



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



**PROJET ERASMUS+ CBHE - EL@N**

**610361-EPP-1-2019-1-DZ-EPPKA2-CBHE-JP**

**COORDINATEUR  
UNIVERSITÉ DE TLEMCCEN**

**PLAN DE MANAGEMENT DES RISQUES  
& DES CONFLITS**



**LOT 9.2**

**MODERNISATION DE L'ENSEIGNEMENT DES LANGUES DANS LES  
CENTRES DE LANGUES DES UNIVERSITÉS ALGÉRIENNES**



Université  
Polytechnique  
HAUTS-DE-FRANCE

## SOMMAIRE

	<b>Pages</b>
1. Introduction .....	3
2. Objectifs .....	4
3. Processus et cycles du management des risques.....	5
3.1. Étapes de traitement.....	5
4. Méthodes et classification générale des risques .....	8
4.1. Risques en fonction de la probabilité et la magnitude .....	8
4.2. Liste de contrôle de risques et conflits prévisibles .....	10
5. Lignes générales du traitement des risques .....	12
5.1. Défis et plans d’urgence génériques .....	13
5.2. Mesures d’acceptation et d’atténuation .....	14
6. Domaine concret d’application :	
Organisation générale et déploiement du projet EL@N .....	18
6.1. Acteurs .....	18
6.2. Détails des étapes générales .....	19
6.3. Management des risques par lots d’activité .....	20
6.3.1. Lot 1 .....	21
6.3.2. Lot 2 .....	23
6.3.3. Lot 3 .....	24
6.3.4. Lot 4 .....	27
6.3.5. Lot 5 .....	28
6.3.6. Lot 6 .....	30
6.3.7. Lot 7 .....	31
6.3.8. Lot 8 .....	32
6.3.9. Lot 9 .....	33
6.3.10. Lot 10 .....	34
7. Risques externes : Covid-19 .....	35
7.1. L’EACEA .....	36
7.2. Domaines de réajustement .....	37
7.2.1. Déplacements .....	37
8. Suivi du plan de Risques. Gestion des modifications .....	39
9. Annexes .....	41

## 1. INTRODUCTION

Le risque fait partie intégrante de la gestion de tout projet. L'apparition de conflits entre les partenaires est aussi inévitable. Cependant, les conflits et les crises sont souvent l'occasion de construire une relation de coopération. Leur gestion pérennise une certaine culture de concertation.

Il est donc essentiel de mettre en place un plan de management des risques dès les premières étapes du lancement du projet afin d'identifier, prévenir et limiter les événements de toute nature, susceptibles d'altérer la capacité du projet à atteindre ses objectifs. Et ceci en anticipant leur traitement grâce à la mise en œuvre d'actions préventives et correctrices.

Après avoir réalisé un aperçu sommaire de possibles conflits et risques, leur probabilité et gravité, il faudra s'orienter vers une gestion efficace. Il devra s'agir d'un processus systématique et itératif, faisant partie des rôles et responsabilités des partenaires et dont la mise en œuvre se fera de façon intégrée et globale tout au long du projet. Le management des risques et conflits du projet EL@N nous permettra d'accroître la probabilité des conséquences positives des événements et de réduire celle des conséquences négatives pouvant affecter l'atteinte des résultats anticipés. Dans le but d'obtenir une meilleure atteinte des objectifs par une vision des menaces et des mesures de réponses adéquates, ce plan visera à ajuster cette perspective aux objectifs propres à notre projet, à adapter la gestion des risques validée par l'assurance qualité et à faciliter la participation des partenaires par une approche uniformisée.

Les bénéfices que la gestion des risques comporte compensent largement les coûts qui puissent se produire sur les plans stratégique, administratif et humain liés à l'intégration de nouvelles activités à la gestion du propre projet. Notamment parce que la gestion des risques fournit aussi aux intervenants une possibilité de partage de leurs connaissances et leurs expériences, ce qui les valorise d'autant. L'on a pu, d'ailleurs, constater cela à l'heure d'affronter la crise sanitaire provoquée par la Covid-19. Face à ce risque externe, la capacité d'adaptation, de restructuration et résolution, de la part de la coordination du projet, du consortium et des universités partenaires a déjà été mise en œuvre.

## 2. OBJECTIFS

Ce plan vient se joindre à l'ensemble de mécanismes de gestion et de suivi mis en place tout au long du cycle de vie du projet EL@N. Il s'agit maintenant d'identifier les risques et conflits, d'en faire une analyse fondamentalement qualitative, mais aussi quantitative, et d'établir une stratégie et une planification des réponses aux risques afin de les maîtriser et de s'en servir pour la démarche des activités plutôt que de les subir.

À la fin de chaque tâche accomplie, à côté des rapports détaillés sur les différentes activités du projet, l'on devra trouver les fiches concernant les risques détectés, surmontés et traités (ou leur absence) que les universités en charge de la tâche participeront à l'université de Tlemcen, responsable d'établir les rapports annuels d'activité et de les transférer à l'EACEA. Un ensemble cohérent de procédures de travail, exige une continuité dans la surveillance, la détection, contrôle des risques et des conflits au sein du processus. Il faudra bien sûr lier ces procédures à l'activité menée par la Cellule Qualité, à la succession des activités mises en place ainsi qu'aux changements et adaptations que celles-ci devront supporter.

La gestion des risques est un processus continu qui doit aborder les questions qui pourraient mettre en péril des objectifs critiques. Une gestion des **risques** efficace requiert une identification rapide et agressive des risques potentiels qui exige un environnement propice aux discussions ouvertes au sujet des risques pour identifier les sources internes et externes à leur origine (coûts, échéanciers, risques techniques, etc.). L'on évitera ainsi des possibles conflits entre les membres du projet. En effet, il est moins coûteux et moins dommageable d'effectuer des modifications et d'apporter des corrections au travail en cours que d'effectuer des changements sur le produit ou sur des éléments du projet en plein milieu ou à la fin du processus de développement.

Pour ce qui est des conflits, les désaccords entre les membres du projet ne devraient pas y conduire. Il est recommandable de réduire le risque de litiges avec confiance, honnêteté et respect, attitudes proactives et un traitement égal. C'est pourquoi ce plan va se centrer davantage sur la gestion des risques et non sur celle des conflits internes qui seront considérés en tout cas un risque parmi d'autres (R1 et R2 – p. 12).

Les facteurs principaux contribuant au succès de la gestion des risques seront :

- Le niveau de soutien qui y est accordé par le personnel de la direction du projet.
- La visibilité dont bénéficient les activités de gestion des risques et les résultats obtenus.
- La quantification des activités et des résultats obtenus.

### **3. PROCESSUS ET CYCLES DU MANAGEMENT DES RISQUES**

Favoriser la rapidité et efficacité à l'heure de détecter les risques, de les identifier, les contrôler et avoir recours réel à la coopération de toutes les universités en partenariat afin de les surmonter ou les intégrer dans le projet, il devient nécessaire, lors d'une première approche, de simplifier le plus possible le procédé à suivre. Celui-ci devra forcément annoncer des démarches plus complexes pour chaque action (activité, livrable, rapport, etc.) jusqu'à la reconstitution des lots, si jamais il le faut, en fonction des risques envisagés.

### 3.1. ÉTAPES DE TRAITEMENT

Les étapes à suivre pour traiter n'importe quel type de conflit ou risque au sein d'un projet sont présentées ci-dessous sous forme de schéma (p. 7 et 8). Elles seront ensuite nuancées en fonction des rôles définis pour les acteurs intégrant le projet EL@N. De cette manière, chaque acteur devra tenir compte des étapes annoncées à l'heure de gérer les risques, soit-il chargé d'un lot/sous-lot, soit-il concerné de manière indirecte, toujours avec le soutien de l'Université chef de projet et l'implication des autres universités pour chaque tâche à accomplir. L'aléas 6.2. reviendra sur une version du schéma adapté au projet qui aidera à planifier ce traitement de façon plus performante.

#### ÉTAPE 1 : Planification ou établissement du contexte.

Il s'agit, à cette première étape, de définir les exigences de mise en œuvre du management des risques et de préparer le plan pour y faire face. C'est à cette étape que le Plan de risques pour le projet est élaboré.

#### ÉTAPE 2 : Identification et analyse des risques

Avant d'initier les actions d'un lot/sous-lot, l'université en charge réalisera une réflexion et une analyse pour identifier ce qui pourrait empêcher d'atteindre les objectifs énoncés pour l'activité à réaliser. Il faudra de même tenir compte de la tolérance aux risques face aux objectifs spécifiques pour le lot précis, agir en conséquence et demander l'appui d'autres universités en partenariat et de l'université coordinatrice. L'élaboration d'une première fiche descriptive des risques (Annexe 2) aidera à ce propos.

#### ÉTAPE 3 : Évaluation

L'on considérera à ce stade si les risques envisagés méritent une attention particulière. Tous les risques n'exigent pas la réadaptation des démarches prévues ni provoquent des empêchements réels pour atteindre les objectifs marqués.

#### ÉTAPE 4 : Traitement des risques et planification des réponses

Il faudra à cette étape décider et agir. C'est-à-dire, accorder le moyen de réduire ces risques que l'on considère menaçants ou décider des actions pour en diminuer les effets.

#### ÉTAPE 5 : Décider et agir : Mise en œuvre des réponses et maîtrise

L'identification des risques et la façon d'y faire face seront participées aux partenaires concernés et à la coordination du projet.

On déterminera en équipe si les mesures de réponse sont efficaces et/ou si les conditions au point de départ de la détection des risques ont-elles changées.

Si les mesures ne sont pas efficaces et que les conditions n'ont pas changé il faudra revenir sur le point 2 d'identification et recommencer le procédé.

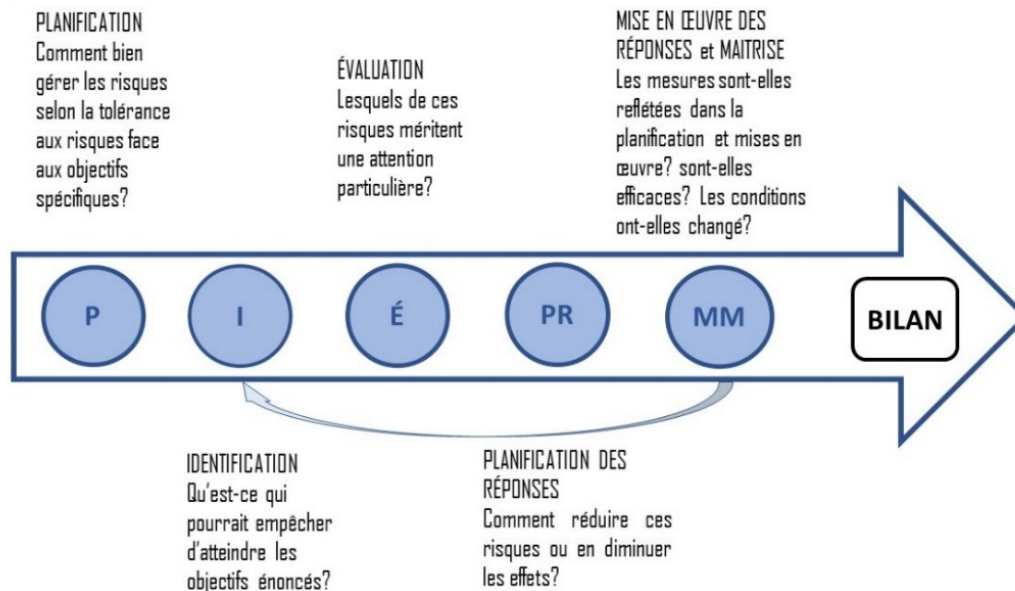
#### ÉTAPE FINALE : Bilan, contrôle e examen final

À cette étape l'université/les universités chargé(es) du lot feront le bilan des étapes précédentes et participeront leur examen final à l'Université coordinatrice à travers, à nouveau, d'une fiche descriptive des risques (Annexe 3). L'Université chef du projet se chargera d'avancer les résultats aux partenaires qui en auront besoin pour le développement des sous-lots à suivre.

**Les étapes 2 et 3**, d'identification et évaluation des risques ce sont des étapes de grande importance, vu que l'identification et l'évaluation correctes des risques nous permettront de décider et agir de manière adéquate par la suite. Il est essentiel de bien comprendre qu'il faut surveiller, communiquer (aux autres partenaires et au chef du projet) et accepter les risques pour éviter d'en subir les conséquences.

Il faudra d'emblée réaliser une identification de facteurs (Qu'est-ce qui pourrait affecter le succès du projet ?), mener ensuite une évaluation combinée (est-ce vraisemblable que cela se produise ? Si ça se produit, est-ce grave ?) pour finalement établir des grilles (seuils ou échelles) qui nous permettront de prendre des mesures d'adaptation.



