



# Matrice des risques projet

## Aide à l'utilisation

### Table des matières

4.1	Définitions.....	3
4.2	Initialisation de la matrice des risques.....	3
4.3	Identification et évaluation d'un risque .....	3
4.4	Traitement du risque.....	3
5.1	L'onglet "Matrice des risques".....	4
5.1.1	Le tableau des risques .....	5
5.1.2	La représentation graphique des risques .....	6
5.1.3	La représentation graphique du risque global .....	7
5.1.4	Communiquer autour des risques .....	7
5.2	L'onglet "Risques standards" .....	7
6.1	Evaluation des risques.....	8
6.2	Risques standards et actions de traitement .....	10

# 1 Guide d'utilisation du document

Ce document contient les informations nécessaires à la compréhension et à l'utilisation du document Excel "Matrice des risques".

Les informations concernant la méthodologie de gestion des risques sont consultables au §4.

## 2 Objectifs du document

Le document "Matrice des risques" permet d'identifier, de classer et de traiter les risques inhérents à un projet de SI.

## 3 Usages du document

Le document est préparé par le chef de projet sur la base d'une vision commune de l'équipe projet (MOA + MOE). La perception des risques pouvant être très personnelle et parfois subjective, la "Matrice des risques" devra être présentée et validée en COPIL.

Par souci de simplification, la «Matrice des risques» doit être considérée comme la vision instantanée (i.e. snapshot) de la liste des risques identifiés à une date donnée.

A chaque réévaluation des risques correspondra une nouvelle version de la "Matrice des risques" et la référence de version doit être portée par le nom du fichier.

La vision dynamique de l'évolution des risques dans le temps est volontairement exclue de ce document. Au besoin, elle pourra être reconstituée à partir des versions successives du document.

## 4 Méthodologie

### 4.1 Définitions

**Risque projet** : c'est la possibilité qu'un projet ne se déroule pas conformément aux prévisions en termes de délais, coûts, objectifs et qualité. Il s'agit plus précisément de toute circonstance ou événement incertain dont l'occurrence aurait des conséquences négatives sur l'atteinte des objectifs du projet.

**Matrice des risques** : elle permet aux responsables de projet d'assurer le suivi des risques opérationnels sur le périmètre de leurs projets.

L'objectif est de pouvoir classer les risques par niveau de risque et de déterminer, pour chaque risque, la couverture adéquate afin d'aboutir à des risques résiduels acceptables pour l'UNIGE.

A ce titre, elle fournit une synthèse exploitable pour les comités de décision (notamment les COPIL). L'évaluation des risques est également homogène quel que soit le projet, ce qui en facilite la compréhension et le suivi.

### 4.2 Initialisation de la matrice des risques

Dans la phase d'initialisation de la matrice, il est important de formaliser les risques qui ont déjà été identifiés dans la phase d'avant-projet ainsi que les risques standards projet que le chef de projet a, d'ores et déjà, identifiés (voir § 6.2).

Par la suite, la matrice est alimentée avec les risques opérationnels identifiés au cours du projet.

### 4.3 Identification et évaluation d'un risque

Le niveau d'un risque (R) est fonction de 2 facteurs indépendants :

- sa probabilité d'apparition (vraisemblance)
- et son impact (niveau de gravité des conséquences pour l'UNIGE).

Des indications complémentaires sont fournies au §6.1 afin d'évaluer concrètement un niveau de risque.

### 4.4 Traitement du risque

Pour les risques nécessitant un traitement, il est possible de définir au niveau de la matrice une action de couverture du risque afin d'aboutir à un risque résiduel jugé acceptable par les parties prenantes. Les types de traitement possibles sont :

- La **réduction** : un plan d'actions est mis en œuvre afin de couvrir au mieux le risque
- Le **transfert** : la conséquence de la réalisation du risque est transférée à un tiers (ex. assurances)
- Le **refus** : la situation à l'origine du risque est abandonnée (et le projet doit être réadapté en conséquence)
- L'**acceptation** : le risque est jugé acceptable et maintenu, en connaissance de cause.

La validation de l'action de traitement du risque a lieu dans un comité de décision tel que le COPIL ou le COCSIM.

