de prévoir des stratégies propres à les identifier en vue de les dépasser et d'en tenir compte dans le développement des actions = éviter la paralysie OU la fuite en avant consistant à minimiser/gommer les difficultés • Ne pas laisser les obstacles à l'état de problème, mais reformuler immédiatement de nouveaux objectifs/actions + prévoir des modalités de désengagement lorsque viabilité menacée (un abandon peut amener l'idée d'un projet + réaliste) 	
47	

Qu'est-ce que la gestion des risques ?

- Une question : "*Qu'est-ce qui pourrait m'empêcher de réaliser mon projet ?*": faiblesses du projet, menaces de l'environnement, ...
 - **Repérage** des principaux facteurs de risques liés au développement et à la mise en œuvre du projet (par essai et erreur, en posant un « diagnostic », en se servant de l'expérience des autres, en s'inspirant d'une « liste »)
 - **Classification** des facteurs de risques (une fois les risques connus, déterminer leur criticité et leur occurrence)
 - Mise en œuvre de mesures de **prévention** des risques principaux

51

Aléa, incertitude ou risque

- La notion « **d'aléa** » signifie que les paramètres du projet peuvent évoluer dans une fourchette prévisible et modélisable. Les aléas sont acceptables car ils peuvent être pris en compte et sont maîtrisables.
- La notion « **d'incertitude** » n'est pas modélisable mais souvent sou contrôle. Elle n'est gênante que si elle porte sur une information ayant une forte incidence sur le projet.
- La notion de « **risque** » correspond à un écart jugé inacceptable par rapport à une norme utilisée dans le contrôle, que cet écart résulte d'un aléa ou d'une incertitude ; et dont il n'existe aucun moyen d'évaluer préalablement la potentialité.

51

Types de risques

On peut caractériser les risques d'un projet, soit par leur nature, soit par leur origine.

- La **nature** des risques peut être d'ordre **économique** (matériel et financier), **technique** (lié à la complexité du projet à mettre en œuvre), **humain** (lié à un conflit social, à la disponibilité des intervenants), **organisationnel ou managérial** (lié aux processus décisionnels, aux rapports hiérarchiques, à l'incohérence du cahier des charges, à l'indisponibilité des ressources), **réglementaire, juridique, ou commerciale**.
- L'**origine** des risques peut provenir du **client** (insolvabilité, interruption du contrat), **des fournisseurs ou des sous-traitants** (défaillance), **des pouvoirs publics ou des instances juridiques et réglementaires** (intervention administrative, application d'une nouvelle norme venant modifier les spécifications initiales du projet).

51

Types de risques

- **Risques économiques (matériels et financiers)** : ne pas arriver à couvrir le compte de résultats, incapacité à gérer les besoins de trésorerie, engagements bancaires personnels des associés du projet, risques liés au vol et à l'assurabilité des opérations, engagements financiers disproportionnés, engagement verbal non respecté...
- **Risques liés à la dangerosité de certains aspects du projet** : dangers physiques, risques techniques et environnementaux,...

48

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Types de risques

- **Risques communicationnels/sociaux** : liés à la tenue d'activités qui risquent de déplaire à certaines catégories de la population, de causer des troubles de l'ordre public, d'aliéner des soutiens, ... + liés à la qualité de la communication
- **Risques liés à l'absence d'un mode de pilotage** du projet en "mode dégradé" (plan catastrophe, de secours/évacuation, liste de n° s d'appel d'urgence...)

50

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Types de risques

- **Risques liés à la santé/sécurité des personnes** (dépend notamment de la qualité de l'encadrement des activités) : pas d'agrément pompiers, salubrité des locaux, extincteurs, pas de secouriste formé, rupture de la chaîne du froid dans la cuisine...
- **Risques managériaux** : liés aux techniques particulières de GRH (ex : management par le stress)
- **Risques juridiques** : liés aux aspects contractuels (non-respect d'obligations), aux responsabilités de l'entrepreneur (clauses in CDG) et de l'employeur (droit social, RC), à la gestion préventive des litiges, signature d'un engagement financier sans mandat du CA...

