

**GISGUF**  
réseau membre

**AUF** 



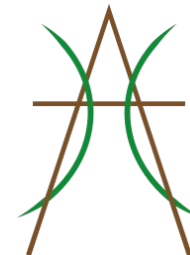
# Gestion des risques “projet” dans l’ESR

## Des vulnérabilités à la prise décision

Anticiper l’imprévisible : maîtriser les risques et les crises dans l’université  
Reims – 29 et 30 avril 2026



**Thierry BONTEMS**  
Responsable Pilotage et Stratégie  
UMR Pacte, laboratoire de Sciences Sociales



**Sabine GOULIN**  
Conseil en organisation  
Accompagnement-Phare

# Au programme

---

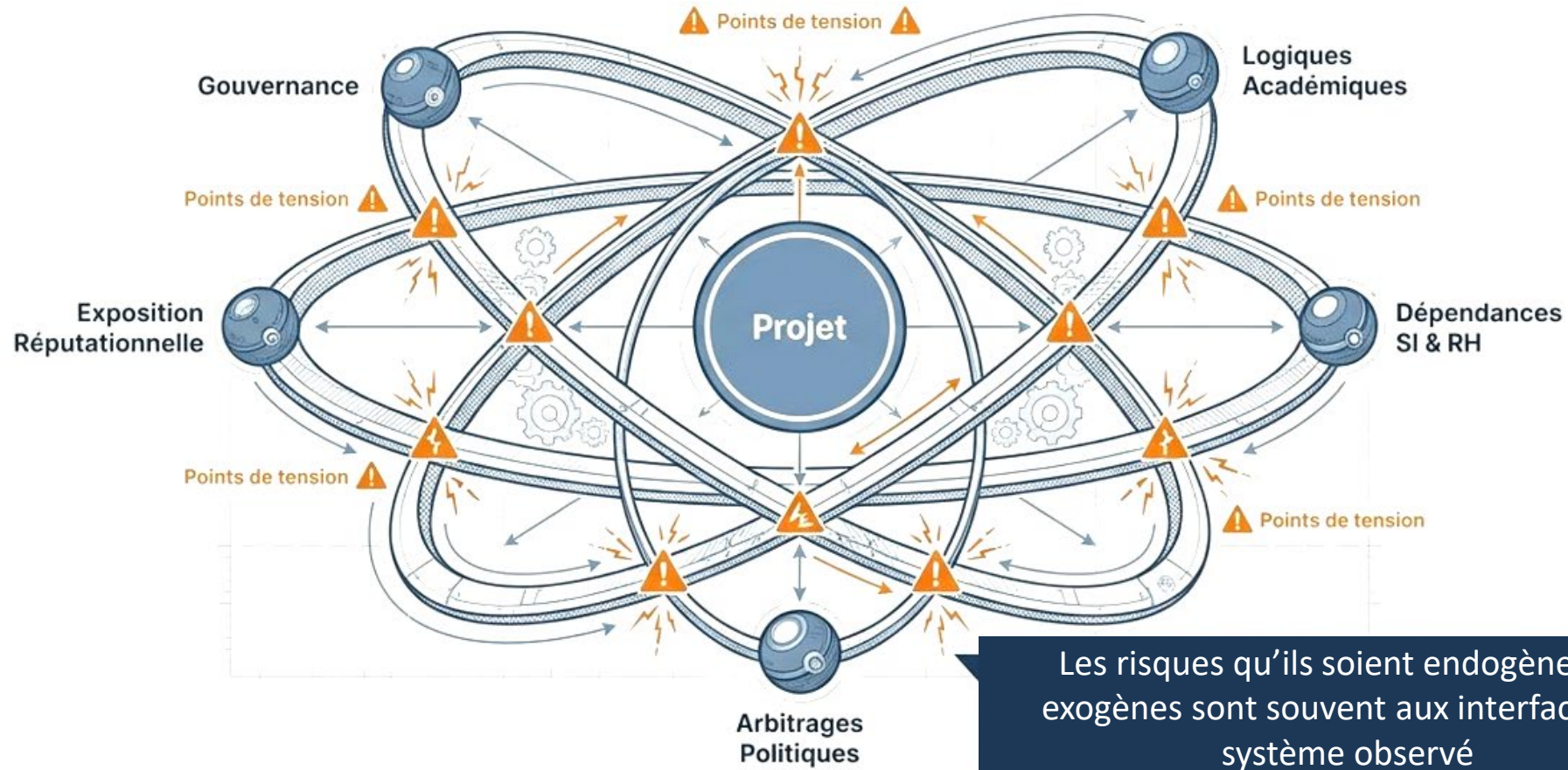
- Vision systémique
- Du risque à la vulnérabilité
- Quelques exemples de projets
  - Projet d'extension de transformation et de modernisation du numérique
  - Analyse croisée de 2 services (SCOL + DSI)
  - Montée en qualité des dépôts de projets
  - Optimisation du délai de traitement des contrats et conventions
- Comment mesurer les vulnérabilités

