



CENTRE NATIONAL D'ÉTUDES SPATIALES

REFERENTIEL NORMATIF du CNES RNC

Référence: **RNC-CNES-M-HB-10-505**
Version 2
02 Juin 2008

MANUEL

MANAGEMENT PLAN TYPE

PLAN DE MANAGEMENT DES PROJETS ET AFFAIRES SEGMENTS SOL

ACCORD du Bureau de Normalisation	BN n°17 du 12/09/05 – BN n°43 du 29/07/08
APPROBATION Président du CDN Alain CUQUEL	

PAGE D'ANALYSE DOCUMENTAIRE

TITRE : PLAN DE MANAGEMENT DES PROJETS ET AFFAIRES SEGMENTS SOL	
MOTS CLES : Plan, Management, Modèle, segment sol, SPICE (Software Process Improvement and Capability dEtermination)	
NORME EQUIVALENTE : SPICE-GR-312-52-CN Plan type plan de management des projets et affaires segments sol (édition 01, révision 00 du 29/07/05)	
OBSERVATIONS : Néant	
RESUME : Plan type de plan de management pour les projets et affaires segments sol ou de développements informatiques.	
SITUATION DU DOCUMENT : Ce document appartient à la collection des Manuels du Référentiel Normatif du CNES (RNC). Il est affilié au document « RNC-ECSS-M-ST-10 Project Planning and Implementation ».	
NOMBRE DE PAGES : 30	LANGUE : Française
Progiciels utilisés / version : Word 2002	
SERVICE GESTIONNAIRE : Inspection Générale Direction de la Fonction Qualité (IGQ)	
AUTEUR(S): Groupe de travail SPICE DCT	DATE : 02/06/2008

© CNES 2008

Reproduction strictement réservée à l'usage privé du copiste, non destinée à une utilisation

collective (article 41-2 de la loi n°57-298 du 11 Mars 1957).

PAGES DES MODIFICATIONS

VERSION	DATE	PAGES MODIFIEES	OBSERVATIONS
1	03/11/05		Introduction dans le RNC suite au BN n°17 du 12/09/05
2	02/06/2008	Toutes	Changement de nomenclature suite à la phase de benchmarking ECSS (ancienne référence RNC-CNES-HB-505).

TABLE DES MATIERES

GLOSSAIRE ET LISTE DES PARAMETRES AC & AD.....	9
1. GENERALITES	10
1.1. OBJET DU DOCUMENT	10
1.2. DOMAINE D'APPLICATION.....	10
1.3. DOCUMENTS DE REFERENCE.....	10
1.4. DOCUMENTS APPLICABLES.....	10
2. PRESENTATION DU PROJET	12
3. ORGANISATION DU DEVELOPPEMENT	13
3.1. ORGANISATION DU PROJET DCT/PS	13
3.1.1. Environnement et interfaces	13
3.1.2. Organisation de l'équipe projet	13
3.2. POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT	14
4. DECOMPOSITION DU PROJET	15
4.1. ARBORESCENCE PRODUIT	15
4.2. ORGANIGRAMME DES TACHES	16
4.3. REFERENTIEL DOCUMENTAIRE.....	16
5. LOGIQUE DE DEROULEMENT	17
5.1. STRATEGIE RETENUE.....	17
5.2. PHASES ET CALENDRIER DU DEVELOPPEMENT	17
6. SUIVI DES DEVELOPPEMENTS, REPORTING ET REUNIONS.....	19
6.1. RELATIONS AVEC LE CLIENT	19
6.2. SUIVI DES FOURNISSEURS.....	19
6.3. REPORTING	20
6.4. GESTION DES ACTIONS.....	20
7. MAITRISE DES COUTS ET DELAIS.....	21
7.1. MAITRISE DES COUTS.....	21

7.2. MAITRISE DES DELAIS	21
8. GESTION DES RISQUES	22
9. GESTION DE LA DOCUMENTATION ET DE L'INFORMATION.....	23
10. GESTION DE LA CONFIGURATION.....	24
11. GESTION DE LA SECURITE DES SYSTEMES D'INFORMATION	25
12. GESTION DE L'ASSURANCE PRODUIT.....	26
13. COMMUNICATION ET VALORISATION.....	27
14. SOUTIEN LOGISTIQUE INTEGRE	28
ANNEXE A : PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES.....	A.29
ANNEXE B : COUVERTURE DES EXIGENCES.....	B.31

