

DG [Nom]

Unité [Nom]

Plan de gestion des risques

<Nom du projet>

Date : <Date>

Doc. Version : <Version>

Version du modèle : 3.0.1



*Ce modèle est basé sur PM² V3.0.*

*Pour la dernière version de ce modèle, veuillez consulter le Wiki PM².*

**Informations sur le contrôle des documents**

|  |  |
| --- | --- |
| **Paramètres** | **Valeur** |
| **Titre du document :** | Plan de gestion des risques |
| **Titre du projet :** | <Nom du projet> |
| **Auteur du document :** | <Document Author> |
| **Maître d'ouvrage :** | <Propriétaire du projet (PO)> |
| **Chef de projet :** | <Directeur de projet (PM) |
| **Doc. Version :** | <Version> |
| **Sensibilité :** | <Public, Limited, High> |
| **Date :** | <Date> |

**Approbateur(s) et réviseur(s) du document :**

NOTE : Tous les approbateurs sont requis. Les dossiers de chaque approbateur doivent être conservés. Tous les réviseurs de la liste sont considérés comme obligatoires, sauf s'ils sont explicitement mentionnés comme facultatifs.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nom** | **Rôle** | **Action** | **Date** |
|  |  | *<Approuver / Revoir>* |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Historique des documents :**

L'auteur du document est autorisé à apporter les types de modifications suivants au document sans exiger que le document soit approuvé de nouveau :

* Rédaction, formatage et orthographe
* Clarification

Pour demander une modification de ce document, contactez l'auteur ou le propriétaire du document.

Les modifications apportées à ce document sont résumées dans le tableau suivant par ordre chronologique inverse (la dernière version en premier).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Révision** | **Date** | **Créé par** | **Brève description des changements** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Gestion de la configuration : Localisation des documents**

La dernière version de ce document contrôlé est stockée dans <location>.

|  |
| --- |
| *< Ces notes devraient être supprimées dans la version finale :>*  **Notes pour les modèles :**   * Texte dans <orange> : doit être défini. * *Texte en <bleu> :* directives et mode d'utilisation du modèle. Devrait être supprimé dans la version finale. * Texte en vert : peut-être personnalisé. Devrait être recoloré en noir dans la version finale. |

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction 4

2. Objectifs de la gestion des risques 4

3. Description du processus de gestion des risques 4

3.1. Rôles et responsabilités en matière de gestion des risques 6

4. Outils et techniques 7

4.1. Journal des risques 7

4.2. Matrice des seuils d'évaluation des risques 9

5. Activités d'identification des risques 9

6. Approche de l'évaluation des risques 10

6.1. Escalade 11

7. Stratégies de réponse aux risques 11

8. Activités de contrôle des risques 12

9. Plans PM² connexes 13

Annexe 1 : Références et documents connexes 14

# 

# Introduction

Le *plan de gestion 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 fourchettes de niveaux de risque d'évaluation, les rôles et responsabilités pertinents, la fréquence à laquelle les risques doivent être réexaminés, etc. Le plan de gestion des risques définit également le processus de contrôle et d'escalade des risques, ainsi que la structure du *journal des risques*, qui est utilisé pour documenter et communiquer les risques et les actions de réponse aux risques.

Le but de ce document est :

* Décrire l'approche et le processus de gestion des risques à utiliser pour le projet ;
* Identifier les rôles et responsabilités liés à la gestion des risques ;
* Spécifier la méthodologie, les normes, les outils et les techniques utilisés pour soutenir la gestion des risques.

# Objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques apporte une visibilité aux risques, une responsabilité quant à la manière dont ils sont traités, et garantit que les risques du projet sont traités de manière proactive et font l'objet d'un suivi régulier.

Les principaux objectifs de la gestion des risques liés aux projets 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 comité directeur ;
* Les stratégies de réponse aux risques sont conformes à l'appétit pour le risque des parties prenantes et aux seuils de niveau de risque approuvés ;
* Tous les risques sont surveillés et sous contrôle ;
* Les actions de réponse aux risques sont mises en œuvre de manière efficace.