49

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Gestion des risques

- 1) Identification des risques
- 2) Classification
- 3) Mesures de prévention et de maîtrise des risques

49

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Gestion des risques

- 1) Identification des risques
Pour entreprendre le recensement des risques, plusieurs techniques peuvent être utilisées, puis combinées:
 1. Essai et erreur
 2. Diagnostic basé sur l'analyse de la documentation existante (cahier des charges, contrat, organigramme des tâches)
 3. Diagnostic basé sur l'expérience et l'expertise de personnes tierces
 4. La consultation de bases de données de risques rencontrés lors de projets antérieurs, ou l'utilisation de check-lists ou de questionnaires préétablis et couvrants les différents domaines du projet.

49

Gestion des risques

2) Caractérisation et classification des risques

Analyse des causes et incidences potentielles des risques identifiés

Examen des interactions possibles et des combinaisons éventuelles de risques (effet cumulatif, effet de « boule de neige »)

Classifier les risques selon différentes typologies de causes possibles (causes techniques, financières, humaines, organisationnelles)

Quantifier les risques en évaluant la probabilité d'apparition de chaque risque recensé et en estimant la gravité de ses conséquences directes et indirectes sur le projet.

49

Gestion des risques

2) Caractérisation et classification des risques (suite)

L'évaluation de la gravité des risques s'effectue dans la pratique de différentes manières :

1. En listant, à partir d'une grille de notation prédéfinie la note globale qui correspond aux effets constatés sur le projet (1 : pas d'effet sensible ; 2 : décalage de x mois ou surcoût de x euros; 3 : décalage de xx mois ou surcoût de xx euros; ...) → **impact direct sur le projet**
2. En attribuant, une note pour chacun des objectifs du projet, à partir d'un barème déterminé (par exemple, selon une échelle de 1 à 4, où le 4 représente une gravité majeure et le chiffre 1 une gravité négligeable) → **impact sur chacun des objectifs**

49

Gestion des risques

Distinguer les risques acceptables des risques non acceptables pour le projet → trois niveaux de risques :

1. Les risques **faibles** (peu graves et peu probables) qu'il convient de ne pas prendre en compte.
2. Les risques **acceptables** (graves mais peu probables, ou probables mais peu graves) dont l'occurrence ne remet pas en cause fondamentalement les objectifs du projet, mais qui doivent néanmoins faire l'objet d'une attention toute particulière.
3. Les risques **inacceptables** (à la fois graves et probables) dont l'occurrence peut entraîner une dégradation importante ou une remise en cause des objectifs du projet.

49

Limites de l'évaluation des risques

1. Elle suppose que toutes les causes potentielles et toutes les conséquences possibles ont bien été identifiées et qu'elles sont quantifiables.
2. Le choix des valeurs à affecter à chacun des critères d'évaluation retenus obéit à une certaine subjectivité de la part des analystes. Elle dépend de leur tendance à être optimiste ou pessimiste, c'est pourquoi, il est préférable de réunir sous forme de groupe de travail les principaux acteurs impliqués sur le projet pour compenser les oublis ou les erreurs individuels et apporter des expériences différentes voire complémentaires.
3. Elle repose parfois sur l'hypothèse selon laquelle le projet analysé est comparable aux projets qui ont pu être menés précédemment (alors que tout projet est unique par définition!!)

49

3) Prévention et maîtrise des risques

Maîtriser les risques = définir et mettre en œuvre les dispositions appropriées pour les rendre acceptables dans le cadre du projet.

→ mettre en œuvre risque par risque, un certain nombre d'actions visant soit à supprimer ses causes, soit à transférer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage.

→ Mesures de prévention

→ Mesure de maîtrise

52

Mesures de prévention

- **Primaires** (pour que le risque ne se manifeste pas)
- **Secondaires** (au cas où le risque se manifesterait) : est-ce que chacun sait ce qu'il a à faire pour contenir le risque dans des limites raisonnables ?
- **Tertiaires** (= plan catastrophe) : en cas de problème avéré, comment traiter les dommages, les victimes et gérer les dimensions post-traumatiques éventuelles ?