GLOSSAIRE ET LISTE DES PARAMETRES AC & AD

A	Applicable
AQ	Assurance qualité
CCT	Centre de Compétence Technique
CGIS	Contrats Globaux d'Informatique Spatiale
ECSS	European Cooperation for Space Standardization
EOTP	Elément d'Organigramme Technique de Projet (Diapason)
NA	Non Applicable
NC	Non Conforme
OT	Organigramme des Tâches
PC	Partiellement Conforme
PCC	Produit à Configuration Contrôlée
PK	Point clé
RNC	Référentiel Normatif du CNES
SdF	Sûreté de Fonctionnement
SIO	Spécifications d'Interfaces Opérationnelles
SLI	Soutien Logistique Intégré
SMC	Système de Management du CNES
SPICE	Software Process Improvement and Capability determination (ISOTR15504). Norme ISO qui fournit un modèle d'évaluation de processus, ainsi qu'un ensemble d'exigences et de guides pour l'amélioration et l'évaluation des processus
STB	Spécification Technique de Besoin

Liste des paramètres AC :

Liste des paramètres AD :

Avertissement :

Le présent plan type permettra aux chefs de projet ou responsables d'affaire d'élaborer un plan de management pour leur projet ou affaire segment sol.

Ce plan type a été élaboré par un groupe de travail mis en place à DCT/PS dans le cadre de l'amélioration des pratiques métier de DCT/PS sur la base de la norme SPICE. Il a été rendu applicable aux projets et affaires de la responsabilité de la structure DCT/PS. Pour toute autre structure, ce plan type peut être réutilisé en remplaçant toutes les occurrences de DCT/PS dans le corps de ce plan type par la structure en question.

? *Les conseils de rédaction sont donnés en italique : ils seront supprimés au moment de la rédaction..*

? *Les paragraphes jugés non adaptés au contexte du projet : ils doivent être conservés avec la mention "sans objet".*

1. GENERALITES

1.1. OBJET DU DOCUMENT

L'objet de ce plan de management est de définir l'approche stratégique, et les dispositions de conduite du projet *nom_de_projet* pour la (ou les) phase(s) X, Y et Z.

Préciser les échéances ou les événements qui motiveront une modification de ce plan.

Le présent plan répond aux exigences exprimées dans les documents suivants : *lister ici les documents.*

1.2. DOMAINE D'APPLICATION

Présenter le contexte, les acteurs, les activités, les produits et les phases du projet auxquels s'applique ce plan.

1.3. DOCUMENTS DE REFERENCE

Lister les documents utilisés en tant que référence bibliographique du plan de management, ou pouvant être utilement consultés, à titre d'information par exemple.

1.4. DOCUMENTS APPLICABLES

Lister les documents directement applicables au management du projet ; par exemple, le plan de management de niveau système.

On peut séparer les documents généraux CNES des documents spécifiques du projet.

Compléter avec les documents applicables du projet. Cette liste contient par exemple :

- ? les spécifications de gestion ou de management émises par le maître d'ouvrage ou le délégant ;*
- ? le plan de management du niveau système ;*
- ? les accords et conventions ;*
- ? le contrat interne ;*

- ? *les notes d'organisation ;*
- ? *les demandes de support ;*
- ? *les plans de gestion de la documentation et de la configuration ;*
- ? *le plan qualité ;*
- ? *le document décrivant l'arborescence produit.*

2. PRESENTATION DU PROJET

Décrire synthétiquement le projet, ses objectifs et son environnement.

Présenter le contexte dans lequel s'effectuent les travaux couverts par le présent plan : description du projet global, situation du produit segment sol par rapport à l'ensemble.

Décrire la délégation confiée à DCT/PS en se référant aux documents applicables.

3. ORGANISATION DU DEVELOPPEMENT

Décrire ici l'organisation du projet pendant les phases pour lesquelles DCT/PS a reçu délégation. Faire un renvoi à la note d'organisation du projet si elle existe.

3.1. ORGANISATION DU PROJET DCT/PS

3.1.1. Environnement et interfaces

Afin de situer l'équipe DCT/PS dans l'organisation globale du projet de niveau système, présenter ici (idéalement par un schéma commenté) toutes les parties prenantes, telles que : le client, les organismes impliqués, les laboratoires, l'exploitant (le rôle du futur exploitant doit être identifié dès les phases B/C/D), etc.