*<Veuillez personnaliser les objectifs de gestion des risques ci-dessus en fonction des besoins de votre projet ou/et de votre organisation.>*

# Risk Management Process Description

*<Veuillez adapter le processus de gestion des risques si nécessaire (compléter la description ou supprimer les activités qui ne sont pas applicables au projet).>*

Le processus de gestion des risques du projet définit les activités permettant d'identifier, d'évaluer, de hiérarchiser, de gérer et de contrôler les risques susceptibles d'affecter l'exécution du projet et la réalisation de ses objectifs. Ce processus est divisé en quatre étapes :

**Étape 1 :** Identification des risques

Le but de cette étape est de faciliter l'identification et la documentation des risques qui peuvent avoir un impact sur les objectifs du projet.

Diverses techniques seront utilisées pour l'identification des risques, qui se concentrent généralement sur les tendances passées ou l'exposition future, sur une analyse ascendante ou descendante.

Il existe une typologie des risques de la Commission[[1]](#footnote-1) qui regroupe les différents types de risques en catégories et elle sera utilisée comme référence.

Les techniques qui seront utilisées pour l'identification des risques sont documentées dans la section 4. OUTILS ET TECHNIQUES.

Les risques sont identifiés en permanence 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 et sera ensuite fréquemment mise à jour. La même procédure sera suivie tant pour la création du *journal des risques que pour* l'inclusion de nouveaux risques plus tard dans le projet.

Le *journal des risques* contient l'identifiant des risques, le nom et la courte description du risque, la catégorie et le propriétaire du risque, ainsi que les stratégies, les actions et le calendrier qui faciliteront le suivi et le contrôle des aspects du projet. *<Personnaliser le journal des risques de PM2 >*

En plus du *journal des risques*, l'outil suivant sera utilisé : *<s'il vous plaît, ajoutez d'autres outils à utiliser pour l'identification des risques selon les besoins de votre projet ou/et de votre organisation>.*

**Étape 2 :** Évaluation des risques

Le but de cette étape est d'évaluer la probabilité et l'impact des risques identifiés en termes d'influence sur les objectifs du projet. Cette évaluation est nécessaire avant de pouvoir planifier la réponse aux risques.

Les risques sont évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact sur les objectifs du projet. Le produit de leur probabilité et de leur impact définit le niveau de risque, qui est ensuite utilisé comme référence pour leur hiérarchisation et l'élaboration de la réponse aux risques.

En fonction de l'appétit pour le risque des parties prenantes, des fourchettes de niveaux de risque seront définies, sur la base desquelles les stratégies de réponse au risque les plus appropriées seront choisies.

**Étape 3 :** Élaboration de la réponse aux risques

L'objectif de cette étape est de sélectionner la meilleure stratégie et d'identifier et planifier les actions pour gérer les risques.

La sélection de la stratégie de réponse au risque sera basée sur les résultats de l'évaluation du risque (niveau de risque), le type de risque, ainsi que sur les effets sur l'ensemble du projet (analyse coûts/avantages). La stratégie sélectionnée pour chaque risque est documentée dans le *journal des risques*.

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

Après la sélection de la stratégie pour chaque risque, des actions spécifiques pour mettre en œuvre la stratégie seront définies, décrites, programmées et assignées, tandis qu'un propriétaire du risque assume la responsabilité de sa mise en œuvre.

Les actions détailleront les activités concrètes, les étapes et les résultats attendus et seront documentées dans le *journal des risques*. De plus, elles identifieront clairement la date cible de résolution, ainsi que l'estimation des ressources impliquées et des dépendances. Ces actions (au moins celles qui demandent le plus d'efforts et de coûts) seront intégrées dans le *plan de travail du projet*, afin d'avoir une vue consolidée de toutes les activités liées au projet.

**Étape 4 :** Contrôle des risques

L'objectif de cette étape est de suivre et de contrôler la mise en œuvre des activités de réponse aux risques tout en surveillant en permanence l'environnement du projet pour détecter de nouveaux risques ou des changements dans les risques déjà identifiés.