## 5 Description du contenu

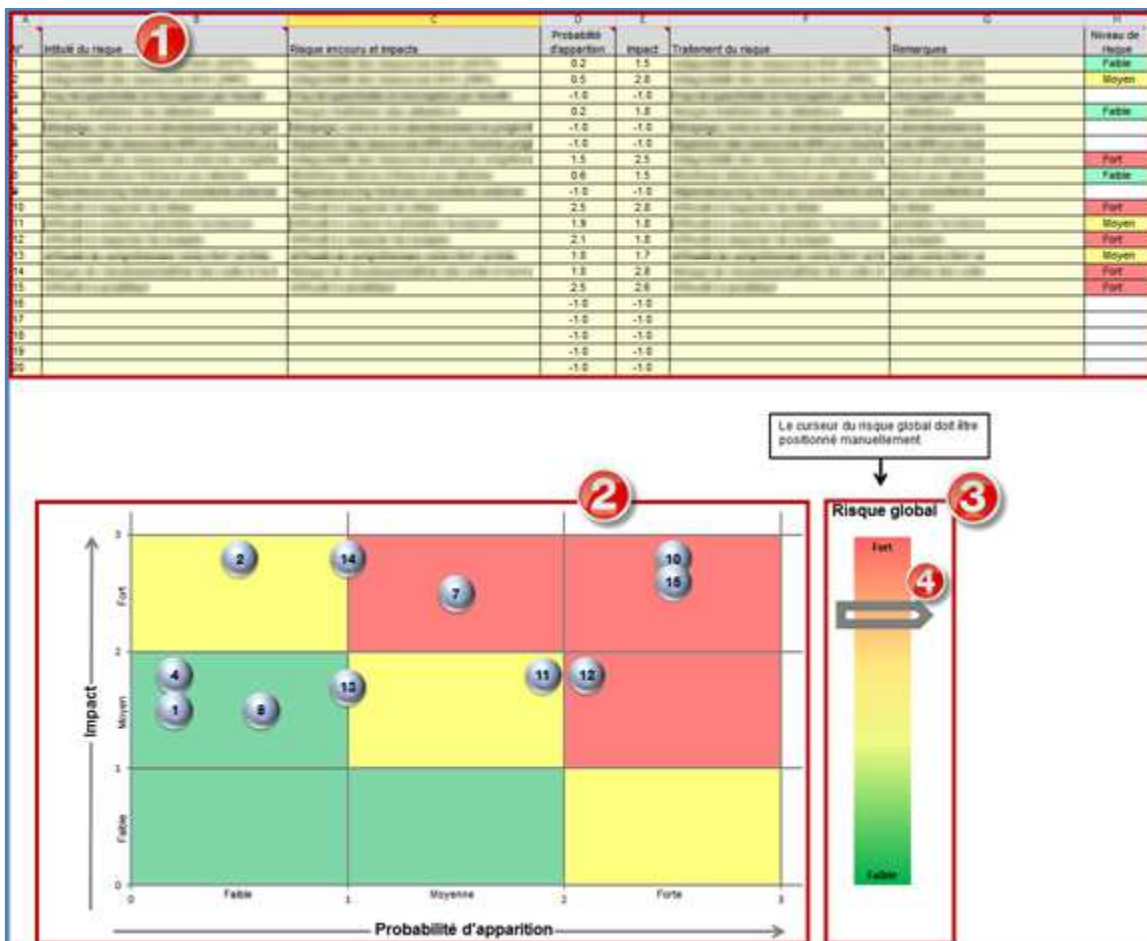
Le fichier Excel "Matrice des risques projet" contient 2 onglets :

- Matrice des risques
- Risques standards.

### 5.1 L'onglet "Matrice des risques"

Cet onglet est le cœur du document et contient :

- le tableau des risques (1)
- la représentation graphique des risques (2)
- la représentation graphique du niveau de risque global (3).



### 5.1.1 Le tableau des risques

Le tableau des risques a volontairement été dimensionné à un nombre fixe de 20 lignes de manière à automatiser la représentation graphique des risques (2). De ce fait, il sera très important de ne pas "couper-coller" de lignes entières, ni de supprimer de lignes ou ni d'insérer de nouvelles lignes dans la matrice des risques.