---

# Avoir une vision systémique

# LE RISQUE PROJET N'EST JAMAIS AUTONOME

Tous les projets sont pris dans un écosystème complexe avec des temporalités longues et des fenêtres de décision courtes.



# Pourquoi la liste des risques ne protège plus ?



## L'INVENTAIRE STATIQUE

**Approche** : faire une liste (problèmes, dysfonctionnements, aléas...)

**Posture** : identification

**Limite**: utile mais insuffisant pour éclairer et déclencher une décision



## LE PILOTAGE DES VULNERABILITES

**Approche** : Interroger le système sur ses ressources, ses possibles, ses points d'améliorations

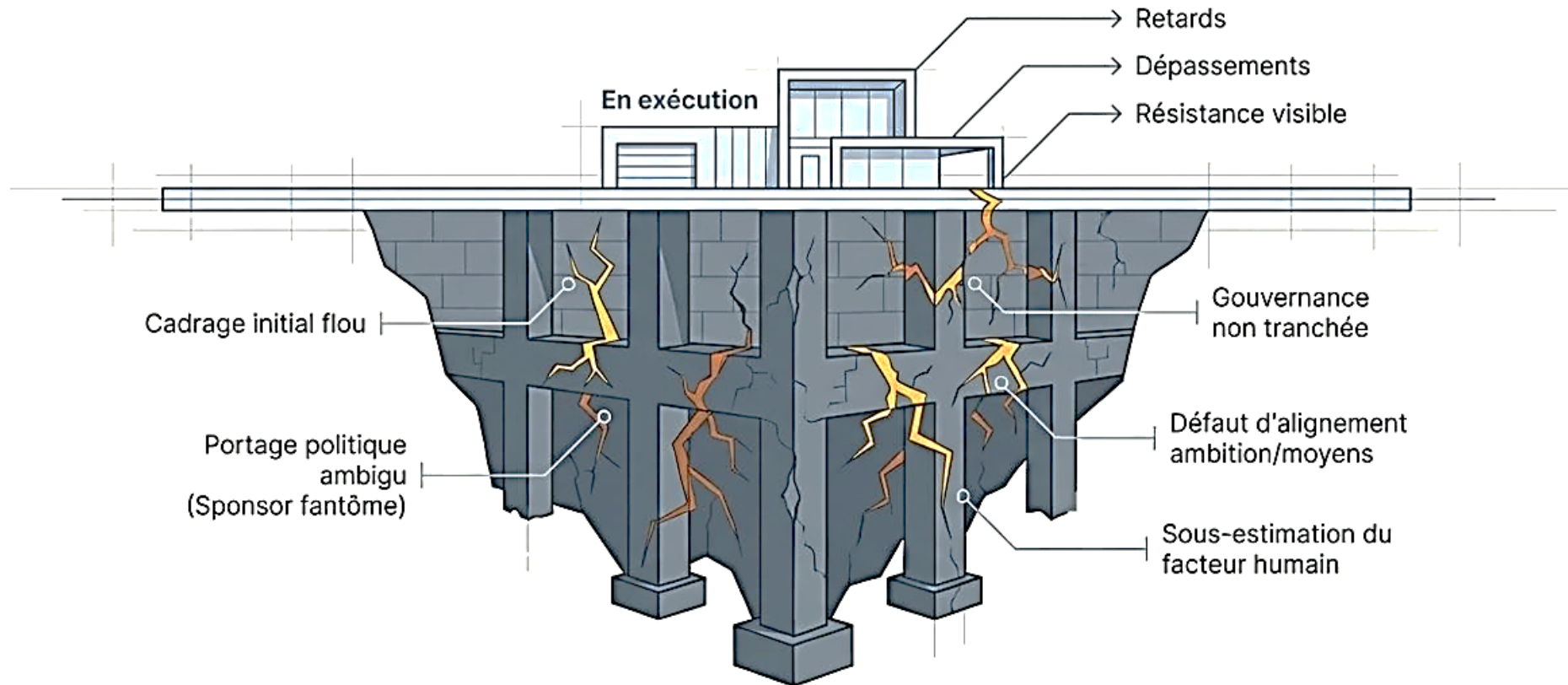
Qu'est ce qui rend ce projet vulnérable ? Où sont ses points de rupture ?