52

Maîtriser les risques

1. Une première solution pour la maîtrise des risques consiste à rechercher et à améliorer le niveau d'information et de connaissances sur le projet.
2. La seconde consiste à externaliser, partiellement ou totalement, les risques encourus sur d'autres acteurs ou partenaires

52

Maîtriser les risques

Une autre façon de prendre en compte les risques d'un projet, consiste à organiser la « réactivité », c'est-à-dire à préparer des réponses types, des scénarios d'actions visant à réduire et à maîtriser les risques qui sont acceptés par l'entreprise.

- La mise en place de systèmes d'alerte, de systèmes de traitement des informations qui permettent d'identifier rapidement les risques encourus.
- La mise en place de moyens, de procédures cherchant à éviter que ces risques apparaissent.

L'organisation de la réactivité passe donc par la réponse à un certain nombre de questions: « faut-il réagir? », « Peut-on réagir? », « Comment doit-on réagir ? », « Qui doit réagir ? », « Quels moyens doit-on ou peut-on mobiliser ? ».

52

Maîtriser les risques

La réactivité peut consister à modifier une partie plus ou moins importante du projet, à réajuster les objectifs fixés initialement afin que ces objectifs restent réalisés et acceptés de tous :

1. Le coût du projet peut être révisé à la hausse en acceptant d'utiliser des solutions techniquement plus coûteuses.
2. Les date-butoirs de certains jalons peuvent être retardées.
3. Les spécifications techniques requises peuvent être moins exigeantes (acceptation d'un compromis).

La réactivité doit tenir compte de tous les aspects organisationnels que sous-entend la gestion d'un projet.

Elle vise aussi à modifier les structures organisationnelles existantes pour qu'elles deviennent plus efficaces et qu'elles réagissent plus rapidement.

52

Maîtriser les risques

Cette réactivité organisationnelle doit se traduire, entre autres, par :

1. L'acquisition collective d'un certain nombre de compétences en matière de planification, de suivi et de pilotage, et de gestion du risque.
2. La création d'une équipe pluridisciplinaire, choisie en accord avec le responsable de projet, regroupant toutes les compétences métiers nécessaires.
3. La concentration de la responsabilité de la conduite du projet autour d'un leader (le responsable du projet) doté d'une très large autonomie et d'un réel pouvoir de décision.
4. La définition claire des rôles et des responsabilités des différents intervenants.

52

Maîtriser les risques

5. La mise en place d'outils et de procédures de suivi et de pilotage (tableau de bord, réunions de pilotage).
6. La mise en place de procédures de circulation de l'information fiables et rapides, l'élaboration d'une méthodologie permettant l'exploitation de données et l'élaboration de diagnostics.
7. La décentralisation des décisions. Il faut arriver à décentraliser les décisions, afin d'optimiser les échanges d'information et de réduire les travaux inutiles.
8. La mise en place d'un meilleur processus d'arbitrage pour régler les nombreux.

52

Capitalisation et documentation des risques

Documentation:

- ➔ le **plan de management des risques du projet**: document qui « décrit la démarche » retenue pour manager les risques du projet: rappel des objectifs de la démarche, les principes et le cycle de management des risques (les concepts utilisés, les principes d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques), l'organisation (les acteurs concernés, leurs rôles et leurs responsabilités).
- ➔ le **dossier de management des risques du projet**: document qui « rassemble toutes les informations » relatives aux risques encourus par le projet et les documents utilisés pour les gérer (le portefeuille des risques encourus, les fiches et les rapports d'étude, les plans d'action envisagée, les tableaux de bord).

52

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Capitalisation et documentation des risques

Capitalisation:

- organiser et planifier la collecte et le stockage des informations utiles (les risques potentiels et leurs caractéristiques, les effets des décisions prises, l'efficacité des plans d'actions associés).
- Cette capitalisation doit être effectuée de manière périodique afin de donner l'état global des risques encourus et d'apprécier l'état d'avancement des actions de maîtrise mises en œuvre.

52

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Développer un projet

La planification

53

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Planifier : c'est quoi ?

