

Analyse des risques dans la logique « gestion de projet »

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Créer les bonnes conditions	Gestion de projet	Canevas

Cet outil vous permet de veiller à la qualité de la réalisation de votre projet, notamment en veillant à son efficience (en respectant un rapport coûts/temps pertinent).

Pour quoi	Réaliser un projet dans les délais, selon les moyens (humains et financiers) et les 'objectifs qualités' définis. Il s'agit souvent de formaliser une démarche qui implique le plus grand nombre dans un processus plus transparent et ayant un cadre sécurisé
Pour qui	L'ensemble des personnes impliquées dans la mise en place du projet
Quand l'utiliser	Au début du projet ou lors de moments de tension dans la mise en œuvre du projet
Durée	Cela dépend du type d'objectif. N'allez pas trop vite et prenez, si possible, le temps de consulter des collègues ayant déjà mis en place le même type de projet

Comment l'utiliser ?

Pour permettre un regard à 360° quant au projet et son inscription dans son environnement, l'analyse de risques prend en compte des facteurs internes et externes.

Elle se décompose en 4 étapes :

1. Identifier des risques

Le brainstorming est un outil indiqué dans ce cas. Vous trouverez différentes manières de le mettre en œuvre dans les outils competentia.

2. Identifier des risques et effectuer un tri entre les risques acceptables et les risques à traiter

Les risques acceptables sont ceux qui ne remettent pas en cause le lancement du projet. Ils ne seront pas traités car ils sont hors de la zone d'influence des acteur·rice·s du projet.

Exemple : un risque financier lié à la reconduction d'un contrat-programme dans trois ans alors que le projet s'étale sur quatre ans. L'association assume une prise de risques pour une réalité qu'elle ne maîtrise pas ; ici la reconduction par l'administration d'un nouveau contrat-programme.

Les seuls risques à traiter dont il faut tenir compte sont ceux qui, dans une optique de résolution des risques, sont maîtrisables par l'institution.

3. Placer les risques identifiés sur une ligne du temps

Certains risques sont à prendre en compte dès le lancement, d'autres n'apparaîtront qu'en cours de projet. Il sera donc important d'observer si le risque potentiel se réalise effectivement et si les résolutions imaginées sont toujours efficaces.

4. Chercher des mesures

Il est intéressant de distinguer deux types de mesures : les « préventives » et les « curatives ».

Les premières auront pour objectif d'éviter que le risque ne devienne une réalité. Les secondes auront pour but de réagir à la manifestation effective du risque, notamment si celui-ci est survenu plus tôt que prévu et que les mesures préventives n'ont pas encore pu être mises en place.

Exemple : vous prévoyez de la résistance au changement et imaginez un plan de communication interne pour chacune des grandes étapes du projet ; cela devrait vous permettre de prévenir les tensions. Il s'agit d'une mesure préventive. Néanmoins, avant la mise en place de la seconde étape, certaines personnes expriment une opposition particulière. Comme mesure curative, vous pouvez initier des rencontres individuelles pour aborder des questions plus particulières.

Focus sur l'identification des risques dans la logique « gestion de projet »

La notion de risque varie fortement d'une structure à l'autre et d'un secteur à l'autre. Il existe des processus d'identification et de classification des risques plus ou moins poussés en fonction du type de démarche qualité et du type d'impact (ex. : la non mise en place d'un plan de formation dans une structure est certes dommageable pour les porteur·euse·s du projet et la structure, mais l'échec de la mise en place d'un plan d'urgence dans un hôpital est évidemment autre en termes de réalités humaines.)

Voici donc quelques conseils pour identifier et trier les risques applicables dans le quotidien d'une association non marchande.

› Travailler en entonnoir

Identifier d'abord des champs de risque globaux :

- des risques externes provenant principalement de l'environnement dans lequel votre structure évolue, mais aussi de fournisseurs externes ;

- des risques internes qui sont principalement liés aux réalités humaines (l'humain étant la principale ressource dans notre secteur) et organisationnelles (dans quel système s'inscrit le projet ?).