**Posture** : avoir une vue système global

**Bénéfice** : Identifier les vulnérabilités pour orienter la décision et l'action sur :

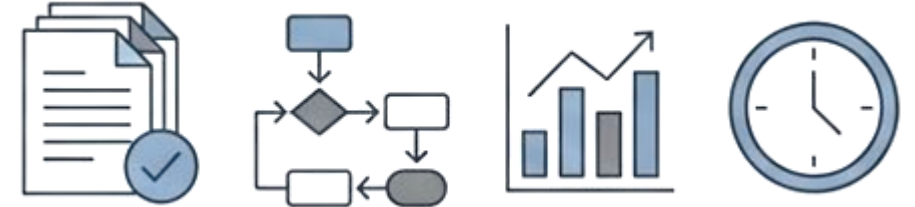
1. la consolidation des points de rupture
2. l'amélioration du système
3. La prise de conscience des risques incompressibles

# Les causes de défaillances sont sous la surface...



# LA FAUSSE SECURITE : N'INTERROGER QUE LES MOYENS DE MAITRISE

- Ce qui donne une impression de maîtrise
  - Comité de pilotage, tableaux de bord, fiches projets, procédures de gestion de crise



- La maîtrise réelle – Le test de résistance

- **Est-ce pertinent ?** Le comité se réunit-il pour se concerter ou pour décider ?
- **Est-ce suffisant ?** Le tableau de bord identifie-t-il les points de rupture ou fait-il de la météo ?
- **Est-ce éprouvé ?** La procédure de gestion de crise a-t-elle été testée ?
- **Est-ce piloter ?** Le décideur a-t-il réellement le pouvoir (et le courage) de ralentir ou de reconfigurer le projet ?