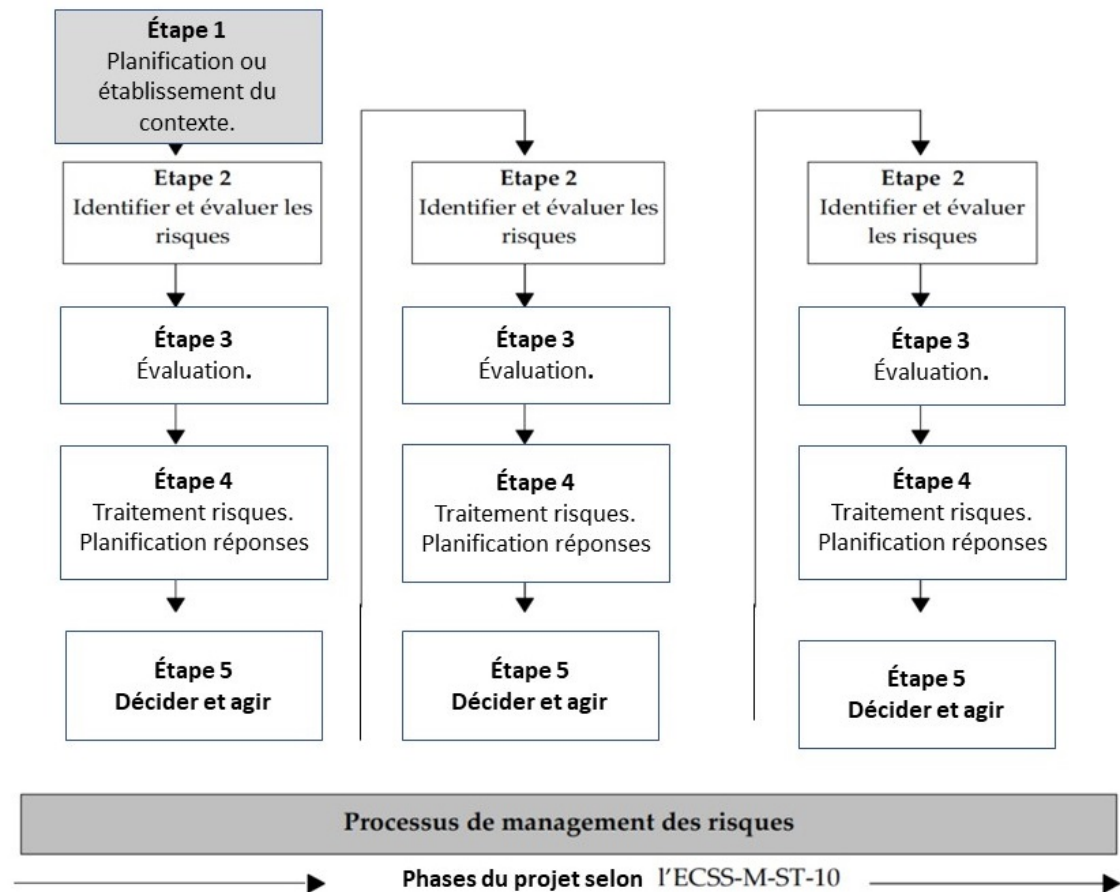


**Figure 1 : Schéma des étapes génériques**

Adapté de : Michel Allan (2017) [www.slideshare.net/PMILewisQuebec/pmi-lq-colloque-2017-michel-allanaton-peur-de-la-gestion-des-risques-de-projet](http://www.slideshare.net/PMILewisQuebec/pmi-lq-colloque-2017-michel-allanaton-peur-de-la-gestion-des-risques-de-projet)

Le management de risques et conflits du projet doit suivre une orientation cyclique tel que l'indique l'ECSS-M-ST-10C de l'Agence européenne de standardisation pour le management, planification et implémentation de projets. De cette façon, les suivis des étapes mis en place pour chaque lot et sous-lot serviront à réduire les risques des lots et sous-lot à suivre et veilleront ainsi à la bonne réussite du projet EL@N dans son ensemble. mise à jour régulièrement pour une communication à chaque jalon ou revue du projet.

Évaluer et revoir périodiquement tous les risques identifiés au parcours du projet devient une action essentielle du même que la mise au jour des résultats à chaque itération du processus. Et cela pour chacune des activités que l'on va réaliser tel que l'on peut le constater sur l'image ci-dessous (cycle des étapes de management des risques). Il sera ainsi possible d'identifier des modifications associées aux risques existants et de mettre en place une nouvelle analyse des risques afin de réduire les incertitudes, de pouvoir vérifier les performances et les effets de la réduction des risques associée. Illustrer la tendance des risques au fur et à mesure aidera à mettre en évidence l'évolution de leur écart au cours du projet.



**Figure 2 : Cycle des étapes de management des risques**

Adaptation à partir de : Marielle Lacombe (2015) CNRS

[http://qualite-en-recherche.cnrs.fr/IMG/pdf/2015\\_11\\_19-ANF\\_AP\\_Risques\\_Lacombe-2.pdf](http://qualite-en-recherche.cnrs.fr/IMG/pdf/2015_11_19-ANF_AP_Risques_Lacombe-2.pdf)

#### 4. CLASSIFICATION GÉNÉRALE DES RISQUES

En fonction de la nature du projet même, formative et institutionnelle, l'on a décidé de suivre des méthodes fondamentalement qualitatives pour le traitement des risques.

Tout d'abord, on va déterminer les paramètres quantitatifs permettant d'établir la criticité des risques à partir de la considération de leur probabilité et gravité et l'on présentera ensuite une proposition de liste de contrôle de risques et conflits prévisibles.

##### 4.1. RISQUES EN FONCTION DE LA PROBABILITÉ ET LA MAGNITUDE

Pour aborder les risques de façon adéquate, on a besoin d'en faire une cotation de la gravité et la probabilité (Figure 3 - Grille 1) qui nous permette d'aboutir à un indice et magnitude du risque (Figure 4 - Grille 2). Le recours à ces schémas facilitera le calcul de la criticité en fonction de la probabilité et la gravité que chaque risque entraîne pour y faire face de façon adéquate.



Tout en suivant le schéma général que l'on vient de proposer, aux étapes 4 et 5, pour pouvoir décider et agir, l'on devra surveiller, communiquer et accepter les risques comme seul moyen d'éviter qu'ils compromettent le bon développement du projet.

Ainsi la méthode d'analyse préliminaire retenue, est la *Méthode SWIFT* (Acronyme de *Structured What If Technique*), qui propose une liste de vérification de types de questions à se poser, tout en donnant un schéma directeur minimum au groupe de travail, garantissant une plus grande exhaustivité du travail.

Parallèlement à cette méthode inductive, socle de l'analyse, ~~on se servira~~ nous nous servirons de certains éléments de la *Méthode d'arbre des défaillances* ou *arbre des causes*. Cette dernière permet, tout en partant d'un évènement indésirable, de trouver les combinaisons de causes pouvant y conduire, et elle peut être utilisée pour anticiper un scénario qui mettrait un lot ou l'ensemble du projet en danger.

Cette méthode permet une quantification du risque au niveau de criticité en attribuant à chaque évènement initial un niveau de probabilité de « fort improbable » à « très fréquent » et en y ajoutant des estimations par rapport au niveau de gravité que l'évènement entraîne. Ainsi, par exemple, les appréciations plus directement liées au budget seront intégrées sur les considérations générales obtenues à partir de l'hybridation de ces deux types d'analyse pour en déduire si le danger est acceptable ou non et dessiner en conséquence les démarches à suivre.

		PROBABILITÉ					
E	Très probable						
D	Probable						
C	Peu probable						
B	Improbable						
A	Fort improbable						
		Très Faible	Faible	Moyenne	Grave	Très grave	GRAVITÉ
		1	2	3	4	5	

**Figure 3 : Grille 1 - Indice et magnitude du risque**

Les grilles proposées (Figure 3 et figure 4) cherchent à définir de façon visuelle, très simple et presque immédiate la catégorie de chaque risque dans le but de pouvoir s'attaquer

immédiatement de manière générale aux démarches à suivre pour lui faire face de façon efficace. Les risques seront donc traités en fonction de la probabilité de leur avènement en intersection avec le niveau de gravité estimé pour mettre en danger la correcte réalisation de la tâche ciblée (grille 1).

Cette première classification rendra plus simple de déterminer d'une première approche la politique de management, tel qu'il est indiqué sur le schéma proposé sur la grille 2.

Indice de risque ou criticité	Magnitude du risque	Actions proposées.
E5, D5. E4, D4.	Risque très élevé.	<b>Risque inacceptable</b> : réitérer sur tous les processus du projet, attirer l'attention du management du projet au niveau hiérarchique supérieur,
E3, C5.	Risque élevé	<b>Risque inacceptable</b> : voir ci-dessus
E1, E2 D1, D2, D3 C4	Risque moyen	<b>Risque inacceptable</b> : gérer de façon dynamique envisager de modifier le processus d'équipe et les références de base, attirer l'attention du management de projet au niveau approprié.
A4, A5 B3, B4, B5 C2, C3	Risque faible	<b>Risque acceptable</b> : maîtriser, surveiller, attirer l'attention de la personne en charge du management du lot de travaux.
A1, A2, A3. B1, B2, C1.	Risque très faible	<b>Risque acceptable</b> : voir ci-dessus.

**Figure 4 : Grille 2 - Schéma de la politique de management des risques**

Figures 3 et 4 adaptées de : ANF Assurance Produit 2015

#### 4.2. LISTE DE CONTRÔLE DE RISQUES ET CONFLITS PRÉVISIBLES

L'on peut facilement prévoir certains risques et conflits communs à tout projet de la nature du projet EL@N : à portée internationale, à long terme, dépendance de la commission européenne, universitaire, avec un projet précis de constitution finale.

Nature des conflits que l'on peut prévoir dans les grandes lignes et auxquels on approfondira para la suite :

- Abandon partenariat
- Problèmes de communication
- Malentendus.
- Différences de perspectives

Le tableau ci-dessous propose une classification par typologie de risques en fonction de sa nature. Il devra être établi tout en suivant les grilles du point 4.1. par rapport à la fréquence-probabilité d'avènement et la gravité estimées au sein du projet. Il servira de guide aux universités responsables de chaque lot/sous-lot pour le management de risques.

Notre plan de management de risques inclut une liste de contrôle ouverte et volontairement réduite à 10 items. Nous avons exclu les risques qui, une fois surmontés à la première étape du projet EL@N, semblent très improbables (comme le manque de coordination générale ou l'abandon du projet par un partenaire), de même que ceux exclusifs de certaines étapes. Ceux de nature externe et de grande envergure, tel le risque sanitaire de pandémie qui, par son ampleur, mérite une attention spéciale.

Il s'agit en tout cas de typologies très générales pour y laisser entrer tout évènement redouté possible. La liste n'étant pas fermée ni immuable, l'on a essayé d'y intégrer la majorité des casuistiques de conflit pour un projet aux caractéristiques du projet EL@N.

<b>Numéro de risque</b>	<b>Nature du risque Évènement redouté</b>	<b>LOT estimé concerné</b>
R1	Divergences ou conflit entre les partenaires.	Tous lots
R2	Risque lié à l'environnement ou au contexte du projet.	Tous lots
R3	Retard dans les livrables et rapports.	L2.1, L6.2, L6.3, L9.1, L9.2, L9.3.
R4	Accroissement des délais et des échéanciers (ensemble des délais à respecter).	Tous lots
R5	Échec aux objectifs de la tâche. Barrière pour la continuité dans la démarche du lot ou des lots à suivre.	Tous lots
R6	Tâches décalées, trompées, manquées ou insuffisantes (formations déficientes ; analyse erronée ; etc.).	Tous lots
R7	Problèmes de déplacement, visas, frontières, etc.	L7, L10.1, L10.2, L.8.2., L10.3
R8	Risque technique (pour la réalisation des tâches ; insuffisance des moyens aux CEILs ; etc.).	Tous lots
R9	Problèmes de la plateforme (réduction de sa fonctionnalité ou autres).	L6
R10	Ligne budgétaire non adaptée (avant et après ajustements).	Tous lots.

## 5. LIGNES GÉNÉRALES DU TRAITEMENT DES RISQUES

Le traitement des risques peut se faire de trois façons :

- Élimination du risque.
- Limitation des effets du risque.
- Révision du projet ou du lot concerné à l'intérieur du celui-ci.

L'élimination, concrétisée par la mise en œuvre d'actions visant à supprimer les causes du risque, comporte des coûts supplémentaires à niveau économique qu'un projet du type Erasmus + ne peut pas affronter.