Les réunions de suivi du projet servent à réviser l'état des risques et des actions connexes, et à identifier les nouveaux risques qui peuvent avoir un impact sur les jalons, les livrables ou les objectifs du projet. L'examen du *registre des risques* figure également à l'ordre du jour des réunions de suivi du projet. Les risques seront révisés à intervalles réguliers prédéterminés, mais aussi après l'apparition de tout événement susceptible d'avoir un impact significatif sur l'environnement du projet et donc sur les risques du projet. La mise à jour du *registre des risques* peut inclure l'ajout de nouveaux risques ou de nouvelles actions, la mise à jour de l'état des activités de réponse, la modification des niveaux de risque en fonction des actions d'atténuation, la modification de l'affectation des actions, etc.

Le propriétaire du risque rendra compte périodiquement de l'état du risque et de toute activité de réponse au gestionnaire de projet (GP).

Le gestionnaire de projet (GP) rendra compte au comité directeur du projet (CDP) de l'état des risques les plus importants et aux autres parties prenantes du projet (conformément au plan de communication du projet). Si l'un des risques identifiés se produit, le gestionnaire de projet (GP) veillera à la mise en œuvre des plans d'urgence et communiquera le problème au comité directeur du projet (CDP).

Les activités décrites ci-dessus sont réalisées par le gestionnaire de projet (PM) tout au long du cycle de vie du projet, conformément au *plan de gestion des risques*.



*< Si vous adaptez le processus, assurez-vous d'aligner le diagramme du processus ci-dessus>.*

## Rôles et responsabilités en matière de gestion des risques

*< Définir les rôles et les responsabilités pour l'identification, l'enregistrement, l'approbation, le suivi, l'analyse et l'évaluation des risques du projet et des actions associées. Si le nombre de risques identifiés pour le projet - ou la nature du projet - l'exige, le chef de projet (PM) peut désigner une équipe de gestion des risques (RMT). Le responsable de cette équipe a la responsabilité de rassembler et de trier les risques au fur et à mesure qu'ils sont identifiés, ainsi que d'établir des rapports et de programmer des examens des risques. Si cette personne est désignée, cela sera documenté dans la partie organisation de la matrice des parties prenantes.>*

Le tableau RASCI suivant définit les responsabilités des personnes impliquées dans la gestion des risques :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **RAM** (RASCI) | **AGB\*** | **PSC** | **PO** | **BM** | **UR** | **SP** | **PM** | **PCT** |
| Plan de gestion des risques | I | C | **A** | C | I | I | **R** | I |
| Gérer les risques | I | C | **A** | **S/C** | C | I | **R** | C |

*\*AGB : Organe de gouvernance approprié < par exemple, pour les projets informatiques, il s'agit du comité de pilotage informatique>.*

Les coordonnées de chacune des parties prenantes ci-dessus sont documentées dans la *matrice des parties prenantes du projet*.

Le gestionnaire de projet (GP) est responsable de l'identification, de l'évaluation, de la gestion et du suivi des risques du projet, en consultant l'équipe de projet et d'autres parties prenantes, le cas échéant (par exemple, le comité de pilotage du projet (PSC), le propriétaire du projet (PO), le gestionnaire d'entreprise (BM), le fournisseur de solutions (SP) et les représentants des utilisateurs (UR). Le gestionnaire de projet (PM) est également chargé d'affecter des ressources au processus de gestion des risques, avec l'approbation du propriétaire du projet (PO).

La planification des activités de gestion des risques est effectuée par le gestionnaire de projet (PM) et documentée dans le *plan de gestion des risques*.

Les nouveaux risques et actions connexes, ainsi que les modifications apportées aux risques ou actions identifiés, sont approuvés par le maître d'ouvrage (PO) et signalés au comité de pilotage du projet (PSC), conformément à la procédure d'escalade.

Les risques et les actions connexes seront transmis à d'autres organes de gouvernance, le cas échéant (par exemple, dans le cas de projets informatiques, au comité de pilotage informatique (ITSC)). Le comité de pilotage du projet (PSC) et les autres organes de gouvernance valideront les risques et les actions identifiés, et planifieront d'autres actions, si nécessaire.