Nota : le client interne est nommé « bénéficiaire » dans le SMC.

Préciser les responsabilités de chaque équipe ou organisation et les relations client/fournisseur qui les lient (par exemple les liens de reporting entre clients fournisseurs, opérationnels, et "mainteneurs").

Présenter également les différentes instances de décision (comités directeurs, comité de pilotage externe au CNES...) qui participent aux décisions du projet.

Identifier l'autorité de décision finale, particulièrement pour traiter et arbitrer les cas de conflits.

3.1.2. Organisation de l'équipe projet

Présenter la structure de l'équipe projet DCT/PS (idéalement par un schéma commenté) ainsi que les rôles et responsabilités des différents intervenants, incluant les supports, leurs relations et les principes de délégation.

Nota : les supports tels que l'ingénieur qualité ou le responsable de la documentation sont présentés en tant que rôles fonctionnels internes de l'équipe projet, même s'ils n'appartiennent pas hiérarchiquement au service dans lequel est développé le projet à DCT/PS.

Pour donner l'organisation nominative, remplir le tableau suivant :

Rôle	Nom	Structure
<i>Responsable de projet ou d'affaire</i>	X	DCT/PS
<i>Responsable Gestion de Configuration</i>	Y	DCT/AQ/GP
<i>Responsable Qualité</i>		DCT/AQ/SO
<i>Responsable de la gestion de la documentation</i>		DCT/AQ/GP
<i>Support SSI</i>		DCT/SA/SI
<i>Support architecture</i>		DSI/ES
<i>Support SdF</i>		DCT/AQ/SF

3.2. POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT

Exposer les choix en matière d'approvisionnement en sous-traitance, assistance technique, et toute autre forme de prestation industrielle.

Exemple : la réalisation fera l'objet d'une consultation simplifiée dans le cadre des marchés CGIS.

Expliciter au besoin :

- ? *la justification de chaque appel à sous-traitance ;*
- ? *les critères de sélection des fournisseurs.*

4. DECOMPOSITION DU PROJET

Ce chapitre décrit la décomposition structurelle du projet, et contient au minimum :

- ? *l'arborescence produit (décomposition du produit en constituants, et codification) ;*
- ? *l'arborescence des tâches (Organigramme de Tâches ou Work Breakdown Structure).*

Une décomposition du projet unique, ordonnée et exhaustive, permet d'identifier de façon non ambiguë le produit, les tâches et ressources nécessaires.

4.1. ARBORESCENCE PRODUIT

L'arborescence produit est la décomposition du système en niveaux successifs de produits ou éléments logiciels ou matériels, basés sur les fonctions identifiées.

Ce paragraphe décrit l'arborescence produit ou renvoie à un document spécifique s'il y a lieu. Dans le cas d'un petit développement, l'arborescence peut être réduite à un seul élément.

L'arborescence produit présentée ici est une déclinaison de l'arborescence de niveau système décrite dans le document [insérer ici une référence au document de niveau supérieur s'il existe].

Elle sert de référence pour organiser la documentation du projet.

L'arborescence produit est la base de l'Organigramme des Tâches et doit faire l'objet d'un accord entre les différents acteurs. Elle doit inclure au minimum les éléments entrant dans la gestion de configuration du client, et les éléments couverts par les spécifications techniques, à savoir :

- ? *les PCC ;*
- ? *les produits faisant l'objet d'une STB ;*
- ? *les produits et moyens fournis ;*
- ? *les produits catalogue.*

Chaque produit doit être identifié par un responsable unique.

Chaque fournisseur complètera l'arborescence produit à son propre niveau pour les produits entrant sous sa responsabilité.

4.2. ORGANIGRAMME DES TACHES

L'Organigramme des Tâches (OT) sert de référence pour organiser et dimensionner le projet, sur les plans technique, managérial, budgétaire et calendaire.

L'OT sera présenté dans ce paragraphe ou dans le paragraphe dédié du plan de développement, à la convenance du chef de projet. Des exemples d'OT sont présentés dans le serveur référentiel segment sol de DCT/PS.