Nos actions viseront en conséquence, une fois le risque accepté, de le surveiller attentivement, et de limiter ses effets ainsi que son impact négatif sur notre projet.

Il faudra également réorienter le projet, le simplifier ou trouver des alternatives moins risquées, lorsque cela deviendra nécessaire.

Une fois, les points critiques identifiés, le projet EL@N, par sa nature, définira les réponses pour chaque risque, c'est-à-dire, les périodes où les universités en partenariat devront redoubler de vigilance car les risques sont les plus grands.

Les actions nécessaires passent par :

#### Une communication correcte

- Établir une technique de communication des risques et des problèmes résultant de ceux (prévus ou imprévus) qui se sont matérialisés.
- Faire la promotion d'échanges d'information à tous les niveaux et entre toutes les universités impliquées.
- Identifier les risques dans le cadre de réunions périodiques avec l'équipe du projet à l'aide des listes de contrôle préétablies (page 11) et des grilles de cotation de la gravité et la probabilité et d'indice indice et magnitude du risque (pp. 9 et 10).

#### Outils et actions simples

- Utiliser des formulaires simplifiés pour l'identification des risques (Annexes 2 et 3) qui seront envoyés aux responsables des suivis des risques pour chaque action et à la coordination du projet chargée d'approuver les mesures à entreprendre pour remédier aux problèmes (prévus ou imprévus) qui se sont matérialisés.
- Partir du répertoire des 10 risques les plus importants auxquels le projet est exposé qui devront être mis à jour au fur et à mesure (liste de contrôle, p. 11).
- S'orienter grâce aux listes et points d'actions (recueillis sur la fiche correspondante) que l'on devra élaborer pour chaque action comme mesures d'atténuation et de contingence sous la forme de listes et points d'action pouvant-s'inspirer de celles incluses aux annexes.
- Réaliser les activités de gestion de risques à chaque phase de développement de façon régulière.

## **5.1.DÉFIS ET PLANS D'URGENCE.**

Sans jamais perdre de vue, le modèle en cinq étapes que l'on vient de proposer au point 4, certains indicateurs qui correspondent aux risques et aux plans d'urgence pourront servir comme mesures d'atténuation des risques et de solution du conflit.

À ce propos, lors de la Réunion de renforcement des capacités du programme pour les représentants de projets d'enseignement supérieur (Bruxelles 2016) les exemples de défis qui suivent et les possibles plans d'urgence correspondant, utilisés au préalable avec succès dans divers projets, ont été fixés. Ils restent néanmoins dans le plan des considérations très générales :

EXEMPLES DE DÉFIS	PLANS D'URGENCE POSSIBLES
Engagement et motivation des partenaires	Les attentes doivent être constamment communiquées aux partenaires. Déléguer les responsabilités aux partenaires pour accroître leur implication dans le projet.
Différences culturelles, c'est-à-dire différentes façons de communiquer et de traiter les problèmes	Organisez des rencontres en face à face régulières pour vous connaître. Cherchez la sensibilisation culturelle pour anticiper les conflits potentiels
Pièces justificatives incomplètes	Ayez recours au manuel du projet. Formation sur les règles CBHE.
Disponibilité du personnel (différentes années académiques, conflit avec d'autres fonctions)	Avoir des équipes dédiées. Planifiez bien à l'avance.

Source : [https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/ares20155927406-programme\\_jan\\_2016\\_grantholders\\_meeting.pdf](https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/ares20155927406-programme_jan_2016_grantholders_meeting.pdf)

Au-delà de ce genre d'évaluation générale des risques possibles, un projet Erasmus + CBHE exige le recours à des méthodes plus complexes pour affronter les risques envisageables.

La méthode SWIFT, que nous adoptons à nos besoins, propose l'élaboration d'une liste de contrôle des types de questions à se poser et des types de risques auxquels il faut faire face, tout en donnant un schéma directeur minimum au groupe de travail qui pourra, à partir de cette base simple, adapter ce modèle aux besoins et caractéristiques propres aux activités que l'on va développer. Ce sera donc aux responsables de chaque lot/sous-lot d'élaborer à partir de la liste de contrôle (p. 11) une liste plus exhaustive des scénarios d'incidents pouvant conduire à un événement indésirable, pour amener le risque global à un niveau acceptable, identifier le plus tôt possible les risques potentiels pouvant être générés et mettre en place les barrières et révisions nécessaires. Le guide que l'on propose ici devra être considéré en tout cas comme un guide minimum qui exigerait d'être complété par une analyse systématique en groupe de travail et de manière cyclique, tel qu'il est expliqué ci-dessus.

Du fait de l'organisation, réorganisation spécifique et évolution du projet EL@N l'on a trouvé plus approprié, compte tenu des étapes expliquées au préalable, de réaliser l'étude de la prévention et résolution des risques en fonction de leur nature et du type d'activité prévue. De façon que pour les risques identifiés et les actions mises en œuvre soient traités plus précisément pour chaque lot/sous-lot, par criticité (probabilité et gravité/impact) et par le fait d'engager et d'entretenir une réaction en chaîne.

## **5.2. MESURES D'ACCEPTATION ET D'ATTENUATION**

Sur le modèle de la typification des risques que l'on vient de proposer à travers la liste de contrôle, certaines barrières et révisions peuvent être envisagées.

### **R1 – Divergences ou conflits entre les partenaires.**

Tous les partenaires ont une expérience avérée dans la gestion de projets et sont motivés pour atteindre les objectifs proposés, convenus ensemble. Les divergences entre les partenaires seront traitées lors de réunions de coordination spécifiques où, en l'absence d'accord, un vote sera pris. L'action votée par la majorité des partenaires sera adoptée.

Une coordination efficace est assurée par la structure de gestion suivant le plan de travail du projet qui aidera en tout moment à maîtriser ce type de risque, tout en assurant une communication fluide et continue entre et avec les universités en partenariat.

En cas d'événements imprévus, des membres expérimentés du consortium peuvent prendre en charge des tâches de coordination spécifiques ou fournir le savoir-faire nécessaire à la correction de l'action. Une fois surmontée la première année du projet, ce risque semble très improbable.

### **R2 – Risque lié à l'environnement ou au contexte du projet.**

Les risques liés à l'environnement ou au contexte du projet sont des risques d'ordre stratégique, financier, juridique, social et relationnel entre membres et partenaires (abandon, projets non prioritaires, etc.).

Il pourra s'agir, par exemple, d'opter pour un environnement de développement (ou de paramétrage) donné tout en sachant qu'il comporte certaines lacunes mais pour lequel il est facile de trouver des ressources compétentes, les mesures d'atténuation et de contingence correspondant à une stratégie d'acceptation.

La fonction « Audit Interne » a un rôle essentiel pour rassurer la gouvernance, surtout dans cette période de changement et d'incertitudes, quant au maintien d'un environnement de contrôle et de maîtrise des risques suffisant. L'environnement de risque est extrêmement mouvant, dès lors, revoir la périodicité des choix des sujets d'audit (souvent actuellement



annuelle) peut être une solution. Une gestion des risques efficace requiert une identification rapide et efficiente des risques potentiels. Les fonctions « Audit Interne » (de la part de la coordination du projet mais aussi du responsable de chaque lot/sous-lot) doivent permettre d'obtenir des preuves au sein de chacune des parties affectées afin d'établir un environnement propice aux discussions ouvertes. Ils doivent aussi passer dans un mode plus « accompagnateur » auprès des partenaires, quitte parfois à prendre part à certaines tâches de contrôle.

### **R3 - Retard dans les livrables et rapports.**

C'est un risque fréquent dont il faudra tenir compte pour ne pas ralentir et encombrer le rythme dans l'échelonnement des lots intégrant le projet.

Pour réduire ce risque il faudra travailler en concert. La coordination devra faciliter la communication et l'appui entre les universités partenaires si jamais l'une d'elles en a besoin pour l'élaboration d'un document précis. L'on demandera aux membres d'être clairs et prévoyants. Il vaudra mieux manifester à temps les doutes concernant le livrable et les besoins d'appui que de prolonger les délais pour finir une tâche de ces caractéristiques. Il sera également important de réfléchir au préalable sur les possibles causes d'un retard sur la délivrance des documents.

La motivation et la confiance sur l'appui offert par la coordination du projet et l'ensemble des partenaires peuvent devenir un moteur important de vitesse.

### **R4 – Accroissement des délais et des échéanciers.**

Le management des délais du projet comprend les processus nécessaires pour achever le projet en temps voulu. Il englobe les phases d'identification, séquençage et estimation des durées des activités, ainsi que celles d'élaboration et maîtrise de l'échéancier de réalisation (cahier des charges).

Le risque de dérapage sur le planning peut être lié à une mauvaise estimation initiale de la durée nécessaire à l'exécution des tâches ou bien à un manque de respect (justifiée ou non) de l'accord de délais.

Pour remédier aux risques qui accompagnent les contraintes de délais, il faudra avant tout essayer de l'éviter et de le réduire. Le moyen pour le faire consiste à prévoir les facteurs à au niveau des ressources (humaines, matérielles, etc.) qui puissent engendrer l'amélioration des délais et de renforcer la coordination du projet en anticipant d'éventuels décalages ou de prendre des mesures pour les éviter.

### **R5 – Échec aux objectifs de la tâche.**

Ce risque élevé de gravité importante serait à la base des barrières pour la continuité dans la démarche du propre lot concerné mais aussi des lots à suivre.

Tel que l'on verra lors de l'analyse par lots, il faudra une action de coordination et de collaboration des universités partenaires afin que les causes à l'origine de ce type de risques (non généralisables, spécifiques en fonction du contexte et de l'environnement) soient identifiées à temps, et évitées de manière qu'un échec total de la tâche ne se produise pas. La solution passe donc par des actions conjointes, des relais à temps, de consultations et demandes d'aide avant que le risque ne se soit pas installé au sein du lot concerné.

#### **R6 – Tâches/activités décalées, trompées, manquées ou insuffisantes.**

Ces risques étant très proches des R3 et R4, les barrières et révisions envisagées pour eux devront répondre à des questions similaires.

Le décalage des activités devient sous une situation de pandémie un risque dont il faut tenir compte. Des révisions telles que le rajustement dans la concaténation (changement d'ordre dans le planning général) et le format des tâches (des activités qui passeront du modèle présentiel au modèle virtuel) devront être admises et effectuées avec promptitude, tel que l'on a déjà expérimenté.

La fonction « Audit Interne » viendra en aide une fois de plus pour faire barrière face à ce type de risques. Il vaudra mieux réviser les phases au préalable que de se trouver face à une activité constatée, manquée ou insuffisante. Les membres en charge seront priés de manifester toute défaillance pouvant être à l'origine de ce risque pour en éviter les conséquences.

Si, tout de même, une activité résulte constatée, manquée ou insuffisante, des révisions devront être mises en place dans le plus bref délai et sous contrôle de la coordination du projet et/ou d'autres membres concernés par la sous-dite activité.

#### **R7 – Problèmes de déplacement, visas, frontières, etc.**

Il s'agit des risques externes, difficiles à contrôler au sein du projet. Pour minimiser leur impact, le rôle du Service de Relations Internationales de chaque université en partenariat est fondamental. Une communication fluide avec les consulats de chaque pays impliqué aidera à prévoir des situations de risque pour la mobilité nécessaire à certaines activités du projet. Il faudra prévoir des actions alternatives visant à minimiser l'impact sur le projet que des mesures à niveau politique concernant les visas et les frontières puissent provoquer (alinéa 7).

#### **R8 – Risques techniques.**

Les risques au niveau technique, présents dans tout projet, acquièrent une dimension spéciale dans un projet dont le but est fondé sur la synergie entre la technologie et la pédagogie.

Il faudra veiller à la maturité et faisabilité technologique, robustesse, cohérences des interfaces, contraintes fortes ou nouvelles et la durée de vie du système final mis en place.

Une fois de plus, une communication appropriée des besoins, doutes et manques conformeront la meilleure des barrières à ce genre de risques, fondés souvent sur une mauvaise expression ou compréhension du besoin scientifique/technique.

#### **R9 – Problèmes de la plateforme / du produit final.**

En étroite relation avec le R8, ce risque comporte une grande gravité car il touche directement à l'objectif principal du projet. Il appelle l'implication de toutes les universités partenaires et des CEILs en particulier tout au long du processus mais spécialement sur la troisième année du projet. L'atténuation de ce risque passera par une révision de toute action impliquée au Lot 5.

#### **R10 – Ligne budgétaire non adaptée.**

Pour remédier à ce risque il est nécessaire de maintenir un contrôle continu, transparent et précis du budget qui devra tenir compte des besoins et examiner les changements des lignes et attributions qui s'en libèrent.