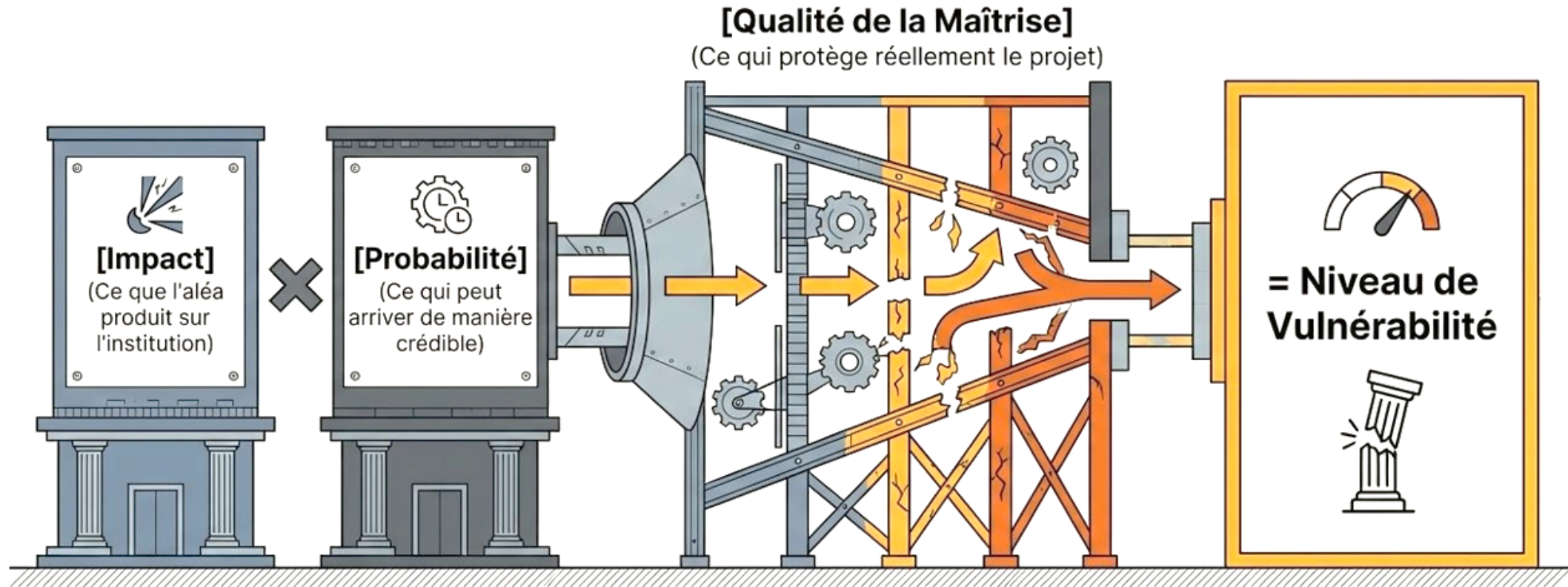


L'adhésion ne remplace pas la décision  
La concertation ne remplace pas la gouvernance

---

# DU RISQUE À LA VULNÉRABILITÉ

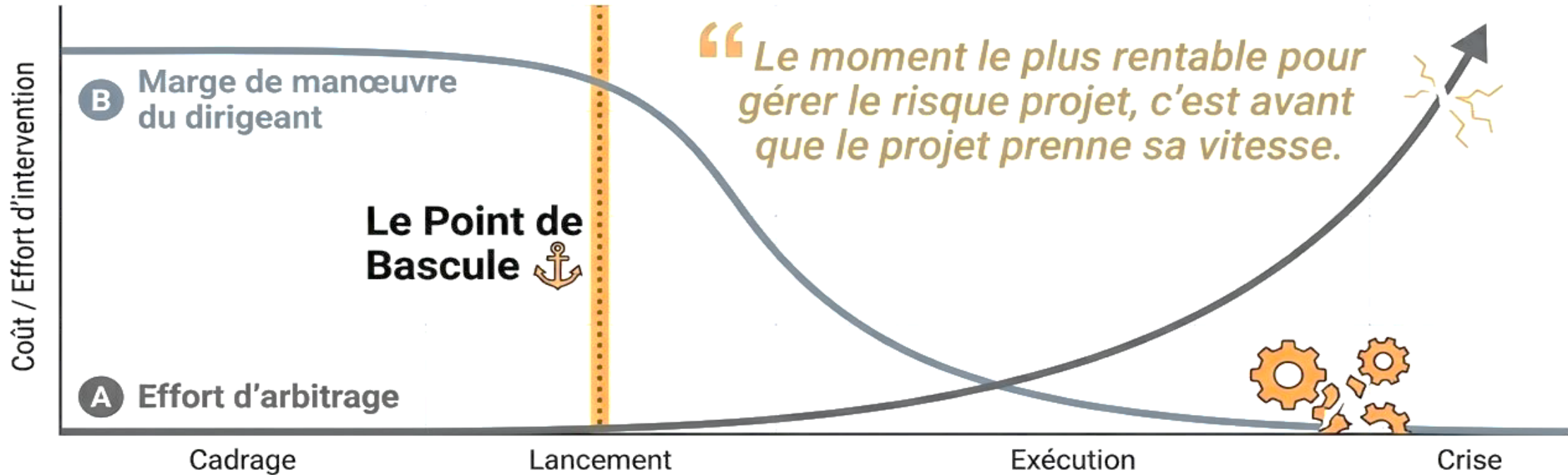
# L'EQUATION VISUELLE DE LA VULNERABILITE



L'analyse de vulnérabilité c'est un élément de la dynamique d'aide à la décision  
Si on renforce tel moyen de maitrise, comment évolue la vulnérabilité ?