Ne pas oublier de faire figurer les tâches d'accompagnement et de valorisation(cf. paragraphe 13).

4.3. REFERENTIEL DOCUMENTAIRE

Lister ici les documents (arbre des spécifications ou arbre de la documentation) constituant la configuration de référence. Celle-ci peut être découpée en deux parties :

- *une liste gérée au niveau système, qui contient les documents d'entrée pour le segment sol ;*
- *une liste constituée localement au niveau sous-système, représentant les documents à produire par le projet segment sol.*

La configuration documentaire de référence contient par exemple :

- *les spécifications techniques en entrée ;*
- *les documents d'interface ;*
- *les spécifications qualité ;*
- *les standards applicables.*

5. LOGIQUE DE DEROULEMENT

Nota : pour un petit projet, les paragraphes suivants pourront être regroupés.

5.1. STRATEGIE RETENUE

Exposer la stratégie à l'origine de la logique de déroulement retenue pour le projet. La stratégie comprend, par exemple :

- ? *la prise en compte des besoins et contraintes fixés par le client ou le projet de niveau système;*
- ? *les choix des méthodes de développement (prototypage, développement incrémental...);*
- ? *la prise en compte du retour d'expérience des projets précédents ;*
- ? *la validation des produits (avec le client, les laboratoires partenaires, les experts éventuels...);*
- ? *les conditions de garantie et de maintenance des produits réalisés ;*
- ? *les actions de R&T faisant partie du projet.*

5.2. PHASES ET CALENDRIER DU DEVELOPPEMENT

L'approche doit être basée sur ECSS-E-40 et RNC-ECSS-M-HB-10-01. Sur la base des tâches identifiées dans l'OT, donner la logique d'enchaînement des travaux.

On pourra par exemple donner une vue d'ensemble des étapes (ou phases) du développement, en présentant les principaux jalons jusqu'à la phase de retrait de service.

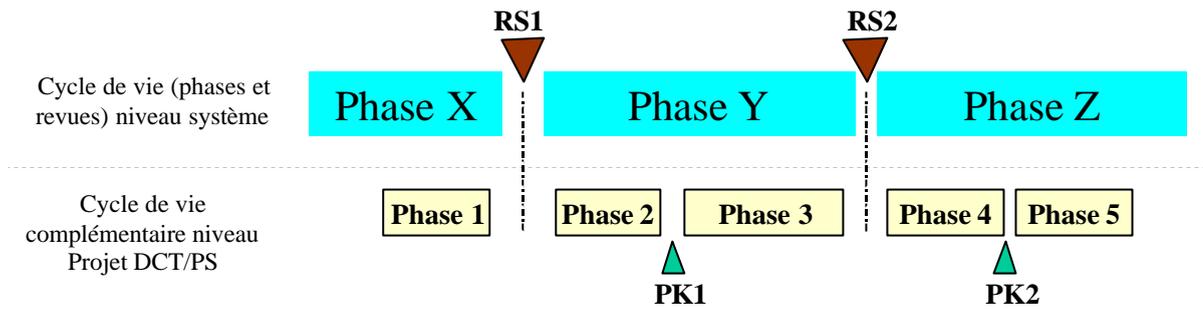
Exemple :

Phase	Jalon	Date prévisionnelle
<i>Spécifications (phase B)</i>	<i>Revue de définition préliminaire</i>	
<i>Développement (phase C/D)</i>	<i>Réunion de démarrage</i>	

Présenter en particulier les interactions et dépendances (contraintes) avec les revues et phases externes

(revues système ou de sous-système en interface).

On pourra également inclure un schéma mettant en cohérence la logique de déroulement du projet niveau système, et celle du projet de niveau DCT/PS, tel que celui ci-dessous:



Les caractéristiques de chaque phase du projet seront précisées dans le plan de développement du projet.

Un document de planning détaillé, mis à jour régulièrement, est présenté et référencé dans le plan de développement du projet.

6. SUIVI DES DEVELOPPEMENTS, REPORTING ET REUNIONS

Indiquer ici par quelles dispositions le chef de projet DCT/PS suit l'avancement des travaux et rapporte l'avancement global (incluant celui de DCT/PS) auprès des clients ou bénéficiaires du projet.

Nota : « client » s'entend ici au sens large : il peut s'agir du projet de niveau système, des exploitants, ou autres parties prenantes.

