

B1

Évaluer les risques



De quoi s'agit-il?

L'évaluation des risques est un processus systématique d'analyse des dangers, dommages, pertes ou autres impacts négatifs possibles ou probables d'une décision, d'une activité, d'une idée ou d'un projet. Négliger d'évaluer les risques ou mal les évaluer peut mettre en péril la santé, la performance et l'avenir d'une organisation. Toutefois, avant d'entreprendre un tel exercice, il est essentiel que les personnes impliquées conviennent d'une approche de gestion des risques et déterminent un niveau de tolérance au risque compatible avec les valeurs, le contexte organisationnel et les objectifs visés (voir le *Référentiel des compétences du gestionnaire en contexte québécois B2*).

Processus d'une évaluation des risques

Il est constitué de quatre étapes :



Étape 1

Un inventaire des risques potentiels

Une organisation peut être confrontée à plusieurs types de risques, certains émanant de l'environnement **externe**, d'autres de l'environnement **interne**.

ENVIRONNEMENT **EXTERNE**

Dans l'environnement externe

Parmi les plus courants, on dénombre les risques :

- **Politiques** (ex. : stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, etc.) ;
- **Économiques** (ex. : cycle économique, taux d'intérêt, inflation, chômage, revenu disponible, etc.) ;
- **Sociologiques** (ex. : démographie, mobilité sociale, niveau d'éducation, évolution des habitudes, attentes et exigences, etc.) ;
- **Technologiques** (ex. : technologies émergentes, vitesse de transferts technologiques, brevets, découvertes, etc.) ;
- **Écologiques** (ex. : climat, pollution, consommation d'énergie, catastrophes / cataclysmes naturels, etc.) ;
- **Légaux** (ex. : modifications au cadre légal, réglementaire et normatif, etc.).

ENVIRONNEMENT **INTERNE**

Dans l'environnement interne de l'organisation, il y a les risques :

- **Opérationnels** (ex. : déficiences / lacunes au niveau des encadrements de gestion, des équipements, des processus, des ressources humaines, etc.) ;
- **Réputationnels** (ex. : attribuables à la défaillance d'un produit ou d'un service, à un scandale, etc.).

Ces types ou catégories de risques peuvent (i) soit **guider la réflexion** des personnes chargées de dresser l'inventaire des risques potentiels, ce qui implique qu'on leur remettra cette catégorisation **AVANT** de débiter le travail ou (ii) on pourra s'y référer pour **classer les risques** identifiés **À LA SUITE** d'un remue-méninge (*brainstorming*).

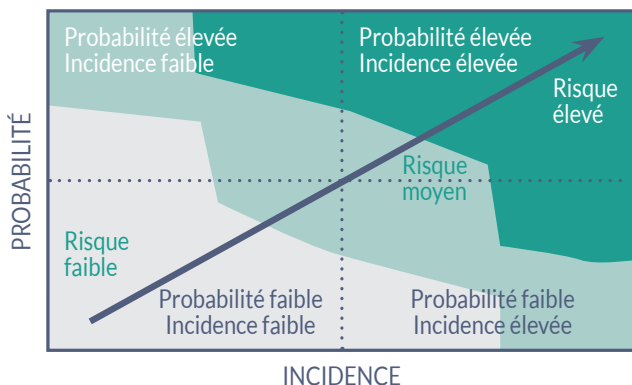


B1 Évaluer les risques

Étape 2 Détermination de l'importance relative de chaque risque identifié

Une fois l'inventaire dressé, on doit ensuite jauger dans quelle mesure chaque risque identifié a des chances de s'avérer (PROBABILITÉ) et l'ampleur des répercussions ou des conséquences qui pourraient en résulter (INCIDENCE).

En utilisant un gabarit reproduisant les axes et les quadrants du tableau suivant, on classera chaque risque identifié selon le degré de probabilité et d'incidence anticipés.



Étape 3 Conclusions se dégageant de l'analyse des risques

Un tel classement mettra en relief la **concentration** et la **distribution** des risques et, ce faisant, permettra d'induire un **ordre de priorité**, du plus haut niveau au plus faible, en l'occurrence (i) les risques à probabilité et incidence élevés, (ii) les risques à probabilité élevée et à incidence faible ; (iii) les risques à probabilité faible et à incidence élevée; enfin, (iv) les risques à probabilité et incidence faibles.

Étape 4 Une actualisation en continu de l'évaluation des risques

Pour que les informations résultant de cet exercice demeurent pertinentes et utiles, il sera essentiel d'en réviser les trois premières étapes - 1. L'inventaire des risques, 2. L'appréciation de leur importance relative et 3. La priorisation - **aussi souvent qu'on le jugera nécessaire**.

Références

- Jacques Cusson. *Gestion des risques en projet - paranoia ou action* v3 PPT Congrès de l'Ordre des Adm.A. 2013
- Farid Ben Hassel et Pierre Morin. *Évaluer les risques*. Fiche de perfectionnement. Ordre des Adm.A. Septembre 2004
- Wikipedia. *Analyse PESTEL*. www.fr.wikipedia.org/wiki/analyse_pestel
- Project Management Institute. *Appréciation des risques*. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge 6th Edition p.408
- Project Management Institute. *Bubble Chart Showing Detectability, Proximity, And Impact Value*. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge. 6th Edition p.426

Collaborateur expert : Jacques Cusson, Adm.A., F.C.M.C.
Recherche et rédaction : Pierre Morin, CRHA

Quelques pièges à éviter

- Confondre « risque » (une éventualité possible) et « problème » (une réalité) ;
- Procéder seul à une évaluation des risques; sa valeur repose plutôt sur la mise en commun de plusieurs expertises, de plusieurs angles d'analyse et de points de vue ;
- Ne s'intéresser qu'aux « gros » risques : une multiplicité de risques mineurs peut s'avérer toute aussi importante ;
- Être détaillé dans l'appréciation des risques au point de perdre de vue le portrait global.



Les suites d'une évaluation des risques

L'évaluation des risques constitue une étape essentielle du processus de **GESTION DES RISQUES**. Ses résultats serviront d'assise à **l'élaboration ou à la révision d'un plan de gestion des risques** (voir la compétence **B2** dans le *Référentiel des compétences du gestionnaire en contexte québécois*), un plan dont on devra ensuite **superviser la mise en place et la réalisation (B3)**.



Principaux indicateurs de bonnes pratiques



Avez-vous ...

Inventorié les risques possibles, en l'occurrence :

- Recensé les risques pouvant émaner des environnements interne et externe ?
- Repéré les risques pertinents en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation / de votre unité ?
- Ajouté les risques manquants se rapportant à l'organisation ou à votre unité ?

Apprécié l'importance relative de chaque risque identifié, en l'occurrence :

- Déterminé le niveau de probabilité en vérifiant notamment les contrôles en place ?
- Déterminé le niveau d'incidence ?
- Établi des priorités en pondérant l'importance de chaque risque et en vérifiant la cohérence générale des résultats ?

Projet réalisé avec le soutien financier de

Adm.A. FONDATION