## **6. DOMAINE CONCRET D'APPLICATION :**

### **ORGANISATION GÉNÉRALE ET DEPLOIEMENT DU PROJET EL@N**

Cet alinéa, tout en visant à concrétiser les réflexions précédentes sur le cas concret du projet EL@N, ne pourra remplir qu'une fonction de socle sur lequel les universités intégrant le projet devront construire au fur et à mesure du parcours des lots à réaliser.

L'intention étant de fournir les outils de base, les appréciations ici offertes sur les risques et leur traitement ne devront pas être considérées comme les seules possibles et seront obligatoirement adaptées à la réalité de chaque cas e chaque moment.

#### **6.1. ACTEURS**

Le rôle de tous les acteurs impliqués au projet est essentiel pour une gestion adéquate des risques. Les membres des universités en partenariat qui participent au projet, maintiendront en conséquence une communication ouverte à ce sujet, ce qui contribuera à

l'identification exacte et précoce des événements redoutés, à leur ~~identification~~, analyse, suivi et contrôle.

### **La coordination du projet**

C'est à elle de favoriser les meilleures conditions à travers la transparence dans la communication des risques envisageables, du traitement des mauvaises nouvelles et de la mise en fonctionnement des ressources appropriées.

La tolérance aux risques devra être fixée à chaque reprise avec les parties prenantes pour lesquelles la coordination devra faciliter la communication ouverte à travers des réunions périodiques et d'une communication fluide.

La coordination du projet EL@N se chargera de l'application de la gestion des risques, d'auditer les réponses, d'écarter les risques inappropriés d'appliquer les mesures de contingence selon le plan et de faire le bilan.

### **Les universités en partenariat.**

Les universités intégrant le consortium, du même que les universités européennes en partenariat, contribueront à l'identification et évaluation continue des risques relatifs aux activités réalisées, tout en proposant des mesures de réponse selon leurs compétences, en mettant en œuvre celles qui leur sont assignées et en contribuant finalement à l'évaluation de l'efficacité de telles mesures à travers l'outil des fiches de contrôle (Annexes 2 et 3) et la communication directe (courriel, téléphone ou visioconférence).

Pour l'implantation de la structure de gestion des risques, les membres/équipes responsables de chaque lot/sous-lot, de chaque livrable et action, tout en s'appuyant sur ce plan, réaliseront l'identification des risques et en estimeront le niveau de gravité et de probabilité. Ensuite, il faudra informer la coordination du projet EL@N des risques détectés ou prévus. Cette dernière devra assurer la supervision et le soutien nécessaires dans le processus de gestion des risques et assurer un lien étroit entre celle-ci et les objectifs du projet. La coordination donnera par la suite les pleins pouvoirs aux groupes responsables. La personne (ou les personnes) en charge du lot/sous-lot de chaque université devra superviser la progression de la gestion des risques en relation étroite avec l'université coordinatrice pour laquelle elle adressera, une fois mené à bien l'activité (le lot ou sous-lot) un rapport des risques surmontés ou atténués (annexe 3).

Face aux risques, le rôle de chaque université sera défini en fonction de sa participation à chaque lot et sous-lot :

- Universités responsables - chargées de la coordination du lot ou de l'organisation des activités y développées.

- Universités en collaboration - avec une participation active dans la réalisation du lot

ou de manière indirecte, comme support et pour la supervision.

Indépendamment du rôle assumé, l'objectif sera de consolider la coopération des universités impliquées pour chaque lot. Les universités responsables feront face à l'exposition aux risques et à leur détection. Elles s'appuieront sur le conseil et le soutien des universités en collaboration dans le but d'assumer, de surmonter ou d'adapter l'action aux risques détectés.

**Rôle de médiateur-support**

En cas de conflit et de risque estimé très élevé (très grave et fort probable) la coopération sera une priorité pour l'ensemble d'universités en partenariat.

La coordination du projet EL@N pourra, le cas échéant, désigner un partenaire qui par son expertise et expérience sur le domaine traité, assumera le rôle de médiateur-support qui n'aura probablement pas besoin d'agir directement pour le développement du lot/sous-lot en risque, mais qui interviendra sur les critères à suivre, qui proportionnera le conseil nécessaire et qui soutiendra l'université chargée du lot pour surmonter cet écueil avec succès.

**6.2. DÉTAIL DES ÉTAPES GÉNÉRALES**

Cinq étapes d'ordre général vont orienter la démarche à suivre pour le traitement des risques. Ces cinq actions coïncident dans les grandes lignes avec les étapes détaillées auparavant (pp. 7 et 8). Cependant, le schéma présenté ici simplifie et oriente de façon plus immédiate et ciblée chaque intervention pour atteindre une perspective plus ajustée à notre projet., L'on pourra, pour chaque cas, revenir toujours, si nécessaire, sur les explications globales des étapes.

**ACTIONS GENERALES à suivre pour chaque lot intégrant le projet**

<p><b>ACTION 1 :</b> État des lieux. Rapports des lot/sous-lot précédents.</p>	<p>L'université /universités responsables de l'activité feront une réflexion détaillée sur les risques possibles pour cette activité concrète s'appuyant sur les éléments d'analyse que ce plan facilite (étapes génériques (pp. 5-8) et liste de contrôle (p12)) dont on a tenu compte pour élaborer le point où l'on traitera les risques envisageables par lot et sous-lot. Elles devront avoir recours aux rapports (Fiche 1) élaborés au préalable par les universités responsables des lots déjà réalisés et réussis qui, par sa nature, auront fait face à des risques similaires à ceux que l'on peut prévoir pour le lot/sous-lot dont il est question.</p>
--	--

<b>ACTION 2 :</b> Élaboration Fiche 1.	Après la détection des risques imminents et à haute probabilité (grilles 1 et 2) l'université responsable du lot procédera à compléter la fiche d'enregistrement de risque correspondante (annexe 2) où elle devra, en fonction des mesures spécifiques contemplées (aléa 6.3) proposer des mesures de remédiation au risque, proposer des collaborations nécessaires et présenter des doutes à ce propos.
<b>ACTION 3 :</b> Approbation ou reformulation.	La coordination du projet, à la réception du rapport sous forme de fiche, procédera à approuver les solutions envisagées ou à en recommander d'autres.
<b>ACTION 4 :</b> Solution ou assimilation des risques.	L'université/universités responsables de l'activité mettront en place les adaptations accordées où continueront comme prévu s'il a été convenu que le risque n'exige pas d'actuation.
<b>ACTION 5 :</b> Rapport final Fiche 2.	Le rapport final de la réalisation de l'activité inclura aussi les fiches des risques vécus ou envisagés (Annexe 2 – p. 28) qui seront participés aux partenaires chargés d'activités similaires par la suite.

### 6.3. MANAGEMENT DES RISQUES PAR LOTS D'ACTIVITÉ.

Un parcours par les activités intégrant le projet EL@N tout au long des trois ans de partenariat prévus pour mener à bien les objectifs ciblés pourrait s'organiser de différentes façons : chronologiquement (par années ou par suite de tâches à réaliser), par ordre numérique et de réalisation des lots, par type/nature des tâches à accomplir, etc. En fonction des besoins différents qui peuvent être repérés au sein de chaque lot, l'approche a été faite par lots et sous-lots tenant compte des spécificités de chaque activité à réaliser.

Pour chaque lot, on touchera trois points : définition et acteurs, risques et détail des étapes suivies/lignes du traitement des risques. Une grille récapitulative reprend toutes ces informations à l'annexe 4.

Dans le contexte de la pandémie COVID19, le planning des activités d'EL@N a été révisé et proposé aux partenaires lors du séminaire/bilan de juin 2020. Cette révision du planning s'est traduite par une restructuration et un décalage temporaire dans la gestion des tâches, où il a été considéré de suivre en ligne (via Zoom et autres canaux numériques) la gestion et la mise en œuvre des lots.

Suivant l'ordre des lots, on y appliquera l'adaptation de la méthode *Swift*, présentée aux alinéas précédents, combinée, tel que l'on a déjà signalé, à certains éléments de la



méthode d'arbre des défaillances. Cette méthode avancera sur les 10 types de risques identifiés (pages 11) et leurs aggravations.

On sera ainsi capables d'indiquer les voies de résolutions des risques identifiés et prévoir, si possible, leur avènement. L'identification des risques nous permettent de réfléchir sur leur prévention et résolution.

Cet examen général a pour but de servir d'appui aux partenaires responsables de chaque activité, d'identifier pour chaque sous-lot les risques potentiels, et de compléter correctement les fiches descriptives, le cas échéant.

Pour mieux définir ce procédé, la coordination du projet a élaboré et envoyé à chaque université en charge d'un lot un formulaire (annexe 1) pour une toute première réflexion sur les risques menaçant chaque lot/sous-lot. Les réponses reçues ont servi pour mieux définir pour chaque action : acteurs impliqués, risques envisagés ou déjà vécus, étapes à suivre et/ou lignes du traitement des risques précis.

Néanmoins, il faut souligner que ce sera forcément à chaque université responsable d'un lot ou sous-lot d'identifier les risques possibles, leur gravité réelle et de décider du traitement précis à suivre tout en tenant compte de son entourage temporaire, spatiale et des ressources à disposition. Les prévisions et voies d'action présentées ici serviront sûrement de guide. Or, certains risques et outils de résolution seront de nature autre et devront s'adapter aux besoins du moment et aux possibilités offertes et de soutenir les démarches mises en place au préalable. En conséquence, l'identification des risques et leur traitement ne pourront être vraiment définis qu'au moment précis de la mise en œuvre des lots et ce sera aux universités responsables d'en faire la réflexion détaillée. Autant la prévision des risques prévisibles que les démarches à faire devront être évalués à nouveau pour chaque lot et sous-lot, s'y imposant une nouvelle estimation des problèmes et des reformulations, en fonction aussi des changements dans d'autres sous-lots ou lots qui toucheront à l'évolution de l'ensemble.

La situation de pandémie vécue au niveau international depuis février 2020 a ajouté des risques inattendus à l'ensemble du projet EL@N qui a dû surmonter avec souplesse des écueils au fur et à mesure dans une situation changeante de risque grave et imprévisible.

### **6.3.1. LOT 1**

#### Définition et acteurs

Ce premier lot est intégré par deux sous-lots autour de l'Analyse SWOT des CEILs et le séminaire/bilan qui en dérivent.

Pour le mener à bien, à part l'Université 8 mai 1945 de Guelma (responsable du sous-lot 1.1) et l'Université de Tlemcen (responsable du sous-lot 1.2.) plusieurs acteurs s'y sont impliqués pour dresser un état des lieux au niveau de chaque CEIL des universités algériennes partenaires afin d'identifier et analyser les enjeux à venir.

Une présentation et diffusion des résultats de l'analyse SWOT menée au niveau des CEILs algériens a servi à informer l'ensemble des partenaires. L'Université de Guelma s'est chargée de la rédaction d'un rapport sur l'existant dans les CEILs partenaires du projet EL@N : langues enseignées, approches pédagogiques utilisées, analyse des besoins des groupes cibles et dispositif de formations.

Autant le sous-lot 1.1. que le sous-lot 1.2, tel que l'indique la propre université responsable, furent accomplis, l'analyse SWOT revue et complétée et le séminaire-bilan effectué dans un délai estimé approprié.

### Risques

Le Lot est déjà fini et livré. Ce lot n'a pas vraiment rencontré des risques qui auraient pu le détourner de son but. Cependant plusieurs risques sous-jacents à toute analyse de cette nature ont été relevés par l'Université responsable :

- Pas de retour aux questionnaires distribués et, en conséquence, analyse incomplète.
- Questionnaires de fiabilité moyenne (remplis au hasard) qui ne reflèteraient pas la réalité de chaque CEIL.
- Résultats partiels qui peuvent ne pas être généralisés aux CEILs non-partenaires avec des spécificités autres.
- Manque d'expérience de l'équipe en charge pour faire l'analyse SWOT et le Bilan.

L'on se trouverait donc principalement face à des risques du type R6, risques probables mais d'impact faible, vu que cette marge d'inexactitude est prévisible pour une analyse SWOT aux caractéristiques requises.

### Détail des étapes suivies - Lignes du traitement des risques

Le fait de ne pas pouvoir atteindre les résultats obtenus à d'autres CEILs, malgré la forte probabilité du risque, cela n'a pas a priori eu un impact grave puisque c'était une réalité assumée dans la description du lot qui n'a prévu d'analyse que pour les CEILs des universités en partenariat. Ce sera un risque à assumer et traiter à posteriori sur de possibles adaptations de la plateforme à l'avenir.