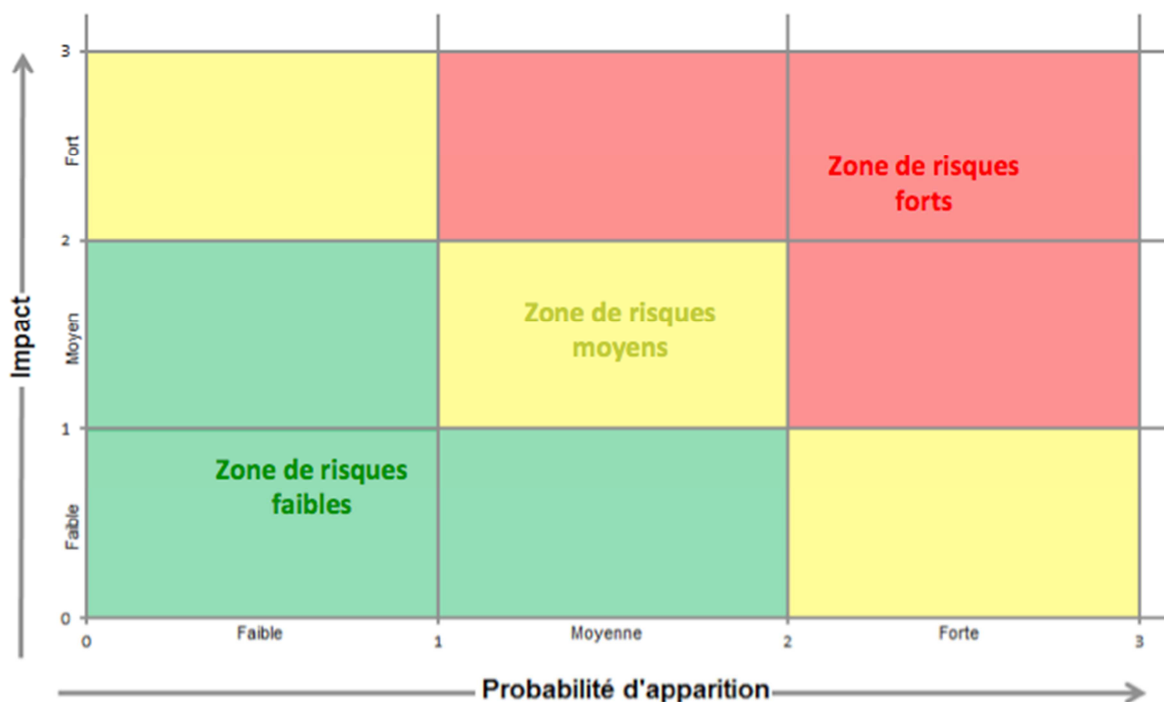
S'il est nécessaire de réorganiser le contenu des lignes de la matrice, il faudra le faire **via des "copier-coller" de cellules au sein du tableau.**

Le tableau des risques est constitué des 9 colonnes décrites ci-dessous :

- **N°**  
Le numéro de risque va de 1 à 20 et n'est pas modifiable
- **Intitulé du risque**  
Une liste de risques standards est disponible lorsque le curseur de saisie est positionné dans cette colonne et permet de sélectionner un risque prédéfini. Il est aussi possible de saisir un autre risque en fonction du contexte du projet
- **Risque encouru et impacts**  
Cette zone est libre et permet de décrire succinctement les risques encourus et leurs impacts dans le cadre du projet
- **Probabilité d'apparition**  
Cette information est rarement mesurable et est souvent estimée (approche qualitative).  
L'échelle des valeurs possibles est la suivante :
  - de 0.0 à 0.9 (pour une probabilité d'apparition Faible)
  - de 1.0 à 1.9 (pour une probabilité d'apparition Moyenne)
  - de 2.0 à 3.0 (pour une probabilité d'apparition Forte)La valeur "-1" peut être utilisée pour cacher un risque et ne plus le faire apparaître dans la représentation graphique (2)
- **Impact**  
Il correspond à la gravité des conséquences si le risque était avéré.  
L'échelle des valeurs possibles est la suivante :
  - de 0.0 à 0.9 (pour un impact Faible)
  - de 1.0 à 1.9 (pour un impact Moyen)
  - de 2.0 à 3.0 (pour un impact Fort)La valeur "-1" peut être utilisée pour cacher un risque et ne plus le faire apparaître dans la représentation graphique (2)
- **Traitement du risque**  
Cette zone est libre et permet de décrire les possibilités de traitement du risque. Voir en annexe les propositions faites pour traiter les risques standards (§ 6.2)
- **Remarques**  
Cette zone est libre
- **Niveau de risque**  
Cette zone n'est pas modifiable et permet de qualifier globalement le risque comme "Faible", "Moyen" ou "Fort". La couleur de cette zone reprend le même code de couleur "Vert-Jaune-Rouge" que les zones colorées de la représentation graphique (2).