- **Planification** : programmation des activités et du recours aux capitaux initialisée en début de projet
- **Organisation** : réalisation des activités et exploitation des capitaux en vue de l'atteinte des objectifs (= production du livrable) dans les délais
- **Suivi** : mise à jour du projet dans la durée de vie
- **Conditions** :
 - Structuration, parcellisation, ordonnancement des tâches
 - Identification du chemin critique et des risques

54

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Intérêt de la planification

- Comparer 2 options différentes en termes de program^o /délais/coûts
- Contrôler la compatibilité entre la disponibilité des ressources, la durée des tâches et leur enchaînement dans le cadre du projet
- Identification des besoins de réaffectation de ressources disponibles
- Responsabiliser les acteurs par le biais d'une définition concertée des temps de production pour les tâches qui les concernent
- Permettre le développement de stratégies
- Suivi de l'avancement + emplacement idéal des points de contrôle (activités critiques)
- Identification des possibles goulets d'étranglement (éventuelles surcharges)
- Environnement incertain, évolutif

➔ besoin...

- d'orientation et de coordination (équilibre des charges de travail)
- de réduire l'impact des changements (>< incertitude)
- de limiter les pertes et les actions superflues/redondantes
- établir des normes facilitant le contrôle

55

Désavantages de la planification

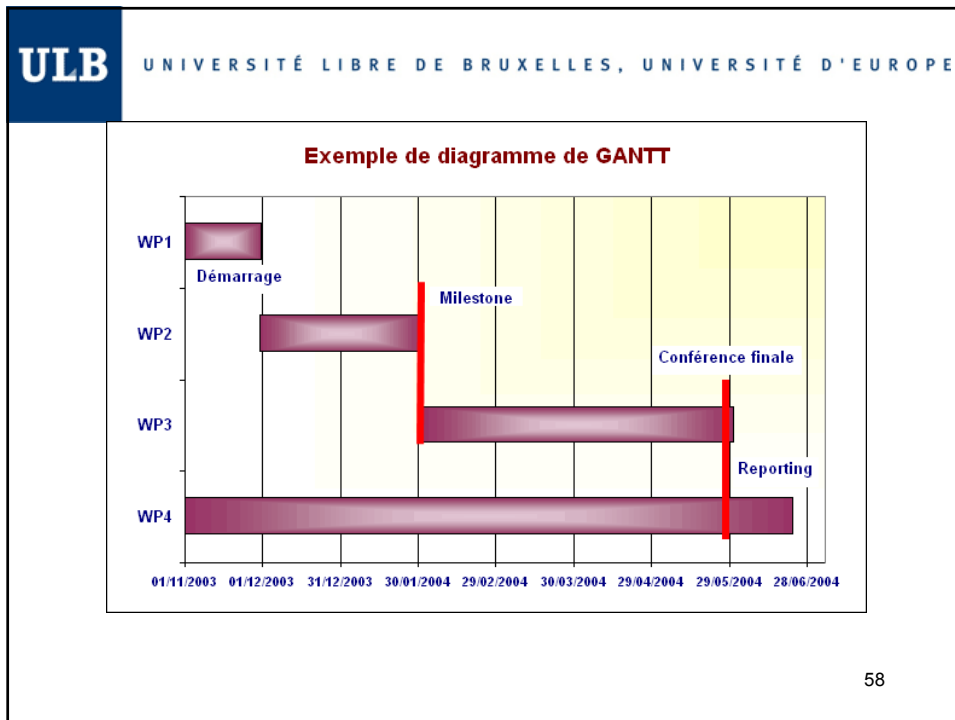
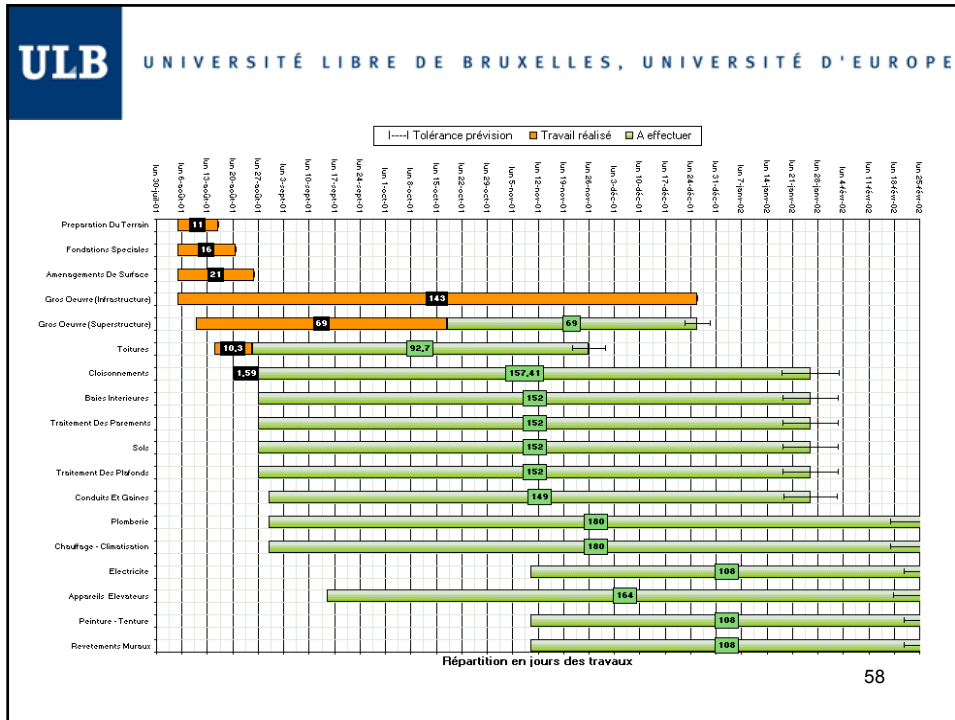
- Objectifs et dates strictes = source potentielle de rigidité (>< souplesse)
- Incompatibilité plans-environnement dynamique (>< savoir gérer le chaos et transformer les problèmes en opportunité)
- Ne remplace pas l'intuition et la créativité (routine programmée)
- Priorité au présent (exploiter au max. les possibilités du moment)
- Renforce la réussite mais diminue la vigilance : difficile de modifier ce qui fonctionne mais parfois indispensable avant d'être au pied du mur