# Outils et techniques

Les techniques suivantes seront utilisées pour la gestion des risques :

* Examens de bureau ;
* Questionnaires[[2]](#footnote-2) ;
* Interviews ;
* Brainstorming ;
* Ateliers.
* ...

*<Veuillez personnaliser la liste ci-dessus en fonction des besoins de votre projet ou/et de votre organisation.>*

Les outils suivants seront utilisés pour la gestion des risques :

* Plan de gestion des risques ;
* Journal des risques ;
* Matrice des seuils d'évaluation des risques ;
* ...

*<Veuillez personnaliser la liste ci-dessus en fonction des besoins de votre projet ou/et de votre organisation.>*

## Journal des risques

Le *journal des risques* du projet utilise le modèle de *journal des risques de* PM2 et aucune modification n'a été apportée à la structure, aux champs ou aux valeurs, comme suit :

|  |  |
| --- | --- |
| **Identification et description des risques** | |
| ID | L'identifiant du risque. Il doit être numéroté de manière séquentielle. |
| Catégorie | Catégories de risques liées au domaine concerné par le risque (par exemple, affaires, informatique),  People & Organisation, External et Legal). |
| Nom du risque | Un titre court pour le risque. |
| Description et détails du risque | Une description du risque qui peut survenir dans le projet et de ses causes. Le type de problèmes que le risque entraînera et les dépendances du risque. |
| Statut | L'état de risque peut être l'un des suivants :  **Proposé :** il s'agit du statut initial. Utilisez-le pendant que le risque est identifié.  **Enquêter :** utilisez cette option pour lancer une enquête. Pour cela, un enquêteur doit être sélectionné et une tâche doit être assignée.  **Attente de l'approbation :** utilisez cette option pour lancer l'approbation. Avant de le faire, assurez-vous que l'enquête est complète et que les estimations indiquées sont correctes.  **Approuvé :** ce statut est activé lorsque le processus d'approbation est terminé avec succès.  **Rejeté :** ce statut est attribué lorsque le processus d'approbation aboutit à un rejet.  **Fermé :** ce statut est attribué lorsque le risque a été géré (par exemple, des actions d'atténuation ont été mises en œuvre) et qu'il ne constitue plus un risque pour le projet. |
| Identifié par | La personne qui identifie le risque. |
| Date d'identification | La date à laquelle le risque a été identifié. |
| **Évaluation des risques** | |
| Probabilité | Une valeur numérique indiquant l'estimation de la probabilité que le risque se produise. Les valeurs possibles sont :  **5=très élevé, 4=élevé, 3=moyen, 2=faible, 1=très faible** |
| Impact | Une valeur numérique indiquant la gravité de l'impact du risque (s'il se produit). Les valeurs possibles sont les suivantes :  **5=très élevé, 4=élevé, 3=moyen, 2=faible, 1=très faible** |
| Niveau de risque (L\*I) | Le niveau de risque est le produit de la probabilité et de l'impact (**RL=L\*I**). |
| Propriétaire du risque | La personne responsable de la gestion et du suivi de ce risque. |
| Escalade | À transmettre aux couches dirigeantes ou directrices : **Oui** ou **Non**. |
| **Réponse aux risques** | |
| Stratégie de réponse aux risques | Les stratégies disponibles pour faire face aux risques identifiés sont les suivantes :  **- Éviter :** éviter le risque, en faisant en sorte que le projet ou le plan de projet contourne les conditions ou les activités qui introduisent le risque ;  **- Réduire :** atténuation ou réduction des risques par la mise en œuvre proactive d'activités de réduction des risques ;  **- Accepter :** acceptation du risque. Dans ce cas, des plans d'urgence peuvent également être définis au cas où le risque se produirait (acceptation active) ;  **- Transfert/partage :** transférer ou partager un risque avec d'autres entités, par exemple par le biais d'assurances, de sous-traitance, etc. |
| Détails de l'action (effort et responsable) | Description de l'action : objectif de l'action, champ d'application, éléments livrables, personne responsable et estimation des efforts à fournir. |
| Date cible | La date à laquelle l'action doit être mise en œuvre. |
| Traçabilité/Commentaires | Le ou les identifiants de la tâche (dans le plan de travail du projet) mettant en œuvre les actions liées au risque, ou/et les identifiants des entrées du journal des changements, des problèmes ou des décisions connexes. Toute information supplémentaire relative à l'approbation du risque (par exemple, la date) ou aux actions liées au risque (activités). |