# La règle d'or : intervenir avant la vitesse de croisière

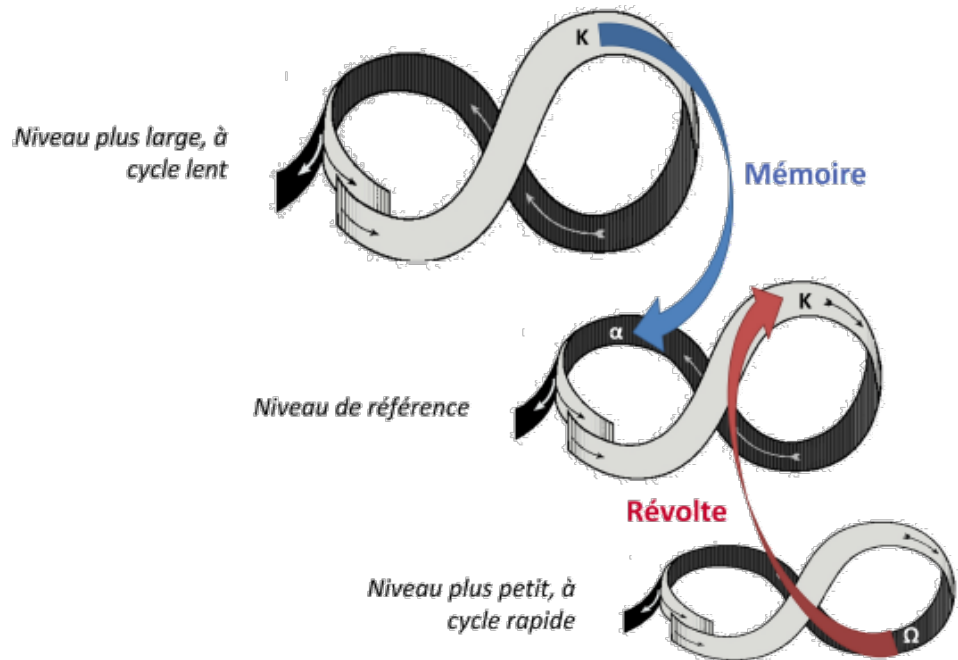
## Le Spectre d'Intervention



Gérer le risque, ce n'est pas ralentir le projet, c'est éviter qu'il ne se dégrade

# Le concept de panarchie

Figure 2. La métaphore de la panarchie.



- **La panarchie**, c'est l'idée qu'un système ne vit jamais tout seul.
- Un système est toujours pris dans des emboîtements d'échelles, et que sa vulnérabilité ou sa résilience dépend aussi de ce qui se passe autour de lui, au-dessus et au-dessous.
- **pour comprendre la stabilité ou la fragilité d'un système, il faut regarder plusieurs échelles en même temps.**
  - la "révolution" : un petit sous-système qui casse rapidement peut entraîner la chute du système plus large ;
  - la "mémoire" : un système plus grand, plus stable, peut au contraire aider le système à se réorganiser après un choc.

Source : Mathevet et Bousquet, 2014 d'après Gunderson et Holling, 2002.

Pauline Buchheit, Patrick d'Aquino et Olivier Ducourtieux, « Cadres théoriques mobilisant les concepts de résilience et de vulnérabilité », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 16 Numéro 1 | mai 2016, mis en ligne le 09 mai 2016, consulté le 18 mai 2016. URL : <http://vertigo.revues.org/17131> ; DOI : 10.4000/vertigo.17131

# De la vulnérabilité à la « résilience systémique »

- Les systèmes complexes sont adaptatifs et résilients lorsque:
  - Ils répondent activement aux perturbations
  - Ils sont capables de s'adapter, d'apprendre pour se reconstituer, se réorganiser et donc se transformer



Damienne Provitolo  
DR CNRS – UMR Géoazur

“Etudier la **vulnérabilité d'un système complexe**, c'est aussi analyser sa **capacité à se remettre d'une situation**, à récupérer.

Or, le **renouvellement du système**, voire l'émergence de nouvelles trajectoires (notions liées à la résilience) sont des propriétés de récupération, des propriétés qui **modifient la vulnérabilité d'un système.**”

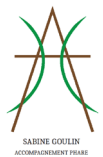
---

# Quelques exemples...

---

# Analyse croisée de 2 services (SCOL + DSI) d'une université de taille moyenne

RETEX N° 1



# Quand l'organisation devient le vrai risque

Deux audits, un même constat : la fragilité n'est pas d'abord technique, elle est structurelle



DSI : audit des vulnérabilités sur 4 champs critiques — pilotage, sécurité, applications, usagers / parc / production.