6.1. RELATIONS AVEC LE CLIENT

Préciser les différentes réunions permettant une communication efficace entre le projet DCT/PS et le client ou bénéficiaire : niveau, fréquence, composition, objectifs.

Exemple de réunions :

- ? réunion de lancement ;
- ? réunion d'avancement au niveau client (réunions système).

Suggestion de description des réunions (faire un tableau par type de réunion) :

<i><Intitulé du type de réunion></i>	
Objectifs :	
Fréquence :	
Ordre du jour :	
Participants :	
Document produit :	

6.2. SUIVI DES FOURNISSEURS

Indiquer ici quelles dispositions sont prises pour :

- ? établir et maintenir la communication avec le fournisseur (par exemple via quelles interfaces,

quels jalons, quels supports, outils, réunions, points clés et revues) ;

- ? *échanger les informations sur l'avancement technique (par exemple fiches de dialogue) ;*
- ? *vérifier l'avancement des travaux confiés au fournisseur (aspects techniques, qualité, planning) régulièrement ;*
- ? *gérer les réceptions de produits développés au CNES ;*
- ? *introduire, négocier et tracer les évolutions du produit.*

Décrire les réunions permettant le suivi du fournisseur : niveau, fréquence, composition, objectifs (distinguer les réunions d'avancement qui sont régulières des réunions techniques qui sont des réunions d'opportunité ou des jalons liés à des événements (point clé, revue, recette...)).

Voir les exemples de réunions et de tableau descriptif donnés au paragraphe 6.1.

Faire référence aux ordres du jour types des réunions s'ils existent.

6.3. REPORTING

Préciser à qui, quand et comment le chef de projet DCT/PS rend compte de l'avancement du projet (reporting) :

- ? *vers le client ou bénéficiaire ;*
- ? *au sein de l'équipe projet DCT/PS ;*
- ? *vers la hiérarchie DCT/PS.*

Préciser quelles dispositions sont prises pour assurer ce reporting.

6.4. GESTION DES ACTIONS

Préciser les modalités de gestion et de suivi des actions.

Dire quel outil permet la mise à jour des actions, et qui est responsable de leur suivi.

7. MAITRISE DES COUTS ET DELAIS

Décrire dans ce chapitre les méthodes, moyens, outils et organisation (réunions, planning...) mis en place pour gérer les coûts et les délais du projet.

Identifier les objets analytiques de Diapason concernant le projet et ses activités.

Renvoyer aux plans de gestion des coûts et délais s'ils existent.

7.1. MAITRISE DES COUTS

Indiquer ici les dispositions de gestion des coûts mises en place sur le projet.

La gestion et la maîtrise des coûts comprennent au minimum :

- ? *l'estimation préalable des coûts (modèle préconisé ou retenu) permettant d'élaborer le budget du projet ;*
- ? *la détermination des marges ;*
- ? *l'identification et l'évaluation la plus juste des aléas prévisibles ;*
- ? *la prise en compte des missions.*

La décomposition des coûts et leur rattachement aux EOTP doivent être précisés.

Nota : l'évaluation quantitative des coûts du projet ne fait pas partie de ce document.

7.2. MAITRISE DES DELAIS

Indiquer ici les dispositions de gestion des délais mises en place sur le projet (outil, moyens, méthodes et réunions).

Indiquer les acteurs responsables de la création et de la mise à jour du planning ; préciser la fréquence de mise à jour et le mode de validation et d'approbation des évolutions.

8. GESTION DES RISQUES

Présenter les dispositions retenues pour gérer les risques techniques et de management du projet au niveau DCT/PS (possibilité de renvoi sur le processus type de gestion des risques proposé en Annexe A de ce plan type) :

- ? *pour les identifier, les analyser, les traiter et les suivre ;*
- ? *pour assurer leur remontée aux instances concernées (par exemple hiérarchie ou client).*

S'il y a un plan de gestion des risques au niveau système, y faire référence.

Une analyse préliminaire des risques spécifiques au projet segment sol sera présentée dans le plan de développement en complément des dispositions décrites ici.