*<Veuillez personnaliser la structure du registre des risques en fonction des besoins de votre projet et/ou de votre organisation.>*

L'emplacement de cet artefact se trouve dans l'annexe 1.

## Matrice des seuils d'évaluation des risques

Ce projet utilise la *matrice des seuils d'évaluation des risques de* PM2, comme suit :

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | |  |  | **Impact** | | | | | |  |  | 1=Très faible | 2=Faible | 3=Moyen | 4=Haut | 5=Très élevé | | **Probabilité** | 5=Très élevé | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | | 4=Haut | 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 développée (éviter, réduire, transférer/partager). | |  | Inacceptable - réponse immédiate de réduction ou d'évitement des risques | |  | Appétit pour le risque | |

Figure 1 : Matrice des seuils d'évaluation des risques.

*<Veuillez personnaliser la matrice ci-dessus en fonction des besoins de votre projet ou/et de votre organisation.>*

# Identification des risques Activités

*< Personnalisez les activités et les outils qui seront utilisés pour identifier les risques de ce projet et définissez les catégories de risques.>*

L'objectif de cette section est de décrire les activités et outils spécifiques d'identification des risques qui seront utilisés pour ce projet.

L'identification initiale des risques a d'abord été effectuée lors de la préparation de l'analyse de rentabilité du projet (pour les risques commerciaux de haut niveau), puis à nouveau dans la charte du projet (pour les risques de haut niveau du projet). C'est donc le point de départ de cette étape.

L'identification des risques est le résultat d'un brainstorming de l'équipe de projet, d'une réunion du CSP, du retour d'information du groupe de travail des utilisateurs, du remplissage d'un questionnaire, de l'analyse de la liste de contrôle des risques, de l'analyse des hypothèses, des techniques de diagramme, de l'analyse SWOT et du jugement d'experts.

Les catégories de risques suivantes ont été incluses dans l'analyse d'identification des risques, compte tenu du type de projet :

* Affaires : liées aux décisions politiques, à la stratégie et aux processus et services commerciaux ;
* Informatique : liée à l'infrastructure, au développement de systèmes, à la sécurité, à la continuité des activités et à la disponibilité des services informatiques ;
* Personnel et organisation : liés à la dotation en personnel du projet, aux compétences et à la coordination entre les équipes ;
* Externe : lié aux activités externalisées, aux partenaires externes et au macro environnement ;
* Juridique : lié aux lois, aux règlements et aux règles ;
* La communication et l'information : elles concernent les méthodes et les canaux de communication ainsi que la qualité et l'actualité de l'information.

*<Veuillez personnaliser la liste ci-dessus en fonction des besoins de votre projet ou/et de votre organisation.>*

Le *journal des risques de* PM2 est l'outil utilisé pour enregistrer et mettre à jour les risques et les actions de gestion des risques qui y sont liées.

# Évaluation des risques Approche

*< Personnalisez l'approche, les outils et les techniques qui seront utilisés pour évaluer les risques du projet pour ce projet. Indiquez les seuils de niveau de risque du projet et indiquez la personne qui l'approuvera.>.*

L'objectif de cette section est de décrire les activités et outils spécifiques d'évaluation des risques qui seront utilisés pour ce projet.

Le projet utilisera la matrice des seuils d'évaluation des risques mentionnée dans la section 4.2. Matrice des seuils d'évaluation des risques. La matrice des seuils d'évaluation des risques représente les différentes combinaisons de probabilité et d'impact des risques du projet sur une échelle de 1 à 5 et définit des bandes de niveau de risque qui suggèrent des stratégies de réponse aux risques.