## 5.1.2 La représentation graphique des risques

La représentation graphique des risques se présente sous la forme d'une matrice à 2 dimensions :



Chaque risque est positionné automatiquement dans le graphique en fonction de ses 2 coordonnées (la Probabilité d'apparition et l'Impact) et se trouve dans une zone colorée indiquant le niveau de risque (Vert = Faible, Jaune = Moyen, Rouge = Fort).

Chaque risque est représenté par une "bulle" présentant en son centre le numéro du risque (cf. colonne "N°" du tableau des risques).

NB :

- Un risque positionné en zone rouge doit être traité (cf. 6.1)
- Il faut veiller à ce que des "bulles" ne se chevauchent pas sans quoi, il sera difficile de repérer visuellement tous les risques identifiés.  
Pour éviter les chevauchements de "bulles", adapter légèrement les valeurs des "Probabilité" et/ou "Impact" ( $\pm 0.2$ ).

### 5.1.3 La représentation graphique du risque global

Le niveau de risque global d'un projet (3) est subjectif et devra être défini par la chefferie de projet (MOA+MOE) et validé par le COPIL du projet.

L'indicateur de risque global est représenté sous la forme d'une règle verticale tricolore (vert-jaune-rouge) avec un curseur graphique (4).

Le curseur doit être déplacé manuellement pour représenter le niveau de risque global du projet.



### 5.1.4 Communiquer autour des risques

Pour communiquer les informations de risque du projet (par exemple dans une présentation PowerPoint), il est aisé de le faire par des copies partielles d'écran<sup>1</sup> pour les représentations graphiques des risques et pour le niveau de risque global.

## 5.2 L'onglet "Risques standards"

Cet onglet contient, à titre de référence, une liste des risques standards projet qu'il est important d'évaluer. Elle peut être complétée et/ou modifiée si besoin.

**Cette liste n'est pas exhaustive et il est important de garder du recul et un regard critique par rapport au contexte du projet pour ne pas oublier des risques importants.**

Les valeurs de cette liste sont proposées par défaut à la sélection dans le tableau des risques de l'onglet "Matrice des risques".

Les actions de traitement des risques ne sont pas définies dans cet onglet mais sont uniquement disponibles au § 6.2.

---

<sup>1</sup> Sous Windows 7, utilisez l'outil "Snipping tool" qui est disponible par défaut.

Sous Mac, utilisez l'outil « Capture » qui est disponible par défaut

## 6 Annexes

### 6.1 Evaluation des risques

Le risque est fonction de 2 facteurs indépendants : sa Probabilité d'apparition (vraisemblance) et son Impact (niveau de gravité des conséquences pour l'UNIGE) :

L'échelle des valeurs possibles pour la **Probabilité d'apparition** est la suivante :

- de 0.0 à 0.9 (pour une probabilité Faible, i.e. peu probable)
- de 1.0 à 1.9 (pour une probabilité Moyenne, i.e. probable)
- de 2.0 à 3.0 (pour une probabilité Forte, i.e. très probable).

L'échelle des valeurs possibles pour l'**Impact** est la suivante :

- de 0.0 à 0.9 (pour un impact Faible)
- de 1.0 à 1.9 (pour un impact Moyen)
- de 2.0 à 3.0 (pour un impact Fort).