9. GESTION DE LA DOCUMENTATION ET DE L'INFORMATION

Renvoyer au plan de gestion de la documentation s'il existe, sinon présenter ici les dispositions prévues pour gérer la documentation du projet, telles que :

- ? les règles d'identification et de classification des documents, de gestion des éditions et révisions ;
- ? les règles d'élaboration des documents (formats et modèles applicables), et les outils de production documentaire choisis par le projet ;
- ? les responsables de vérification, de validation et de signature des documents produits par le projet ;
- ? les moyens de diffusion et d'archivage des documents produits (ne pas oublier le cas des documents confidentiels) ;
- ? les règles de modifications des documents ;
- ? les dispositions de réception et d'enregistrement des documents reçus par le projet DCT/PS.

Concernant l'information circulant sur le projet, préciser comment sont gérés tous les supports utilisés tels que les mails, les fiches de dialogue, les FEPS, les présentations.

10. GESTION DE LA CONFIGURATION

Renvoyer au plan de gestion de configuration s'il existe, sinon présenter ici les dispositions applicables au projet, en matière de maîtrise de la configuration telles que :

- ? *la gestion de la configuration logicielle (ex: identification, maîtrise, vérification de la configuration logicielle entrant sous la responsabilité de DCT/PS) ;*
- ? *la gestion des anomalies : circuits de traitement, organisation des commissions d'anomalies ;*
- ? *la gestion des évolutions : organisation des différentes commissions, traitement des évolutions ;*
- ? *la gestion des demandes de dérogations ;*
- ? *la maîtrise des interfaces : définition, description du niveau de responsabilité de gestion en tenant compte de l'arborescence produit et de l'organisation.*

11. GESTION DE LA SECURITE DES SYSTEMES D'INFORMATION

Préciser comment sont gérées la définition et la prise en compte des niveaux de sensibilité et de protection requis pour le projet :

- ? *protection des logiciels (confidentialité des algorithmes par exemple) ;*
- ? *protection des données produites (données publiques, privées, etc.).*

12. GESTION DE L'ASSURANCE PRODUIT

Les objectifs qualité et les dispositions associées sont définis dans le plan assurance produit CNES DCT/PS du projet (*donner la référence*).

13. COMMUNICATION ET VALORISATION

Présenter ici les dispositions retenues en matière de communication, et de valorisation des méthodes et des résultats du projet, ainsi que des produits techniques ou scientifiques en sortie des systèmes développés.

Il peut s'agir :

- ? de la communication favorisant le déploiement du résultat de développement vers ses utilisateurs;*
- ? de l'organisation de démonstrations ;*
- ? de la contribution au retour d'expérience ;*
- ? de la promotion des méthodes et outils développés dans le cadre du projet ;*
- ? de la participation ou de l'organisation de colloques ;*
- ? de la participation aux CCT ;*
- ? etc.*

Ces actions doivent faire l'objet de points spécifiques lors des réunions d'avancement et des revues.

Faire une référence au plan de communication du projet ou du niveau système s'ils existent.

14. SOUTIEN LOGISTIQUE INTEGRE

Le Soutien Logistique Intégré (SLI) a pour but de définir et mettre en œuvre les moyens matériels, humains et organisationnels qu'il faut mettre en place pour faire fonctionner et exploiter le produit développé.

Indiquer comment est organisée l'activité de SLI (éventuellement renvoyer à l'établissement d'une SIO), en précisant :

- ? *ce qui est pris en compte sous la responsabilité de DCT/PS ;*
- ? *ce qui est pris en compte directement par le futur exploitant ;*
- ? *quels sont les travaux qui définissent la part de SLI prise en compte par DCT/PS dans le cadre de la délégation qui lui est confiée, et les travaux pris en charge par le futur exploitant pour le développement du système soutenu (renvoyer à l'OT ou à la définition de tâches du Plan de Développement au besoin) ;*
- ? *comment est effectuée la coordination avec le futur exploitant pour assurer que le système de soutien est correctement développé et/ou mis en place et que le système soutenu, objet de la délégation à DCT/PS, satisfait le futur exploitant (réunions d'avancement, participation au suivi du développement, mécanismes d'approbation des spécifications techniques de DCT/PS, participation aux jalons du développement...) : renvoyer au paragraphe « Suivi des développements » le cas échéant ;*
- ? *à quels jalons du projet l'avancement de l'activité SLI complète sera présentée.*

ANNEXE A : PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Les fiches de risques du projet doivent être conservées dans un dossier dont un exemple peut être fourni par l'équipe SPICE.