Le manque d'expérience constitue un risque du type R8, probable et d'impact moyen. Pour y faire face, l'Université de Guelma a compté sur l'appui des membres de la Cellule Assurance Qualité de la propre université, ainsi qu'un ex-président de ladite cellule. De ne

pas compter sur un appui similaire, il serait conseillé de transmettre le besoin de révision aux universités en partenariat à travers l'Université de Tlemcen.

Quant au sous-lot 1.2., dont la responsabilité a été partagée par l'Université de Tlemcen, la présentation et diffusion des résultats de l'analyse SWOT a été conduite de façon satisfaisante au niveau des CEILs algériens pour informer l'ensemble des partenaires des résultats obtenus. Un rapport sur l'existant dans les CEILs partenaires du projet EL@N a été ~~du même~~ rédigé au délai prévu. Ce bilan s'est bien produit surmontant la possibilité des risques du genre R4 (accroissement des délais et des échéanciers).

### 6.3.2. LOT 2

#### Définition et acteurs

Un seul sous-lot compose le lot 2 qui est dédié à la conception du dispositif général de la formation linguistique et interculturelle via la plateforme EL@N. L'analyse des besoins est concrétisée sous forme de livrable en *Cahier des charges du dispositif de la formation*. L'Université des Sciences et de la Technologie d'Oran a mené à bien ce lot par lequel toutes les universités algériennes du consortium et les universités européennes en partenariat sont aussi concernées.

#### Risques

Ce cahier des charges a été livré en temps, révisé et approuvé lors de la première année du projet. Aucun risque n'est plus envisageable.

- Le principal des risques estimés et surmontés était un risque probable et d'impact moyen (D3 sur la grille 2) du type R8 touchant au possible manque d'expérience de l'équipe en charge. Ce risque a été résolu positivement et de façon dynamique, comme indiqué.
- Le risque du genre R3, retard dans les livrables, risque moyen (E2 sur la grille 2) a été aussi surmonté.

#### Détail des étapes à suivre - Lignes du traitement des risques

- Pour surmonter des risques d'ordre technique (R8) liés au manque de connaissances spécifiques sur le genre de document exigé, s'impose la consultation et la recherche des appuis nécessaires au sein de l'université responsable, extensible aux universités en partenariat via l'université coordinatrice qui désignera une université pour accomplir le rôle de médiateur-support, au cas où cela serait-il nécessaire.
- Les risques liés aux délais sont toujours présents lorsqu'il s'agit des livrables et des échéanciers (R3) par de causes diverses : manque de planification, influences extérieures,

etc. En plus d'être frustrant, un retard sur une tâche ou sur un projet peut avoir des conséquences financières importantes, voire même mener le projet à l'échec. Si un retard sur une tâche se produit, il y a un grand risque que les activités qui en dépendent subissent également des retards. N'étant pas des risques trop graves, à condition qu'ils n'affectent pas d'autres lots ou que les prolongements des délais ne soient pas hors limite. La seule façon d'y faire face, c'est de faire des rappels continuels des délais et des révisions des dates prévues afin de respecter les dates butoirs.

Tout lot est d'ailleurs susceptible de subir un retard à cause de facteurs extérieurs totalement hors de contrôle, comme c'est le cas en période de la pandémie covid19. Il est donc essentiel de prévoir une marge de manœuvre suffisante pour ce type d'événements imprévisibles afin de ne pas compromettre la réussite du projet.

### **6.3.3. LOT 3**

#### Définition et acteurs

La conception, scénarisation et mise en œuvre des ressources pédagogiques (anglais, français et arabe pour les non-natifs) est l'une des étapes phares du projet prévue initialement durant la première année qui devrait suivre les formations en ingénierie pédagogique dans les universités européennes partenaires (Lot 7 qui a dû être décalé). Elle occupe un poids spécifique au centre du nouveau planning prévisionnel mis en place par l'université coordinatrice afin de permettre la continuité et l'avancée des travaux prévus dans le but d'anticiper sur la planification d'EL@N, déjà impactée par la pandémie mondiale, et d'optimiser la progression du projet.

Ce lot comprend trois sous-lots qui se développent en parallèle : 3.1. : Conception scénarisation des cours de langue anglaise ; 3.2. : Conception, scénarisation des cours de langue arabe pour les non-natifs et 3.3. : Conception, scénarisation des cours de langue française. Cette phase de conceptualisation divisée en trois lots se fera sur la base des spécifications du Cahier des charges élaboré au lot 2.

Suivra le sous-lot 3.4. pour l'implémentation et tests du dispositif. Cette phase sera suivie par une phase de tests. Le schéma de tests sera élaboré par l'université de Bejaia et l'implémentation réalisée par l'Université de Tlemcen.

L'Université Université Abderrahmane Mira de Bejaia est responsable pour l'ensemble.

Les universités européennes seront directement concernées par ce lot 3 en fonction des langues cible dont elles se chargeront pour le lot 7. L'ensemble des universités algériennes

sont directement concernées via les professeurs impliqués dans la réalisation de différents modules.

L'objectif d'établir la conception, scénarisation des ressources et activités des trois langues de la plateforme d'enseignement EL@N (français, anglais et arabe pour les non natifs) exige une évaluation interne puis externe des ressources et un suivi du comité de coordination et d'harmonisation des contenus pédagogiques.

### Risques

- Au sous-lot 3.4. visant à l'implémentation et test du dispositif sur deux phases, il faudra ajouter aux risques moyens du type R4 et R7, toujours probables, d'autres de nature technique (R8).
- Tel que l'université responsable signale, ce lot nécessite du temps, des efforts et des connaissances en didactique des langues. Il implique un nombre important de concepteurs issus de différentes spécialités et impliqués dans d'autres tâches, ce qui devient un risque en soi-même (R8).
- Ce lot a souffert indirectement des risques du type R4 et R7 issus de l'actuelle situation de pandémie covid19 qui a empêché la réalisation du Lot 7 aux dates prévues et sous le format envisagé. Ces premières conséquences de la crise sanitaire au niveau de l'organisation et des décalages temporaires ont obligé à continuer dans le temps un travail qui allait s'enrichir des premières formations dans les universités européennes.

Plusieurs risques rencontrés et/ou prévisionnels en résultent, entre autres :

- Le prolongement dans le temps de la concrétisation du lot.
- La fatigue et le relâchement de certains concepteurs qui auraient besoin d'un relais, d'un appui et/ou d'une assistance qui pourra avoir un impact sur la qualité et la cohérence du travail réalisé.

En résumé, il faudra affronter des risques multiples, moyens ou élevés, de nature différente (R8, R5 et R6) qui peuvent nuire au succès du projet puisque ce lot se trouve à la base de la mise en route de la plateforme EL@N.

### Détail des étapes à suivre - Lignes du traitement des risques

Devant ce constat, on peut prévoir le besoin des moyens des différentes démarches qui assureront la réalisation correcte de l'ensemble de ce lot et consolideront le projet par la suite.

- La grille d'exemples de « défis et plans d'urgence » (p. 13) indique que les attentes doivent être constamment communiquées aux partenaires pour conforter leur engagement et motivation.

- Il est aussi envisageable de déléguer certaines responsabilités aux universités partenaires pour renforcer leur implication dans le projet.
- Pour aborder et/ou éviter les risques d'ordre technique plusieurs voies seront possibles : un travail au préalable avec le serveur, un modèle par phases, consulter des experts, retester, etc.
- Suite à la crise sanitaire, un réagencement des lots 3 et 7 a permis d'optimiser la réalisation et de maîtriser les retards dans les délais à accomplir. La suite « Lot 7 – Lot 3 phase 1 (préliminaire de la conception) – Lot 3 phase 2 (finalisation de la conception) » est en train de se résoudre en « Lot 3 phase 1 // Lot 7 et lot 3 phase 2 ». Une analyse de la gestion temporairement resituée des sous-lots 3.1., 3.2. et 3.3. dans les deux phases qui les constituent pourra nous servir d'exemple et modèle pour les situations à venir. Ceci peut nous apprendre à anticiper les risques à l'avenir et à dessiner des gestions plausibles.
- Afin d'éviter le découragement dans le collectif des professeurs algériens chargés de cette phase de conception, il serait souhaitable de prévoir un relais au sein de chaque université avec un espace participatif pour que l'information soit transmise sans en diminuer la valeur.
- Pour renforcer une réelle coopération et échange inter-universitaire et internationale dès le départ de la conception des contenus de la plateforme, et pour éviter aussi le risque d'épuisement signalé, un suivi plus direct s'impose. Ponctuellement désigné, ce suivi, en guise de canal de communication et de partage de doutes, permettra que toutes les universités impliquées (algériennes et européennes) tiennent compte de l'évolution du processus de conception pour chacune des langues cible.
- Une voie de contact avec des spécialistes des universités européennes soutiendrait de près l'évolution. Pour se faire, il faudrait établir un canal régulier de consultation, prolongé dans le temps sans épuiser la collaboration extérieure. Cette consultation, prévue en quelque sorte sur le premier calendrier de réunions lancé au mois de juin, devrait être reprise dès que la situation le permettra.

#### **6.3.4. LOT 4**

##### Définition et acteurs

Pour les sous-lots 4.1, 4.2, et 4.3 les risques et défis seront, en grande partie, identiques à ceux du lot 3. À l'expertise accumulée, se confrontera la difficulté ajoutée d'un domaine estimé innovant par une grande partie des acteurs impliqués.

Ce lot comprend trois sous-lots qui se développent en parallèle : Conception scénarisation et mise en œuvre des Moocs/Spoc 4.1. de langue anglaise ; 4.2. de langue arabe pour les non-



natifs et 4.3. : de langue française. Un sous-lot 4.4. vient les rejoindre avec comme objectif l'implémentation et tests du dispositif.

L'Université de Mohamed Khider de Biskra est responsable pour l'ensemble du lot et par sous-lots les universités concernées seront les mêmes qu'au lot précédant en fonction des langues : USC-langue anglaise, U. « La Sapienza »-langue arabe pour les non-natifs et UHPF -langue française.

Le lot 4, à ce stade du projet, s'appuiera sur l'expérience en matière de risques du lot 3. Il faudra donc prévoir un système de relais de façon que les acquis du lot 3 puissent renforcer la démarche du lot à suivre à travers le recueil dans des fiches (voir annexes 1 et 2) des risques affrontés, solutions trouvées et problèmes ajoutés/imprévus.

Pour le sous lot 4.4. on agira du même, autant pour la phase de la conception technique du modèle pédagogique et implémentation sur le serveur que pour la phase de tests, dont le schéma du test. à partir des considérations par rapport aux risques du lot 3.4. (R4, R7).

### Risques

- Absence de formation suffisante pour aborder un nouveau domaine de connaissance. (R6 – risque probable et d'une certaine gravité qui réclame des appuis immédiats).
- Problèmes liés au réseau d'internet (augmentation du débit) avant le lancement de la plateforme. Il s'agit d'un risque du type R8 ; risque d'ordre technique, probable et une gravité entre moyenne et haute qui exige une solution efficace et durable dans le temps.
- Formation en ingénierie informatique pour résoudre les éventuelles pannes et les réparations à chaud sans que l'utilisateur (l'apprenant) le remarque.

### Détail des étapes à suivre - Lignes du traitement des risques

L'Université responsable a manifesté son inquiétude face aux risques d'ordre technique et formatif au moment de la mise en œuvre.

- Les risques liés aux problèmes techniques (R8) devront être évalués en avance pour marquer des lignes précises de résolution dans la voie d'un investissement visant à une performance de qualité.
- Il faudra prévoir une période d'essai de la plateforme pour faire face à toutes ces éventualités techniques sans risque ultérieur.
- La formation des techniciens étant prévue pour le sous-lot 7.3, il est souhaitable d'établir une relation directe entre les deux lots pour remédier aux possibles risques de formation trompée ou déficiente et réaliser une formation efficace.
- Il sera important de vérifier des voies des solutions aux risques coïncidant avec ceux du lot 3, ce qui exigera un contact direct avec l'Université de Bejaia. Le rapport qui aura été

élaboré par la susdite université (fiches 1 et 2) guidera la prévention et traitement des risques probables.

### 6.3.5 LOT 5

#### Définition et acteurs

L'Université Polytechnique Hauts-de-France est responsable des sous-lots 5.1. (Élaboration du schéma technique) et 5.2. (Installation, paramétrage de la plateforme- concernées). Elle partage cette responsabilité avec les Universités d'Istanbul et de Tlemcen pour le sous-lot 5.3 (Tests de la plateforme EL@N), 5.4. (Publication et diffusion du produit pédagogique sur la plateforme EL@N) et 5.5. (Tests-Utilisateurs finaux).

De ces deux sous-lots, sont chargées les universités de Valenciennes, Istanbul et Tlemcen, et concernées, pour le sous-lot 5.4. l'USC et les universités algériennes et pour le sous-lot 5.5. l'U. « La Sapienza » de Roma et les universités algériennes.