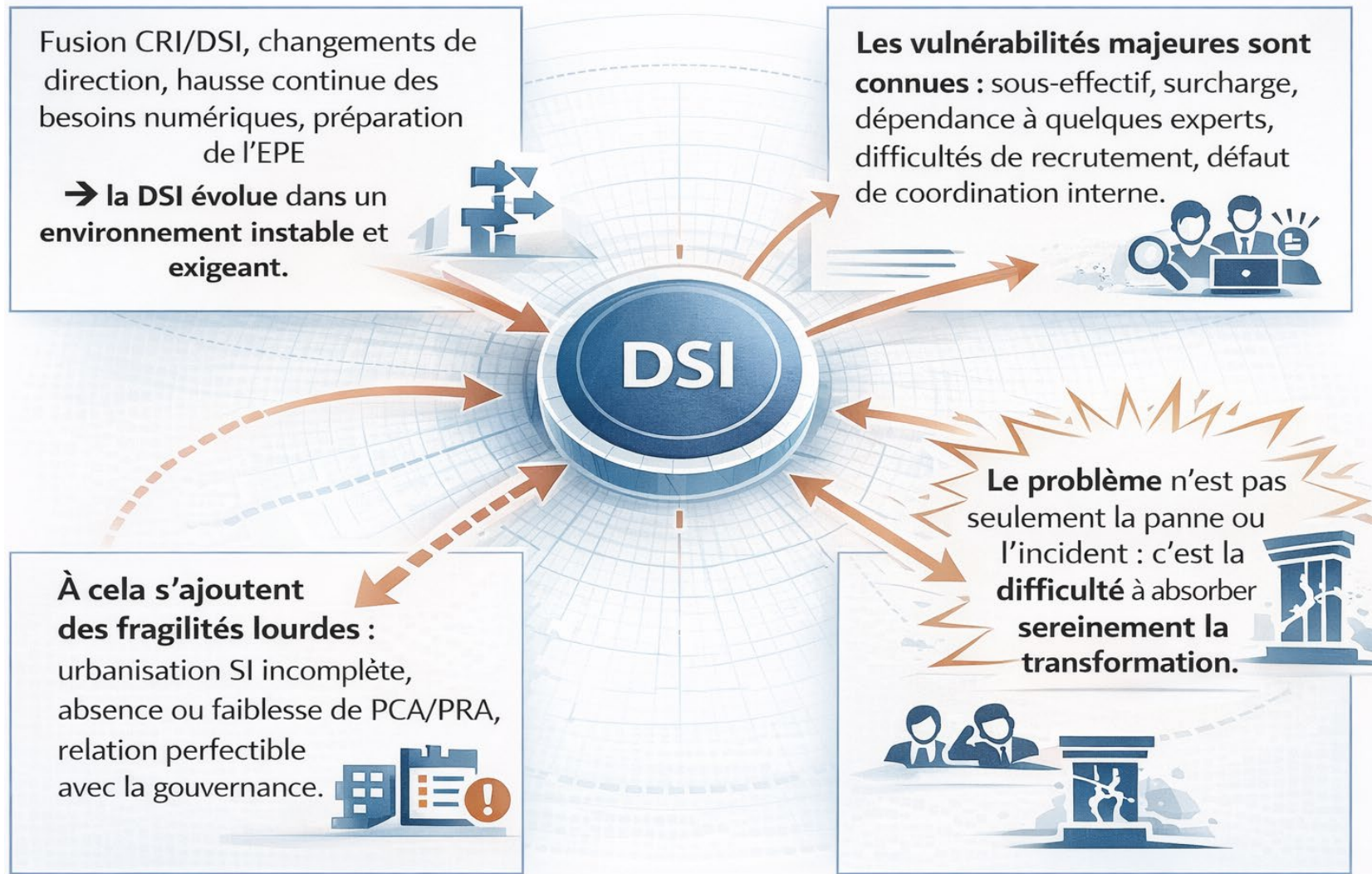
SCOL : audit organisationnel d'un service central pour l'offre de formation, dans un contexte post-fusion et de montée en charge.

Dans les deux cas, l'enjeu n'était pas de "faire une liste", mais de rendre visibles les fragilités qui empêchent l'organisation de tenir durablement et de construire les solutions.