Une évaluation approximative de l'impact peut être faite notamment sur la base du tableau suivant qui permet de déterminer si l'impact est Faible, Moyen ou Fort en fonction des conséquences sur le projet dans les domaines Financier, Juridique, Activité et Image :

<b>Financier</b>	Si la perte financière est faible (< 10% du budget) ou nulle	Si la perte financière est jugée modérée (entre 10% et 30% du budget)	Si la perte financière est jugée significative (> 30% du budget)
<b>Activité</b>	S'il y a détérioration de la relation MOA, métiers	S'il y a un impact sur l'activité d'un service métier	S'il y a remise en cause de la viabilité du projet ou s'il y a un impact sur l'activité de plusieurs métiers
<b>Juridique</b>	S'il y a un avertissement du service juridique interne	S'il y a un avertissement externe (juges, etc.)	S'il y a non-conformité à la loi, un retrait d'agrément, une amende
<b>Image</b>	S'il y a une perception négative interne à la Division/Service	S'il y a une mauvaise image de marque à l'intérieur de l'UNIGE	S'il y a une mention négative dans la presse grand public / les media ou une mauvaise image à l'extérieur de l'UNIGE



L'impact est

**Faible**

**Moyen**

**Fort**



Chaque risque peut être positionné dans la matrice des risques en fonction de sa probabilité d'apparition et de son impact.

La matrice des risques est constituée de 3 types de zones de couleurs différentes (vert-jaune-rouge) qui correspondent respectivement à des **niveaux de risques faibles, moyens** ou **forts** :

[2,3]	Moyen	Fort	Fort
[1,2[	faible	Moyen	Fort
[0,1[	faible	faible	Moyen
Impact Proba	[0,1[	[1,2[	[2,3]

A chaque niveau de risque, correspond un traitement adapté :

- "Risque faible" : le risque est a priori **acceptable** sans nécessiter d'action particulière
- "Risque Moyen" : une **évaluation** doit être faite pour savoir si le risque est acceptable ou non; S'il n'est pas acceptable, il est indispensable de mettre en œuvre un traitement du risque
- "Risque fort" : **le risque est significatif**, il est indispensable de mettre en œuvre un traitement du risque.

## 6.2 Risques standards et actions de traitement

Le tableau suivant liste les risques standards<sup>2</sup> qui pourront être évalués sur chaque projet.

**Cette liste n'étant pas exhaustive, il est important de garder du recul et un regard critique pour ne pas oublier des risques importants.**

Description du risque	Actions de traitement possibles (non exhaustif)
Difficulté à contenir le périmètre fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Remise en cause des demandes</li> <li>&gt; Maquettage</li> <li>&gt; Développement incrémental</li> <li>&gt; Simplifier le projet (i.e. diminuer la complexité)</li> <li>&gt; Découper le projet en sous-projets</li> <li>&gt; Favoriser la réutilisation de logiciels/composants existants</li> <li>&gt; Création de groupes de travail d'utilisateurs</li> <li>&gt; Revue du cahier des charges</li> </ul>
Difficulté à respecter les délais	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Remise en cause des demandes</li> <li>&gt; Développement incrémental</li> <li>&gt; Simplifier le projet (i.e. diminuer la complexité du projet)</li> <li>&gt; Découper le projet en sous-projets</li> <li>&gt; Favoriser la réutilisation de logiciels/composants existants</li> </ul>
Difficulté à respecter les budgets	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Remise en cause des demandes</li> <li>&gt; Développement incrémental</li> <li>&gt; Simplifier le projet (i.e. diminuer la complexité du projet)</li> <li>&gt; Découper le projet en sous-projets</li> <li>&gt; Favoriser la réutilisation de logiciels/composants existants</li> </ul>
Difficulté à gérer le changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Identification d'experts internes (Super-Utilisateurs)</li> <li>&gt; Communication</li> <li>&gt; Formation fonctionnelle des utilisateurs</li> <li>&gt; Assistance aux utilisateurs</li> <li>&gt; Assistance externe</li> </ul>
Difficulté d'intégration dans le SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Spécifications détaillées des interfaces</li> <li>&gt; Réunions de coordination</li> <li>&gt; Plate-forme de test dédiée</li> <li>&gt; Observation en sites pilotes et en début d'exploitation</li> </ul>
Indisponibilité des ressources MOA	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Revoir les priorités des autres projets</li> <li>&gt; Former des ressources existantes</li> <li>&gt; Recruter de nouvelles ressources</li> <li>&gt; Ressources externes</li> </ul>
Manque de compétences des ressources MOA	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Structuration de l'équipe</li> <li>&gt; Redistribution des rôles</li> <li>&gt; Renforcement de l'encadrement</li> <li>&gt; Formation, entraide, motivation</li> </ul>
Manque de motivation des équipes MOA	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Redistribution des rôles</li> <li>&gt; Responsabilisation</li> <li>&gt; Formation</li> </ul>
Indisponibilité des ressources MOE	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Revoir les priorités des autres projets</li> <li>&gt; Former des ressources existantes</li> <li>&gt; Recruter de nouvelles ressources</li> <li>&gt; Ressources externes</li> </ul>