Ce lot est centré sur le développement du socle technique supportant la plateforme. La mise en œuvre effective du dispositif de formation en ligne sera réalisée par les ingénieurs du centre de téléenseignement de l'université de Tlemcen en étroite collaboration avec l'équipe de l'UPHF et de l'Université d'Istanbul.

#### Risques

- Le lot 5 est l'un des lots les plus variés en nature d'activités et tâches, d'où le risque de « dispersion » (identifiable en partie aux risques de type R2) qui exigera un contrôle extrême des limites et connexions.
- Le sous-lot 5.1, à la base des sous-lots à suivre, devient le plus sensible aux risques du type R6 (« manque d'adéquation » lors de l'élaboration du schéma technique).
- Au sous-lot 5.4. l'on peut craindre un risque peu probable et de gravité moyenne (R6) par rapport aux contenus et aux outils techniques.
- Le risque potentiel du sous-lot 5.5 émane de sa nature, des tests et de la participation publique de la plateforme qui devra à partir de là être prête à se réadapter au fur et à mesure.
- Certains besoins de base sont assurés depuis la formulation initiale du projet : le réseau informatique existe déjà au niveau des établissements partenaires ; l'installation, paramétrage, personnalisation et hébergement du portail et de la plateforme sont assurés par le centre du téléenseignement de l'université de Tlemcen. L'on en déduit une réduction considérable des risques dont il faudra tenir compte à cet égard : ceux liés aux insuffisances et imprévus techniques (R8).

- Des risques au niveau d'une exigence budgétaire majeure, malgré être peu probables, seraient aussi à craindre (R10).

#### Détail des étapes à suivre - Lignes du traitement des risques

- Tout au long de ce lot, des risques du type R4 justifieront l'adaptation ou réaménagement de certains éléments de la plateforme.
- Par suite de la crise sanitaire du 2020, l'ensemble du lot a été décalé dans le temps vers la dernière année du projet. Ce fait permettra d'éviter le risque de dispersion à travers l'expérience en gestion des risques des lots précédents.
- Pour le sous-lot 5.1. il faudra assurer une sorte d'audit interne de la part des universités partenaires impliquées au lot, et même d'autres.
- L'audit externe, à son tour, permettra également d'objectiver les points faibles des suivis internes.
- L'on devra compter sur le besoin d'un rattrapage pour assurer une bonne démarche des sous-lots à - suivre.
- Il est convenable d'anticiper, pour le sous-lot 5.5., un feedback des utilisateurs pour que les tests acquièrent une valeur fiable et éviter ainsi d'avoir à refaire le travail de base (R10).
- Une révision post-projet est obligatoire.

### **6.3.6. LOT 6**

#### Définition et acteurs

L'Université « La Sapienza » de Roma est responsable de l'ensemble du lot : 6.1. Lancement de la plateforme inter-CEILs ; 6.2. : Rédaction d'une charte pour la gestion de l'environnement numérique inter-CEILs et 6.3. : Élaboration d'une charte des exigences autour de la publication des ressources pédagogiques sur la plateforme EL@N.

l'UHF de Valenciennes est concernée par le sous-lot 6.1. et par le sous-lot 6.3., qui implique également universités d'Istanbul et de Tlemcen.

Il s'agit d'un lot qui se développera pendant la dernière année des activités du projet. Il sera donc bénéficiaire autant de l'expérience en risques des années précédentes que des erreurs commises et changements réalisés pour les surmonter.

Le lot 6 inclut la production de deux livrables, exposés comme tout document aux risques du type R3 (consulter à ce propos le lot 1 – p. 24).

Le sous-lot 6.1. pour le lancement de la plateforme inter-CEILs fait un tout avec le lot 5 et recevra par conséquent les possibles risques qui en sortent.

#### Risques

- Les déplacements du sous-lot 6.1. sont soumis à d'éventuelles complications internes ou externes (R7).
- Comme tout livrable, les sous-lots 6.2. et 6.3 seront exposés à un risque peu probable et d'impact moyen (Grille 2 – D3) du type R8, pour un éventuel manque d'expérience de l'équipe en charge, ainsi qu'à un risque probable et d'impact aussi moyen (Grille 2-E2) du genre R3, en relation aux délais à accomplir.

#### Détail des étapes à suivre et Lignes du traitement des risques

- Surmonter des risques d'ordre R7 implique une prévision de réalisation de l'activité de lancement sous un autre format et schéma pratique et feuille de route.
- Le lancement de la plateforme interCIELs comporte aussi des risques d'ordre technique (R8). Il sera donc nécessaire de compter sur un pré-lancement qui permette de remédier aux erreurs qui puissent survenir à ce niveau.
- La correcte communication entre les universités concernées est indispensable afin de faciliter la circulation d'information et d'expériences (des erreurs et des succès ; des écueils et des solutions) et servira de guide au parcours entre le lot 5 et le lot 6.
- Accorder avec la coordination du projet des délais réels pour la réalisation des chartes et en réaliser un suivi ponctuel pour que les dates de délivrance soient respectées.
- Prévoir des périodes de supervision et réélaboration des susdites chartes.

### **6.3.7. LOT 7**

#### Définition et acteurs

Le lot 7 est dédié à la formation des pédagogues concepteurs (pédagogie interculturelle) et des techniciens. L'Université d'Istanbul, responsable du lot pour son ensemble, coordonne les sous-lots 7.1. et 7.2. centrés sur l'activité formative offerte par les autres universités européennes qui cherche à renforcer les compétences en ingénierie pédagogique des acteurs de la formation pour la plateforme EL@N.

L'Université d'Istanbul prendra directement en charge le sous-lot 7.3. pour la formation des informaticiens administrateurs du système, développeurs, et/ou infographistes qui seront responsables du développement de la plateforme de e-formation, et de l'installation de toute application demandée par les enseignants.

#### Risques

Ce lot demande une attention spéciale aux risques que toute formation entraîne et qui pourront découler des spécificités propres à chaque université impliquée.

- Une proposition identique au point de départ pour les trois universités responsables aurait été souhaitable pour accorder des objectifs communs dans ces premières formations et éviter un possible échec des objectifs de la tâche qui suppose une barrière pour la continuité dans la démarche du lot et des lots à suivre (R5).
- À ce risque probable et de gravité, à éviter avant qu'il ne se concrétise, viendront se joindre des risques de rajustement budgétaire que la difficulté des déplacements et stages à l'étranger entraîne dans l'actuel contexte de crise sanitaire internationale (voir p.21).

#### Détail des étapes à suivre - Lignes du traitement des risques

Les universités chargées de la formation devront maintenir le contact avec celle responsable de la logistique pour ce lot et avec l'université de Tlemcen pour surmonter les risques détectés et éviter des risques majeurs.

- Pour éviter de grands risques de décalage formatif, il faut prévoir un échange et faire le point des rapports des formations réalisées pour un enrichissement mutuel qui permette de compléter la tâche.
- Les manques formatifs détectés pourront se résoudre ultérieurement par l'alternance des modalités présentielle et distancielle et aussi des formations (ou pilules de formation « à la demande » sur des aspects plus précis) synchrones et asynchrones.
- Comme conséquence de la situation de crise sanitaire mondiale les formations ont dû être divisées en distanciel et présentiel. Ce qui semble d'emblée un problème pourra finalement aider à ajuster les formations aux besoins au fur et à mesure. Cela a provoqué une restructuration des périodes de formation et de leur fonction en relation avec le lot 3. La formation en ligne, comme solution à la situation, viendra en aide.
- Pour éviter des risques du type R6 au dernier sous-lot, c'est-à-dire, d'inadéquation de la formation aux besoins, il serait envisageable de recevoir de la part des universités concernées par la formation des demandes précises qui fassent possible l'élaboration d'une programmation plus adéquate.

### **6.3.8. LOT 8**

#### Définition et acteurs

L'Université Kasdi Merbah de Ouargla est responsable de la campagne d'information et de sensibilisation et de la création d'un site web pour le projet EL@N à ce propos (sous-lot 8.1.). L'organisation de journées de portes ouvertes et de séminaires, qui concerne les universités algériennes dans leur ensemble, viendra compléter cette démarche (sous-lot 8.2.).

#### Risques

- Les risques associés au lot 8, de gravité haute mais de probabilité faible, touchent à l'échec des objectifs et au moment de la promotion (R5) et peuvent se traduire dans une distribution et diffusion erronées.
- Un lot centré sur la campagne d'informations et de sensibilisation, est spécialement exposé aux risques de nature technique (R8).

#### Détail des étapes à suivre - Lignes du traitement des risques

- Pour éviter une diffusion et distribution erronée, le plan du sous-lot 8.1. devra être révisé et appuyé sur des contributions des universités en partenariat et sur un criblage des exemples menés à bien dans d'autres projets similaires.
- Les ajustements du projet à niveau budgétaire (R10) pourront en revanche tourner à l'avantage de ce lot pour l'amélioration des outils et moyens de diffusion, dissémination et pérennisation.
- À la création du site web, création d'une page Facebook et conception de brochures et d'affiches, pourront se joindre des séminaires de promotion pour le public cible et de formation pour les professeurs impliqués à niveau inter et intra universitaire. qui viendront enrichir et renforcer le sous-lot 8.2.

### **6.3.9.- LOT 9**

#### Définition et acteurs

L'Université de Santiago de Compostela est chargée de trois livrables qui correspondent à différents moments du projet : Charte Assurance-qualité (livrable approuvé), Plan de management des risques et conflits et Manuel d'assistance en ligne pour l'utilisation de la plateforme EL@N.

#### Risques

- Pour le sous-lot 9.1. la gestion de risques toucherait en ce moment plutôt qu'au livrable au fonctionnement de la Cellule de Qualité, exposée elle-même aux risques du type R1 et R2 de criticité moindre (risque B2 – très faible – grille 2).
- Le deuxième et troisième livrables que ce lot contient ont en commun, par sa nature, le fait d'être exposés aux risques du type R3 et R6 qui se joindront à ceux dérivés des caractéristiques propres à chacun des deux.
- Pour le sous-lot 9.3. il y a un risque d'ordre technique très élevé (probable et de gravité - risque D4 – grilles 2).

#### Détail des étapes à suivre - Lignes du traitement des risques



- En vue d'atténuer les possibles risques ou d'y remédier, il est déjà prévu de réviser et refaire les livrables et de consulter la coordination du projet pendant leur élaboration.
- Il sera nécessaire du même de faire un suivi après l'application de chaque livrable et, si possible, d'y impliquer d'autres partenaires.
- Le troisième des livrables compris sur ce lot (le seul qui reste à réaliser) bénéficiera de la communication directe pour sa réalisation entre l'USC et les universités algériennes.
- L'USC compte d'ores et déjà sur la collaboration de techniciens (intégrés récemment au groupe El@N à l'USC) de façon à réduire au maximum les risques (R8) pour le sous-lot 9.3.

### **6.3.10 - LOT 10**

#### Définition et acteurs

Ce lot, responsabilité directe de l'Université de Tlemcen et qui intègre tous les partenaires, vise à la gestion stratégique du projet, à garantir le succès de son initiation, sa mise en œuvre et son aboutissement. Il faudra assurer la gouvernance de tous les aspects financiers et administratifs, le suivi et la gestion des problèmes techniques, scientifiques et administratifs : Réunion coordination et de lancement (10.1.) ; Réunion mi-parcours (10.2.) ; Séminaire de clôture du projet (10.2.) ; Gestion du projet et Production des rapports annuels d'activité (10.4.).

#### Risques

- Par sa nature, le lot 10 comporte des risques généraux propres à la gestion d'un projet et du partenariat (R1, R2 – haute gravité et probabilité moyenne), à l'organisation des réunions (R7 – gravité faible et peu probable) et à la qualité et délais des livrables y compris (R3, R6 – gravité faible et peu probable).
- Pour les sous-lot 10.2 et 10.3, il faudra surtout tenir compte des problèmes issus de déplacements (R7) en étroite relation avec les risques budgétaires (R10).
- Le lot 10.4, centré sur la gestion, attire tous les risques censés nuire au projet parmi lesquels ceux liés à la redistribution des tâches et du budget (R10). Il s'agira donc des risques catégorisés par sa probabilité et gravité comme moyens, élevés ou même très élevés si réitérés dans le temps et dont il faudra tenir spécialement compte.

#### Détail des étapes à suivre- Lignes du traitement des risques

- Pour assurer une gestion de qualité (10.4.) il est nécessaire de programmer une révision systématique de chaque processus et d'éventuelles consultations externes et à des universités ayant suivi des procédés similaires.