› **Cerner les risques du projet de manière plus ciblée**

- Les risques externes : il peut s'agir de changement du cadre financier ou juridique, de modification des politiques ou des décrets, de la défaillance d'un partenaire ou de la faillite d'un sous-traitant.
- Les risques internes : y a-t-il un back up, quelqu'un qui puisse reprendre la main en cas de maladie ou de départ ? Le CA appuie-t-il ce projet ? Le projet est-il en concordance avec les valeurs de l'équipe, le plan opérationnel ? Implique-t-il des collaborations transversales ? Avons-nous toutes les compétences ?...

› **Donner une valeur aux risques**

Vous utiliserez peut-être un système prédéfini dans le cadre d'une démarche qualité à l'œuvre dans votre institution. Si ce n'est pas le cas, voici une méthode pour classer les risques et décider de ceux que vous allez prendre en compte dans votre analyse de risques :

- **Déterminez une série de critères**
- **Pondérez ensuite, selon une échelle de 1 à 3 ou de 1 à 5**
- **Additionnez les points obtenus** par chacun des risques et vous obtiendrez ainsi un classement. Vous pouvez prédéterminer soit un seuil en deçà duquel les risques ne sont pas pris en compte (ex. : la moitié du total atteignable), soit un nombre maximal de risques qui seront pris en compte.

Les trucs pour réussir ?

- › Ayez une connaissance approfondie de la structure, notamment ces processus de décision, sa culture et ses attentes vis-à-vis du projet.
 - › Le but est d'avoir un cadre sécurisé d'action, et non un corset qui empêche toute évolution en cours de mise en place de l'action. Il est important de prendre en compte le contexte du moment où le risque devient une réalité et non celui où la mesure a été construite. Si le projet s'inscrit sur une longue durée, il est utile d'analyser si de nouveaux risques sont apparus.
 - › L'objectif de la démarche n'est pas de supprimer le risque ou de viser des « projets zéro risque », mais bien de pouvoir réagir lorsque ceux-ci deviennent une réalité.
 - › Consultez aussi des personnes externes au projet pour imaginer les mesures les plus efficaces. Vous pouvez demander à d'autres personnes de pondérer les risques identifiés et ainsi faire votre analyse de risques sur base de plusieurs points de vue.
-



Et après ?

L'élaboration et la mise en place de la gestion de projet.

Au moment de l'évaluation du projet, prenez le temps de repenser aux différents risques identifiés. Ont-ils affecté le projet ? Y avait-il une sur-représentation ou une sous-pondération de certains risques ? Il s'agit de capitaliser l'expérience pour d'autres projets !

Outils associés :

- › Le World café
 - › La méthode des six chapeaux
-



En pratique : voici un canevas pour mettre en place l'analyse de risques.

NOM PROJET - Exemple : Plan de formation 2014-2015

Analyse des risques

Risques	Effets sur les objectifs définis au préalable	Mesures préventives	Dates – Coûts	Mesures curatives	Dates – Coûts
Exemple 1 : Manque d'adhésion.	Manque de collaboration lors des réunions de travail.	Prévoir du temps d'information au préalable. Connaître et comprendre les freins. Communiquer régulièrement et lever les réticences.	Voir plan de communication.	Si la 1ère réunion de travail se révèle encore difficile par manque d'adhésion, reprendre le processus de communication avant de démarrer.	Vérifier l'adhésion à chaque étape du projet.
Exemple 2 : Manque de temps des membres du groupe de travail.	Impact sur le planning prévu.	Prévoir des zones tampons entre les différentes tâches. Organiser le temps de travail des participants.	En début de projet, pendant la phase de rédaction du planning.	Réajuster le planning. Discuter avec les participant·e·s de comment aménager du temps pour le travail de projet.	Tout le long du projet.

Auteur du document :

Date de création :

Page 1

Nom du fichier :

Date de modification :

N° de version : 1