Détails de l'échelle des niveaux de risque :

*< Veuillez personnaliser les niveaux de probabilité et d'impact ci-dessous (en vert) pour votre projet. Ces seuils ne sont que des valeurs indicatives. >*

**Probabilité** :

* **Très faible** : moins de 5 % de probabilité d'occurrence ;
* **Faible** : entre 5 % et 10 % de chances de se produire ;
* **Moyenne** : entre 10 et 25 % de chances de se produire ;
* **Élevée** : entre 25 et 50 % de chances de se produire ;
* **Très élevé** : plus de 50 % de chances de se produire.

**Impact :**

* **Très faible** : moins de 1% du budget du projet est affecté, ou/et les autres lignes de base du projet ne sont pratiquement pas affectées, ou/et peu de personnes sont affectées (uniquement au sein de l'équipe du projet), ou/et aucun impact sur la réputation ou/et une capacité facile et rapide à réagir et à résoudre le problème.
* **Faible** : 1% à 2% du budget du projet est affecté, ou/et faible impact sur les autres bases du projet, ou/et un seul jalon est affecté, ou/et les parties prenantes du projet peuvent être affectées, ou/et impact sur la réputation de la DG ou/et compétences suffisantes pour résoudre le problème (si le risque se produit).
* **Moyen** : 2% à 5% du budget du projet affecté, ou/et impact moyen sur les autres bases du projet, ou/et un ou plusieurs jalons affectés, ou/et les parties prenantes du projet seront dans une certaine mesure affectées, ou/et les objectifs du projet peuvent être affectés, ou/et impact sur la réputation du personnel technique dans d'autres DG (MRI), ou/et plaintes formelles, ou/et compétences limitées du projet pour résoudre le problème (si le risque se produit).
* **Élevé** : 5 à 10% du budget du projet est affecté, ou/et un impact élevé sur d'autres bases du projet, ou/et plusieurs jalons sont affectés, ou/et les parties prenantes du projet seront affectées/préoccupées, ou/et les objectifs du projet seront affectés, ou/et un impact sur la réputation de plusieurs DG, ou/et des plaintes formelles et légales, ou/et des compétences internes insuffisantes pour résoudre le problème (si le risque se produit).
* **Très élevé** : plus de 10% du budget du projet est affecté, ou/et impact très élevé sur d'autres bases du projet, ou/et plusieurs étapes sont affectées, ou/et les parties prenantes du projet seront très affectées/préoccupées, ou/et l'ensemble du projet sera affecté, ou/et impact externe sur la réputation de la CE, ou/et plaintes formelles et légales importantes, ou/et des compétences externes sont nécessaires pour traiter le problème (si le risque se produit).

**Seuils des niveaux de risque** :

*< Veuillez personnaliser les seuils des niveaux de risque ci-dessous (en vert) pour votre projet.>*

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

Le comité directeur du projet a approuvé / déclaré que l'appétit pour le risque du projet est limité à un niveau de risque <=2, une probabilité <10% et des pertes potentielles < x€.

## Escalade

*<Veuillez documenter le processus d'escalade personnalisé pour les risques, ou simplement documenter tout écart (spécifique au processus de gestion des risques) par rapport au processus d'escalade décrit dans le manuel du projet>.*

L'escalade du risque :

* Tous les nouveaux risques, les stratégies de réponse aux risques proposées et les actions proposées sont approuvés par la couche dirigeante, si le niveau de risque est< **X** ;
* Si le niveau de risque est>= **X** et < **X**, les nouveaux risques, les stratégies de réponse aux risques proposées et les actions proposées sont approuvés par le propriétaire du projet (PO) ;
* Si le niveau de risque est>= **X**, les nouveaux risques, les stratégies de réponse aux risques proposées et les actions proposées sont approuvés par le Comité de pilotage du projet ;
* En fonction de la catégorie de risque, les risques plus élevés (le niveau de risque est>= **X**) feront l'objet d'un rapport :
  + Comité de pilotage informatique : risques liés à l'informatique ;
  + Réunions de gestion : risques liés aux domaines d'activité et qui ont des dépendances avec d'autres projets ou départements / DG ;
  + Réunions avec les fournisseurs : les risques liés aux activités externalisées sont discutés avec les fournisseurs et les actions nécessaires sont convenues ;
  + MAP/CPO/ISPMB annuellement dans le rapport d'avancement du projet.