- Les risques R7 pour le séminaire (10.3) et la réunion à mi-parcours (10.2.) peuvent facilement être surmontés, comme la coordination de Tlemcen a déjà fait au mois de juin, à travers les plateformes de visioconférence.
- Le déséquilibre budgétaire qui résultera de l'actuelle crise sanitaire obligera à réorienter des fonds vers des séminaires et formations non prévus sur la dernière étape du projet qui contribueront d'ailleurs au renforcement de l'étape de lancement et tests de la plateforme El@N.

## 7. RISQUES EXTERNES – COVID-19

Un facteur de risque est un élément (événement ou situation) déclencheur d'une perte. Il se trouve à l'origine d'un risque ou d'un ensemble de risques. De nos jours, le facteur de risque réel le plus manifeste émane de la pandémie mondiale provoquée par la Covid-19. Le propre de la gestion des risques étant de mieux se préparer face aux incertitudes, une pandémie n'avait jamais été envisagée comme prioritaire pour des analyses détaillées. La plupart des projets et des états n'avaient jamais imaginé d'avoir à développer des stratégies de réponse pour un problème d'ampleur mondiale.

L'épidémie a été déclarée urgence de santé publique de portée internationale par l'Organisation Mondiale de la Santé avec un impact énorme sur la vie des gens, des familles et des communautés. Depuis l'élaboration du premier brouillon de ce document en juillet 2020 et jusqu'à à présent ce risque externe, qui a touché de plein fouet certains de nos partenaires et leur entourage, s'est installé dans la durée de notre projet et s'est érigé en essentiel pour sa réorganisation temporaire et budgétaire. Il faudra en conséquence, au fur et à mesure, faire face aux situations instables et réagir rapidement pour mettre en place les actions qui s'y imposent.

Ce risque de nature externe, comporte un niveau d'impact très grave. Les mesures de confinements, la fermeture des frontières qui en résulte, avec des à-coups importants, exigent une approche agile de la continuité opérationnelle et plus largement de la maîtrise des risques.

Les fonctions risques, conformité et audit interne peuvent et doivent continuer à aider notre projet pour mieux traverser cette période d'incertitude.

Afin d'atténuer les conséquences d'une situation qui évolue chaque jour, un plan d'alternatives devra s'en déduire, tout en identifiant les points critiques, c'est-à-dire les

périodes où nous devons redoubler de vigilance car les risques sont les plus grands ou parce que les lots/sous-lots concernés sont plus sensibles à la situation.

Puisque ce risque ne peut pas être éliminé, il faut l'accepter et le surveiller attentivement pour tenter de contrôler ses effets et définir ainsi les réponses. Son traitement devra conduire à limiter ses effets pour rendre l'impact à court et long terme plus supportable et moins négatif pour le projet.

## 7.1. L'EACEA

L'épidémie de Covid-19 affecte négativement les activités en cours ou prévues dans le cadre des programmes de financement de l'EACEA. La Commission européenne coordonne la réaction commune face à la pandémie dans tous les domaines sous l'objectif principal de la sécurité et la protection de tous les participants à ces programmes, tout en respectant pleinement toutes les mesures d'endiguement prises au niveau national. La Commission a manifesté sa ferme volonté de continuer d'adapter sa réponse à cette situation sans précédent au fur et à mesure de son évolution, en clarifiant et en simplifiant l'application des règles et des procédures, si nécessaire en coopération avec les agences nationales et l'EACEA qui offre un soutien et des conseils aux bénéficiaires des programmes de financement.

Le projet EL@N devra donc informer ponctuellement l'EACEA des modifications nécessaires et tenir compte des ajustements facilités par l'agence européenne en fonction de la situation de crise sanitaire. Voici les points essentiels, recueillis du site web de l'EACEA ([https://eacea.ec.europa.eu/about-eacea/coronavirus-impact\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/about-eacea/coronavirus-impact_en)), dont la mise en œuvre du projet EL@N entravée par situation de pandémie devra tenir compte :

1) Dans un premier temps, on doit en informer l'EACEA et décrire en détail le problème et son impact sur la mise en œuvre du projet.

2) Dans tous les cas, les mesures de flexibilité suivantes s'appliqueront :

2.1. Lorsque des personnes qui devaient participer à des mobilités, des réunions ou des événements sont empêchées de le faire, l'EACEA peut valider les frais de voyage ou d'hébergement qui n'ont pas pu être annulés et qui ne sont pas remboursés par d'autres sources à condition que les bénéficiaires soumettent les pièces justificatives pertinentes en ce sens (en particulier qu'on en a demandé le remboursement et qu'il a été refusé).

2.2. Lorsque l'exécution des contrats est entravée en raison de la Covid-19 en raison d'un cas de force majeure, l'EACEA peut accepter des activités de remplacement ou des

performances retardées. Cela pourrait être fait à la suite d'une demande motivée y compris une prolongation de la période de la mise en œuvre et/ou exécution des activités.

Il faudra en tout cas collecter et conserver la documentation pertinente qui pourrait être nécessaire à un stade ultérieur pour prouver / justifier toute décision prise ayant un impact sur la mise en œuvre du projet (notamment d'un point de vue financier). D'autres mises à jour, telle que la propre EACEA l'affirme, peuvent suivre à mesure que la situation évolue.

## **7.2.DOMAINES DE REAJUSTEMENT**

La crise sanitaire de la Covid-19, touche principalement à la distribution des activités dans le temps et aussi à la planification financière du projet EL@N.

Il est dans l'esprit du projet réaliser la gestion du budget dans une perspective de transparence, d'efficacité et de rationalisation des coûts et des décisions relatives aux diverses dépenses, soient-elles relatives à l'acquisition des équipements et matériels nécessaires à la mise en place d'un enseignement e-learning, aux frais de voyage et de séjour, aux frais de formation, aux coups de diffusion des informations etc., devront être économiquement efficaces et viables.

En ce qui concerne le budget, ce risque (R10) touche de plein fouet les périodes où des dépenses de voyage ont été prévues. Les formations incluses au lot 7, qui devaient démarrer normalement en fin mars 2020, ainsi que les frais de voyage et stage correspondant, ont été reportées par cause majeur à la deuxième année du projet (2021). Un ajustement des dépenses correspondant à la première année devra en conséquence être mené à bien.

Tout en tenant compte des mesures de flexibilité mise en place par l'EACEA et d'un horizon qui est encore loin d'être optimiste face à la résolution de la crise sanitaire mondiale, le risque de la Covid-19 exige du projet EL@N (de sa coordination, du consortium et des universités en partenariat) une redistribution et rajustement à trois niveaux :

- Budget : fondamentalement du budget destiné aux frais de voyage vers d'autres besoins du projet.
- Activités : ordre et nature.
- Délais : performances retardées.

### **7.2.1. DÉPLACEMENTS**

Une première période de confinement a démontré la capacité d'adaptation du projet, et plus justement de la coordination et du consortium, pour avancer sur la temporalité initiale et réadapter les activités, le calendrier et le planning général, tout en avançant sur les activités et dates prévues. Une période sans mobilité entre pays à court terme est malheureusement fort probable. Même si le lot 7 et les mobilités pour la formation ont été décalées pour janvier 2021, il faut définir la façon de surmonter ce risque externe.

Un suivi détaillé de la situation sanitaire et à niveau des frontières et de la libre circulation internationale s'impose. L'on devra du même prévoir à l'avance, tel que l'on est en train de faire pour les cours au sein de nos universités, des scénarios différents pour adapter les périodes de formation le cas échéant.

Chaque scénario devra être étudié en fonction du pays chargé de la formation vu que la situation sanitaire pourra changer d'un pays à l'autre ainsi que les accords diplomatiques et à niveau de frontières.

- Scénario 1 : Normalité adaptée. Libre mobilité.
- Scénario 2 : Mobilité et confinement ultérieur.
- Scénario 3 : Confinement. Frontières fermées.

#### Scénario 1 : Normalité adaptée et libre mobilité.

Dans ce scénario les frontières sont ouvertes et il y a libre circulation entre les pays. La formation prévue aux pays européens est donc possible même si des mesures de prévention, d'autoprotection et de restriction propres à chaque pays d'accueil sont imposées. Chaque université d'accueil devra informer minutieusement au préalable des mesures concrètes afin de rendre plus facile l'adaptation à la situation et le respect des bonnes pratiques.

#### Scénario 2 : Mobilité et confinement ultérieur.

Ce serait le cas d'une formation qui commencerait sous un scénario 1 et qui devrait changer par la suite d'un confinement imprévu. Il faudra donc assurer la continuation de la susdite formation aux membres en mobilité soient-ils confinés au pays européen soient-ils de retour à leur pays. Au cas où il se produirait un confinement dans la ville d'accueil, le contact entre l'université européenne, l'université d'origine et la coordination du projet devra se renforcer pour assurer le bien-être des personnes confinées pendant leur mobilité.

#### Scénario 3 : Confinement. Frontières fermées.

Un nouveau confinement, la fermeture préventive des frontières, la limitation des mobilités internationales, etc. durant les dates prévues pour les activités de formation en territoire européen nous force à prévoir dès maintenant une formation 100% en ligne. Et tout cela sous un regard éclairé concernant la redistribution des temps, la modalité de formation (synchrone

et asynchrone), la charge de travail autonome, l'accès aux matériaux, la communication clarifiée, la pratique et les tâches accordées avec chaque professeur/e impliqué/e et tout autre élément rendant faisable le passage d'une formation présentielle à une formation en ligne.

Des réajustements devront se faire à niveau de budget, autant pour le scénario 2 et 3 au lot 7 que pour les réunions et séminaires prévus pour d'autres lots et qui passeront à être réalisés à travers d'une plateforme de visioconférence (R10).

Pour la gestion budgétaire du lot 7 l'on devra compter sur l'appui de l'EACEA (aléa 8.1.) et prévoir des transvasements des fonds vers d'autres besoins du projet lorsque cela deviendra nécessaire.

## **8. SUIVI DU PLAN DE RISQUES. GESTION DES MODIFICATIONS**

Pour tirer parti des expériences vécues à niveau de risques et prévenir correctement ceux à venir, le suivi des risques doit se faire, tel que l'on a déjà signalé à plusieurs reprises, tout au long du projet. Au fur et à mesure que celui-ci avance, les risques potentiels évoluent. Certains peuvent disparaître, d'autres apparaître, ceux considérés comme faibles peuvent devenir de réelles menaces et inversement.

Il faudra donc réviser régulièrement les risques en mettant à jour notre liste de menaces potentielles, en les réévaluant et en nous assurant que les actions de prévention sont toujours adaptées.

Il est important pour le bon développement de chaque activité de la faire précéder d'une réflexion qui suivra les étapes décrites au point 4. Elle se servira de la liste de contrôle (pp. 13 et 14) et des grilles de cotation de la gravité et la probabilité (Grille 1-p.7) d'indice et magnitude du risque (Grille 2-p.7). Cette analyse devra se faire en début et à la fin de chaque lot/sous-lot à travers la fiche correspondant afin d'être sûr que cette mission du suivi des risques sera rigoureusement effectuée et surveillée de près par le chef de projet.

Toute une série de bonnes pratiques viendront renforcer ce processus :

- Une communication fluide et constante à propos des risques entre les universités en partenariat promue par l'université coordinatrice et les chargés de chaque lot/cous-lot.
- « Lignes directes » et canaux de communication fréquemment utilisés,
- Une répartition claire des tâches et des responsabilités au sein de chaque université et au sein du projet.
- Clause sur ce qui se passe si les responsabilités ne sont pas remplies et les attentes non satisfaites,

## - Règles financières

- Chaîne d'instances en cas de conflit non résoluble.

Avant de penser à une solution aux problèmes, nous devons identifier sa source et agir en conséquence. Identifier la nature du conflit est essentiel pour trouver des solutions. Suivre les étapes générales indiquées, s'aider des grilles d'indice et magnitude des risques et d'indice de criticité, s'appuyer sur une liste de contrôle de base (que l'on pourra enrichir par la suite), réaliser les rapports nécessaires (fiches d'enregistrement) et finalement partager avec les autres universités en partenariat cette analyse des risques, les doutes qui l'entourent et les solutions proposées, nous aidera à bien avancer sur les objectifs du projet.



## 9. ANNEXES

### ANNEXE 1 – SONDAGE PAR LOTS

#### Lot 9 / Plan de management des risques et des conflits (Université Santiago de Compostelle)

Dans le cadre de la mise en place d'un plan de management des risques et des conflits pour le projet EL@N, notre collègue, Professeur Martazul de l'université Santiago de Compostelle (Responsable du Lot d'activités 9), vous invite à répondre au présent questionnaire qui traite de l'organisation générale du projet el@n ainsi que du déploiement de vos lots respectifs.

Il vous est demandé de mener une réflexion afin d'identifier les éventuels risques et conflits que vous pourriez rencontrer lors de la gestion du lot dont vous êtes responsable.