<sup>2</sup> Liste construite sur la base du § 6 du document "CNRS/DSI - Suivi des risques"

(<http://www.dsi.cnrs.fr/conduite-projet/phasedefinition/qualite/risques/basdefqual.htm>) et adaptée en fonction du contexte de l'UNIGE.

Description du risque	Actions de traitement possibles (non exhaustif)
Manque de compétences des ressources MOE	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Structuration de l'équipe</li> <li>&gt; Redistribution des rôles</li> <li>&gt; Renforcement de l'encadrement</li> <li>&gt; Formation, entraide, motivation</li> </ul>
Manque de motivation des équipes MOE	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Redistribution des rôles</li> <li>&gt; Responsabilisation</li> <li>&gt; Formation</li> </ul>
Difficulté de communication / compréhension entre MOA et MOE	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rencontre d'utilisateurs</li> <li>&gt; Maquettage</li> </ul>
Indisponibilité des ressources externes compétentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Demande d'engagements sur la qualité de service</li> <li>&gt; Contenu du contrat</li> <li>&gt; Suivi des réalisations sous-traitées</li> <li>&gt; Livraisons intermédiaires</li> <li>&gt; Audit qualité</li> </ul>
Difficulté à gérer le projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rédaction d'une charte de projet</li> <li>&gt; Création de comités de suivi</li> <li>&gt; Réunions de suivi hebdomadaires</li> <li>&gt; Planning détaillé</li> <li>&gt; Fiches d'activités</li> </ul>
Dépendance à d'autres projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Réunions de coordination</li> <li>&gt; Synchronisation pour la diffusion</li> <li>&gt; Plate-forme de test dédiée</li> <li>&gt; Réception commune</li> </ul>
Difficulté à identifier et/ou à intégrer des changements réglementaires ou légaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Veille active sur les possibles évolutions réglementaires</li> <li>&gt; Augmenter les ressources</li> <li>&gt; Retarder le projet</li> <li>&gt; Expertise externe</li> </ul>
Manque de robustesse des outils / technologies	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Renforcement de la démarche de test</li> <li>&gt; Sites pilotes</li> </ul>
Manque de qualité et/ou retard des travaux sous-traités	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Contrôle des références</li> <li>&gt; Audit de qualification</li> <li>&gt; Service Level Agreement (SLA)</li> <li>&gt; Clauses contractuelles (pénalités de retard, etc.)</li> </ul>
Les utilisateurs ne sont pas assez impliqués	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Organisation de groupes de travail pour valider les spécifications, une maquette...</li> <li>&gt; Création d'un comité des utilisateurs</li> <li>&gt; Communication</li> <li>&gt; Choix de sites pilotes</li> </ul>
Manque d'adhésion des utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Organisation de groupes de travail d'utilisateurs pour valider les spécifications, une maquette...</li> <li>&gt; Implication des utilisateurs dans des pilotes</li> <li>&gt; Création d'un comité des utilisateurs</li> <li>&gt; Communication</li> <li>&gt; Formation</li> </ul>
Le produit final ne correspond pas aux attentes des utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Analyse du travail (démarche d'ergonomie) : organisation, missions...</li> <li>&gt; Maquettage</li> <li>&gt; Rédaction anticipée des tests de réception ou des manuels utilisateurs</li> <li>&gt; Exploitation des retours des sites pilotes</li> <li>&gt; Mesure de l'insatisfaction</li> </ul>