# Stratégies de réponse aux risques

*< Personnaliser l'approche, les outils et les techniques qui seront utilisés pour répondre aux risques du projet.>*

L'objectif de cette section est de définir les stratégies de réponse aux risques disponibles qui seront utilisées pour ce projet.

Les actions de réponse aux risques sont documentées et mises à jour dans le *journal des risques du* PM2 tout au long du cycle de vie du projet (et ensuite incorporées dans le *plan de travail du projet*) et revues au moins lors de la réunion hebdomadaire de suivi du projet.

Les stratégies possibles de réponse aux risques sont les suivantes :

* **Éviter** : éviter le risque, en faisant en sorte que le projet ou le plan de projet contourne les conditions ou les activités qui introduisent le risque ;
* **Réduire** : atténuation ou 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(e) si le risque se produit). Lors de l'acceptation d'un risque, il y a deux réactions possibles :
  + Acceptation du risque et aucune action particulière n'est requise, sauf continuer à surveiller le risque (acceptation passive) ;
  + Accepter et élaborer des plans d'urgence au cas où le risque se produirait (acceptation active).
* **Transfert/partage** : transférer ou partager un risque avec d'autres entités, par exemple par le biais d'assurances, de sous-traitance, etc.

Le tableau suivant décrit l'approche de réponse aux risques pour ce projet :

|  |  |
| --- | --- |
| **Scénario** | **Stratégie de réponse aux risques** |
| Impact très élevé et probabilité élevée ou très élevée ou impact élevé ou très élevé et probabilité très élevée. | Éviter **ou** mettre en œuvre une réduction immédiate |
| Impact très élevé et probabilité très faible. | Transfert/Partage |
| Tous les autres niveaux de risque. | Réduire |
| Probabilité faible ou très faible et impact très faible ou probabilité très faible et impact faible. | Accepter (surveiller et prévoir des mesures d'urgence si nécessaire) |

*< Veuillez personnaliser le tableau ci-dessus en fonction des besoins de votre projet et/ou de votre organisation.>*

# Activités de contrôle des risques

*<Veuillez définir le type et la fréquence des activités de contrôle des risques.>*

L'objectif de cette section est de définir les activités réalisées pour la surveillance et le contrôle des risques, ainsi que leur fréquence.

Le gestionnaire de projet (PM) surveille et contrôle les risques sur la base des réunions de suivi du projet ou des informations reçues d'autres parties prenantes du projet, en conséquence :

* Identification de nouveaux risques par l'équipe centrale du projet (PCT) ou par d'autres parties prenantes du projet, suite à des changements dans l'environnement du projet ;
* Nouvelles propositions de moyens pour faire face à un risque (ajout/modification d'actions) ;
* Mise en œuvre de l'une des actions données ou sur les événements ou développements généraux qui modifieront les valeurs de probabilité et/ou d'impact des risques identifiés ;
* Autres changements.

**Fréquence de révision du registre des risques : Le** *journal des risques* du PM2 est mis à jour au moins une fois par semaine, après les réunions de suivi du projet, par le gestionnaire de projet (PM).

En outre, avant chaque Comité de pilotage du projet (CPS), une procédure est en place pour recueillir l'état de chaque risque et action et les commentaires relatifs à l'efficacité, la quantification des ressources dépensées, les difficultés, les problèmes potentiels et les dépendances des actions. Ces informations sont consolidées et mises à jour dans le *journal des risques*, puis présentées au CSP. La revue de projet prévue à la fin de chaque étape comprend également un examen approfondi du *registre des risques*.

La planification de la communication des risques fait partie du *plan de gestion des communications du* projet.