Notre collègue Martazul se chargera, par la suite, de mener une analyse quantitative et qualitative en vue d'établir une stratégie pour répondre aux risques et maîtriser les conflits.

Nos remerciements anticipés pour votre collaboration.

1) Lot d'activité (Intitulé) \*

Réponse courte

Responsable du Lot \*

Réponse courte

2) Acteurs impliqués dans le Lot \*

Réponse longue

Détails sur les étapes du Lot \*

Réponse longue

3) Risques rencontrés et/ou prévisionnels \*

Réponse longue

**ANNEXE 2 - FICHE D'ENREGISTREMENT DE RISQUES – étape 2**



LOT : SOUS-LOT : ACTIVITÉ :	Université Responsable :	D'autres partenaires impliqués :	Date :
-----------------------------------	--------------------------	----------------------------------	--------

**SCÉNARIO ET MAGNITUDE DES RISQUES**

Type de risque (4.1.2. grille 2) :	Nature du risque (p. 4.1.3) : <b>R</b>	Indice de risque (4.1.2. grille 1):
------------------------------------	---	-------------------------------------

**DECISION RELATIVE AUX RISQUES ET ACTION**

Accepter le risque	Réduire le risque
--------------------	-------------------

Mesures de réduction des risques :	Réduction des risques attendue (gravité, probabilité, indice de risque) :
------------------------------------	--

Action :	Besoins :
----------	-----------

Observations :
----------------

Accepté par la coordination du projet Date :	Signature :
---	-------------

<b>ANNEXE 3 - FICHE D'ENREGISTREMENT DE RISQUES – Étape finale</b>			
LOT : SOUS-LOT : ACTIVITÉ :		Université Responsable :	D'autres partenaires impliqués :
Date :			
<b>SCÉNARIO ET MAGNITUDE DES RISQUES</b>			
Type de risque (4.1.2. grille 2) :	Nature de chaque risque (p.4.1.3.) : <b>R</b>		Indice et magnitude de risque (4.1.2. grille 1):
<b>DECISION RELATIVE AUX RISQUES ET ACTION</b>			
Risque accepté :		Réduire réduit, évité, surmonté :	
Mesures de réduction des risques :		Réduction des risques obtenue (gravité, probabilité, indice de risque) :	
Action :		État final :	
Observations :			
Accepté par la coordination du projet Date : <span style="margin-left: 200px;">Signature :</span>			

**ANNEXE 4 – MANAGEMENT DES RISQUES PAR LOT D’ACTIVITÉ**

sous-lot	Action	ACTEURS	Risques rencontrés/prévisionnels	Type	Traitement des risques
1.1.	Analyse SWOT des CEILs d’Algérie	U.R. : Guelma U. C. : U. algériennes.	-Pas de retour aux questionnaires. -Fiabilité moyenne des questionnaires (remplis au hasard). -Résultats non généralisés aux CEILs algériens non-partenaires -Manque d'expérience de l'équipe en charge pour faire l'analyse SWOT et le Bilan.	R6 R6 R6 R8	-Risque qui ne s’est pas produit. -Risque qu’il faut assumer.  - Risque qu’il faut assumer et traiter à postériori (adaptations de la plateforme à l’avenir). -Appui des membres et ex-membres de la cellule -Assurance Qualité de l’Université responsable.
1.2.	Séminaire/Bilan Rapport CEILs	U. R. : Tlemcen	-Non-respect des délais. -Information insuffisante.	R3	-Présentation et diffusion coordonnée.
2.1.	Cahier des Charges du dispositif de la formation.	U.R. : USTO U.C. : Consortium et partenaires européens.	-Non-respect des délais.  -Manque d'expérience de l'équipe en charge.	R3 R8	-Rappel des délais et des révisions des dates prévues. -Prévoir une marge de manœuvre suffisante. -Consultation et appuis au sein de l’université et en partenariat. -Cellule de qualité active.
3.1.	Conception et scénarisation – anglais.	U.R. : Bejaia U.C. : USC	-Prolongement dans le temps de la concrétisation du lot.	R5	-Canal actif de consultation et de partage de lacunes.
3.2.	Conception et scénarisation –français.	U.R. : Bejaia U.C. : UPHF.	-Fatigue et relâchement.	R4	-Prévoir un relais pour chaque équipe/spécialité.
3.3.	Conception et scénarisation – arabe.	U.R. : Bejaia U.C. : Sapienza	-Impact sur la qualité et la cohérence du travail fourni.	R7	-Cellule de supervision des contenus pédagogiques créés. Délais définis.
3.4.	Implémentation et tests du dispositif.	U.R. : Bejaia ; Tlemcen	-Carences techniques.	R8	-Travail au préalable avec le serveur, modèle par phases, consultation d’experts, retester, etc.
4.1.	Conception et scénarisation MOOCs SPOCs – anglais.	U.R. : Biskra	-Absence de formation (nouveau domaine de connaissance).	R6	-Relation directe avec le sous-lot 7.3 (formation des techniciens).
4.2.	Conception et scénarisation MOOCs - SPOCs – français.	U.R. : Biskra	-Manque formation en ingénierie - pannes et réparations à chaud.	R6, R8	-Relation directe avec le sous-lot 7.3 (formation des techniciens). Communiquer les besoins au préalable. Période d’essai de la plateforme.
4.3.	Conception et scénarisation MOOCs - SPOCs – arabe.	U.R. : Biskra	-Tenir compte du rapport du lot 3.	R4, R5, R7	-Relais pour chaque équipe/spécialité. -Cellule de supervision des contenus créés. Délais définis.

sous-lot	Action	ACTEURS	Risques rencontrés/prévisionnels	Type	Traitement des risques
4.4.	Implémentation et tests du dispositifs	U.R. : Biskra	Problèmes du réseau internet (augmentation du débit) avant le lancement de la plateforme.	R8	Évaluer en avance ces risques techniques. Marquer investissement nécessaire et délais d'amélioration.
5.1.	Élaboration du schéma technique.	U.R. : UPHF U.C. : Tlemcen ; Istanbul	-Manque d'adéquation. Schéma technique.  -Dispersion.	R6 R2	-Audit interne des universités partenaires impliquées. -Anticiper control extrême des limites et connexions. -Gestion des risques des lots précédents.
5.2.	Installation, paramétrage de la plateforme- concernées	U.R. : UPHF U.C. : Tlemcen ; Istanbul.	Insuffisances et imprévus techniques	R4 R8	Implication du Centre de téléenseignement de l'U. de Tlemcen.
5.3.	Tests de la plateforme EL@N	U.R. e U.C.: UPHF ; Tlemcen ; Istanbul.	Non fiabilité des tests.	R8	Souplesse pour la réadaptation au fur et à mesure.
5.4.	Publication et diffusion du produit pédagogique sur la plateforme EL@N	U.R. : UPHF ; Tlemcen ;Istanbul U.C. : USC ; U. algériennes.	-Insuffisances et imprévus techniques. -Insuffisance des contenus publiés.	R6	-Rattrapage. -Révision post-projet.
5.5.	Tests-Utilisateurs finaux.	U.R. : UPHF ; Tlemcen ;Istanbul U.C. : Sapienza ; U. algériennes.	Non fiabilité des tests.	R10	Feedback contrôlé des utilisateurs. Révision post-projet s'impose.
6.1.	Lancement de la plateforme inter-CEILs.	U.R. : Sapienza. U.C. : UPHF	-Risques liés aux déplacements.	R7	Communication inter-universitaire pour simplifier le passage et servir de guide entre le lot 5 et lot 6. Première étape d'essais avant le lancement.
6.2.	Charte pour la gestion de l'environnement numérique inter-CEILs	U.R. : Sapienza.	Éventuel manque d'expérience de l'équipe en charge.	R8 R3	Périodes de supervision et réélaboration de la charte.  Rajustement des délais.
6.3.	Charte des exigences - publication ressources pédagogiques sur EL@N	U.R. : Sapienza. U.C. : UPHF ; Istanbul ; Tlemcen.	Éventuel manque d'expérience de l'équipe en charge.	R8 R3	Périodes de supervision et réélaboration de la charte.  Rajustement des délais.
7.1.	Formations des pédagogues-concepteurs (pédagogie interculturelle...)	U.R. : Istanbul. U.C. : UPHF ; USC ; Sapienza	-Tâche trompée ou insuffisante. -Décalage formatif entre langues. -Échec aux objectifs de la tâche. Barrière pour les lots à venir. -Impossibilité des déplacements.	R6 R5  R7	Alternance présentiel-distanciel ; synchrone-asynchrone. Recours à la formation en ligne.

sous-lot	Action	ACTEURS	Risques rencontrés/prévisionnels	Type	Traitement des risques
7.2.	Formations ingénierie pédagogique : Moocs/Spocs	U.R. : Istanbul U.C. : UPHF ; USC ; Sapienza	-Tâche trompée ou insuffisante. -Décalage formatif entre langues. -Échec aux objectifs de la tâche. Barrière pour les lots à venir. -Impossibilité des déplacements.	R6 R5  R7	Alternance présentiel-distanciel ; synchrone-asynchrone. Recours à la formation en ligne.
7.3.	Formation des techniciens.	U.R. : Istanbul U.C. : Consortium	-Tâche trompée ou insuffisante. -Décalage formatif entre langues. -Échec aux objectifs de la tâche. Barrière pour les lots à venir. -Impossibilité des déplacements.	R6 R5  R7	Alternance présentiel-distanciel ; synchrone-asynchrone. Recours à la formation en ligne.
8.1.	Campagne d'informations et de sensibilisation / Création d'un site web.	U.R. : Kasdi Merbah - Ouargla	-Distribution et diffusion erronées. -Insuffisance des moyens (outils et moyens de diffusion, dissémination et pérennisation).	R5 R8	-Criblage d'autres modèles. -Demande de détournement budgétaire en bénéfice de ce sous-lot.
8.2.	Organisation de Journées portes ouvertes et séminaires.	U.R. : Kasdi Merbah – Ouargla U.C. : Alg.	-Distribution et diffusion erronées. -Problèmes de déplacement.	R5 R7	-Diffusion en ligne (réseaux sociaux, visites-guidées virtuelles, etc.) avec la collaboration des universités partenaires. -Séminaires de promotion pour le public cible et de formation pour les professeurs impliqués (inter et intra universitaire).
9.1.	Élaboration Charte Assurance-qualité projet EL@N.	U.R. : USC U.C. : universités en partenariat.	- Retard dans les livrables. -Tâche trompée, manquée ou insuffisante. -Divergences entre les partenaires et pour la mise en fonctionnement de la Cellule de Qualité.	R3, R6  R1 R2	-Révision du livrable par l'U. de Tlemcen.
9.2.	Rédaction Plan de Management des risques et conflits.	U.R. : USC U.C. : universités en partenariat.	-Retard dans les livrables. -Tâche trompée, manquée ou insuffisante.	R3 R6	-Révision et réélaboration des livrables. -Consultation et partage avec la coordination du projet pendant élaboration.
9.3.	Élaboration Manuel d'assistance en ligne pour l'utilisation de la plateforme EL@N.	U.R. : USC U.C. : universités en partenariat.	-Retard dans les livrables. -Tâche trompée, manquée ou insuffisante. -Manque de formation technique pour la réalisation de la tâche.	R3 R6 R8	-Révision et réélaboration des livrables. Consultation à la coordination du projet pendant élaboration. -Faire appel aux spécialistes et techniciens de la propre USC.

sous-lot	Action	ACTEURS	Risques rencontrés/prévisionnels	Type	Traitement des risques
10.1.	Réunion de coordination et de lancement	U.R. : Tlemcen.	-Divergences ou conflit entre les partenaires. -Problèmes de déplacement et réunion.	R1, R2 R7	Négociation des délais et des fonctions et compromis acquis.
10.2.	Réunion mi-parcours.	U.R. : Istanbul U.C. : Istanbul et Alg.	Problèmes de déplacement et réunion.	R7	Convocation et échanges en ligne.
10.3.	Séminaire de clôture du projet.	U.R. : Tlemcen. U.C. : Alg+Eur.	Problèmes de déplacement et réunion.	R7	Convocation et échanges en ligne.
10.4.	Gestion du projet Rédaction du bilan-rapport annuel, mi-parcours et final.	U.R. : Tlemcen U.C. : Alg+Eur.	-Divergences, conflits entre partenaires. -Contexte changeant. -Délais des rapports. -Rapports trompés ou insuffisants.	R1, R2  R3 R6	Révision systématique de chaque processus et d'éventuelles consultations externes et à des universités ayant suivi des procédés similaires.

Légendes : U.R. = Université Responsable

U.C.= Universités concernées.