56

Outils de planification

- Histogramme muni d'un axe temporel horizontal et d'un axe vertical présentant les diverses activités programmées
 - Barres = qT prévu et effective
- Déterminer ce qu'il reste à faire pour mener un projet à son terme + écarts p.r. aux prévisions
- Outil de planification et de contrôle

57

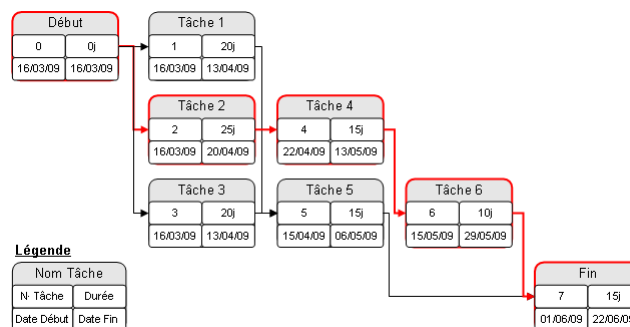


Outils de planification

- Diagrammes de Gantt utiles quand les activités programmées sont peu nombreuses et indépendantes
- Organigramme décrivant les activités successives nécessaires + durée/coût de chacune d'elles
- MAIS si le projet est de grande envergure, nécessite la coordination de +ieurs fct°, l'harmonisation de 100(0) d'activités, dont certaines doivent être réalisées simultanément, tandis que d'autres ne peuvent commencer que si précédentes achevées → analyse PERT

59

Outils de planification : l'analyse PERT



60

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Développer un projet

L'évaluation

58

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Pourquoi évaluer ?

- Pratique omniprésente, parfois inconsciente, de l'évaluation (objectif → interrogation → indicateur → action correctrice)... culture de l'évaluation
- Action et évaluation vont donc de pair, aussi bien quotidiennement que dans une démarche professionnelle
- Evaluer, c'est mettre en ordre, formuler ses intentions, décrire l'action menée et expliquer les effets de cette action.