**Les éléments de communication** identifiés sont les suivants :

* Collecte de nouveaux risques ou de modifications des risques/actions lors de la réunion hebdomadaire de suivi du projet ;
* Rapport sur les risques (niveau de risque>=X) et sur l'état des actions connexes lors de la réunion mensuelle du comité de pilotage du projet (PSC) ;
* Demande d'approbation du risque ou de l'action au maître d'ouvrage (PO) ou au comité de pilotage du projet (PSC) (risques avec un niveau de risque >=X) ;
* Signaler la liste des risques dans le rapport annuel d'avancement du projet ;
* Communication des risques qui se sont transformés en problèmes (se sont produits) lors de la réunion mensuelle du COPS.

<Veuillez faire référence dans cette section (fournir des liens vers) le journal des risques, le plan de gestion des communications, et/ou tout autre document soutenant le contrôle des risques.>

# Plans PM² connexes

**Manuel du projet**

Le *manuel de projet* établit l'approche de haut niveau pour la mise en œuvre des objectifs du projet, qui comprend la documentation requise, les normes à prendre en compte et le résumé de haut niveau de l'approche de gestion des risques et du processus d'escalade. L'emplacement de cet artefact est indiqué dans l'annexe 1.

**Gestion des communications Plan**

Le *plan de gestion des communications* permet de s'assurer que toutes les parties prenantes du projet disposent des informations dont elles ont besoin pour remplir leur rôle tout au long du projet. Il définit et documente le contenu, le format, la fréquence, le public et les résultats attendus des éléments de communication. L'emplacement de cet artefact est indiqué dans l'annexe 1.

**Gestion des problèmes**

La gestion des problèmes est décrite dans le *plan de gestion des problèmes*. Cet artefact définit comment les problèmes sont identifiés, évalués et assignés à la résolution. La gestion des problèmes permet de résoudre les problèmes après l'apparition des risques. L'emplacement de cet artefact est indiqué dans l'annexe 1.

# Annexe 1 : Références et documents connexes

*<Utilisez cette section pour référencer (ou joindre si nécessaire dans une annexe séparée) toute information pertinente ou supplémentaire. Précisez chaque référence ou document connexe par son titre, sa version (le cas échéant), sa date et sa source (par exemple, l'emplacement du document ou l'organisation qui l'a publié).*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ID** | **Référence ou document connexe** | **Source ou lien/localisation** |
| 1 | *<Exemple de document connexe>*  04.Project\_Handbook.XYZ.11-11-2013.V.1.0.docx | *<Exemple d'un lieu>*  *< U:\METHODS\PM²@EC\Documents\>* |
| 2 | 06.Issue\_Management\_Plan.XYZ.11-11-2013.V.1.0.docx | *<Insérer l'emplacement de l'artefact du projet.>* |
| 3 | 09.Plan\_de\_gestion\_des\_communications.XYZ.11-11-2013.V.1.0.docx | *<Insérer l'emplacement de l'artefact du projet.>* |
| 4 | 23.Risk\_Log.XYZ.11-11-2013.V.1.0.docx | *<Insérer l'emplacement de l'artefact du projet.>* |
| 5 | Dossier du projet | *<Insérer l'emplacement du dossier du projet.>* |
| 6 | *<Exemple de référence>*  *<"La Communication sur la gestion des risques, SEC(2005)1327">* | *<Exemple de source>*  *<20/10/2005, Commission européenne>* |

1. Un exemple de typologie des risques est disponible ici [:](https://myintracomm.ec.europa.eu/budgweb/FR/man/icrm/Documents/annex1-rmrisktipology_en.doc) https://myintracomm.ec.europa.eu/budgweb/FR/man/icrm/Documents/annex1-rmrisktipology\_en.doc. [↑](#footnote-ref-1)
2. Un exemple de questionnaire générique pour l'identification et l'évaluation des risques est disponible ici [:](https://myintracomm.ec.europa.eu/budgweb/EN/man/icrm/Documents/doc_101006_rmquestionnaire_en.doc) https://myintracomm.ec.europa.eu/budgweb/EN/man/icrm/Documents/doc\_101006\_rmquestionnaire\_en.doc. [↑](#footnote-ref-2)