Acteurs du processus de gestion des risques

Le chef de projet est le responsable de l'identification et du suivi des risques. Toutefois, il est évident que toute l'équipe projet intervient dans l'identification continue des risques, et que le traitement d'un risque donné peut être affecté à tout intervenant du projet.

Identification et évaluation des risques

Au démarrage du projet, l'équipe projet procède à une analyse initiale afin d'identifier les risques pressentis pendant le développement. Il peut notamment s'appuyer pour cela sur le retour d'expérience de projets similaires (consulter leurs dossiers des risques). A cette occasion, le dossier des risques est créé. Cet effort d'identification et d'évaluation des risques se poursuit tout au long du projet, lors de la revue des risques prévue en réunion d'avancement.

Chaque risque identifié fait l'objet de l'ouverture d'une *fiche de risque*, dont on renseigne les rubriques "Ouverture de la fiche de risque" et "Caractéristiques du risque" (dont les informations essentielles sont la cause, la conséquence et la gravité du risque). La signification des champs est précisée dans l'onglet d'aide au remplissage des fiches de risque, au sein du dossier de risques.

Un risque est représenté par un couple (gravité, probabilité d'apparition).

La gravité d'un risque (c'est aussi la conséquence du risque) peut prendre trois valeurs: **1-mineur** (impact faible), **2-majeur** (entrave non négligeable au projet) et **3-critique** (risque de blocage du projet). Deux **classes** de risques sont distinguées: "**projet**" concerne les risques qui affectent le fonctionnement interne du projet (par exemple le manque de ressources au sein de l'équipe projet), "**processus**" concerne ceux qui surviennent sur l'avancement de l'amélioration de processus prévue sur le cycle en cours (exemple : projet pilote n'ayant pas le temps d'appliquer une amélioration comme prévu).

La **probabilité d'apparition** peut prendre elle aussi trois valeurs : **1-faible**, **2-moyenne**, **3-forte**.

Le **niveau de risque** peut être évalué par le produit **gravité x probabilité**, qui prend les valeurs de 1 à 9. On peut alors fixer un niveau d'acceptabilité à 2 ou 3 par exemple.

Traitement des risques

Le traitement d'un risque consiste à prendre des actions pour réduire ou éliminer son niveau. Pour cela on peut agir sur la réduction de la gravité, mais aussi et souvent plus concrètement sur la probabilité d'apparition. Ces actions sont créées dans la base d'actions du projet, et leurs numéro et intitulé tracés dans la rubrique "Actions de réduction" de la fiche du risque. Ces actions sont réalisées et suivies au même titre que les autres actions du projet.

Quand les actions de maîtrise d'un risque sont closes, le niveau du risque est réévalué, et sa clôture envisagée si son niveau est redescendu à une valeur acceptable, et si les résultats attendus (rubrique "Actions de réduction") sont atteints.

L'état courant des risques est présenté aux réunions clés du projet, ce qui peut permettre de solliciter l'intervention de la hiérarchie si nécessaire.

Archivage des risques

A la fin du projet, le dossier de risques est archivé dans la base documentaire du projet dans un but de retour d'expérience au profit des autres projets. Comme mentionné plus haut, les dossiers de risques des projets achevés serviront d'entrée à l'analyse des risques sur les projets en démarrage.

ANNEXE B : COUVERTURE DES EXIGENCES

Cette annexe est destinée à présenter la matrice de couverture vis-à-vis des exigences de management si le client en a exprimé, sinon vis-à-vis du RNC.

Les écarts éventuels (PC, NC, NA) devront être clairement explicités et justifiés.



REFERENTIEL NORMATIF REALISE PAR :
Centre National d'Études Spatiales
Inspection Générale Direction de la Fonction Qualité
18 Avenue Edouard Belin
31401 TOULOUSE CEDEX 9
Tél. : 05 61 27 31 31 - Fax : 05 61 28 28 49

CENTRE NATIONAL D'ÉTUDES SPATIALES

Siège social : 2 pl. Maurice Quentin 75039 Paris cedex 01 / Tel. (33) 01 44 76 75 00 / Fax : 01 44 46 76 76

RCS Paris B 775 665 912 / Siret : 775 665 912 00082 / Code APE 731Z