59

La démarche

- Si action et évaluation vont de pair, alors l'évaluation appartient aux acteurs, donc aux professionnels (nécessaire adhésion aux normes de l'action, nécessaire partage des normes de l'évaluation également)
- «L'objectivité» de l'évaluation s'enracine dans un processus d'intersubjectivité, grâce à la discussion et à la confrontation des subjectivités en action

60

La démarche

- Pour obtenir une information utile et valide, il convient ici aussi d'agir avec méthode (différentes méthodes et techniques possibles) en commençant par s'interroger sur l'objet de l'évaluation et sur le niveau sur lequel elle devra porter
- La démarche d'évaluation (ou «design» en jargon d'évaluation) doit répondre aux attentes des acteurs et se construire à partir des objets et des critères d'évaluation retenus
- En principe, l'évaluation doit être implémentée au projet dès sa conception

61

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Les 7 niveaux de l'évaluation

- 1 - **OBJECTIFS GÉNÉRAUX** : sont-ils réalisés ? Une nouvelle capacité est-elle acquise ou non ?
- 2 - **MÉTHODES ET TECHNIQUES** : sont-elles adéquates (p.r. au public-cible, aux membres de l'institution, à l'institution...)?
- 3 - **IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT** : positifs et/ou négatifs, prévus ou non, durables ou temporaires ?
- 4 - **VALORISATION DES CAPITAUX** : par la réalisation du projet, a-t-on valorisé les capitaux économiques, symboliques, culturels et/ou sociaux ?
- 5 - **FINALITÉS DE DÉPART** : quel est le sens des actions menées ?
- 6 - **SATISFACTION PERSONNELLE** : qu'est-ce que l'action m'a apportée et rapportée ?
- 7 - **COMPTE DE RESULTATS ET D'EXPLOITATION** : économiquement, qu'a-t-on produit ?

- Toujours spécifier les contenus pour être en mesure de quantifier les critères d'évaluation (indicateurs de réalisation mesurables ou observables) et ainsi utiliser des instruments de mesure « objectifs »
- Rétroaction : définition de nouveaux objectifs/projets

62

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Méthode

5 phases

- a) Clarifier qui est le commanditaire de l'évaluation
- b) Déterminer quels sont les buts de l'évaluation
- c) Construire le processus d'évaluation
- d) Opérationnaliser l'évaluation
- e) Restituer les résultats de l'évaluation

- Tableau de bord de l'évaluation

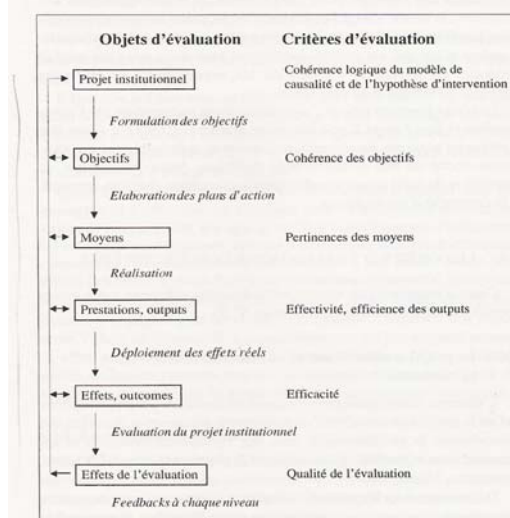
63

Processus

- PHASE 1 - Définir les limites des actions et objectifs évalués
- PHASE 2 - A quel niveau d'évaluation vous situez-vous ? (ex ante/post ?)
- PHASE 3 - Vérifier la qualité de vos objectifs
- PHASE 4 - Construire des critères d'évaluation pertinents
- PHASE 5 - Déterminer les indicateurs d'évaluation
- PHASE 6 - Sélectionner les données essentielles (facteurs critiques de succès) afin d'alléger le processus
- PHASE 7 - Déterminer les moyens de collecte/traitement des données
- PHASE 8 - Utiliser de façon adéquate les résultats de l'évaluation

64

Tableau N° 9: Les objets et leurs critères



65

Les finalités de l'évaluation

- Informations utiles sur l'évolution du projet dans son contexte, sur son degré de réussite et sur les écarts éventuels entre les intentions bâties sur des hypothèses de départ et la réalité
 - Se distancer des appréciations spontanées car manque de la distance critique nécessaire à un champ professionnel
 - Adapter, réorienter l'action en direction des changements que l'on désire provoquer
- Evaluer, c'est donc être dans un processus circulaire entre la réflexion et l'action.