Ce que révèle les audits : les incidents visibles sont souvent l'effet de vulnérabilités déjà anciennes

Le **point commun** entre ces deux audits, est qu'ils **révèlent une organisation qui fonctionne, mais trop souvent sous tension.**

# Une DSI qui tient... mais au prix d'une forte tension

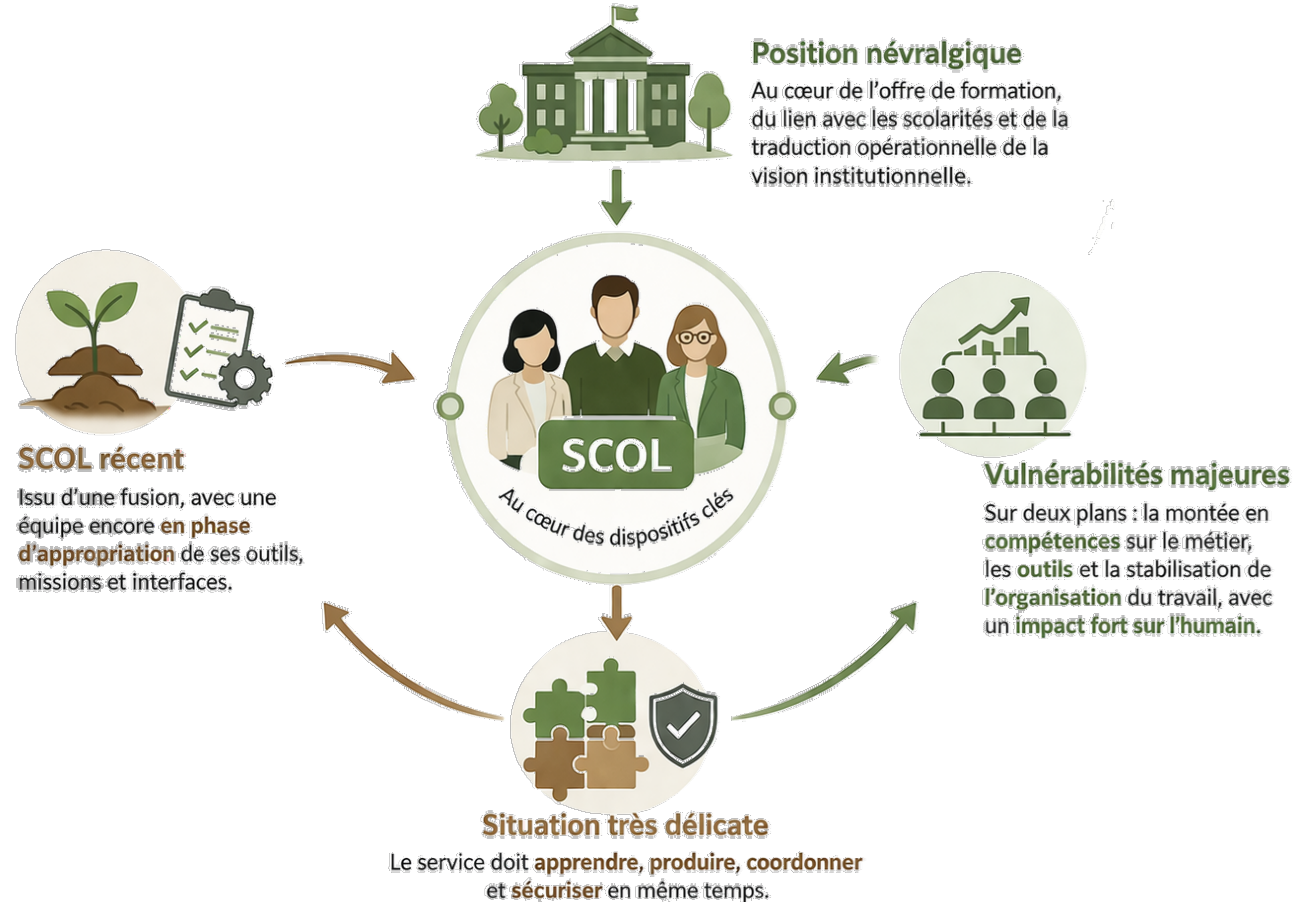


La DSI n'est pas une direction défailante

c'est une direction compétente, engagée, mais exposée à un niveau de tension qui fragilise sa capacité de projection.

# SCOL : un service jeune, central, déjà très exposé


• La position critique du SCOL,  
une équipe en phase d'appropriation au cœur de dispositifs clés



Le SCOL se trouve dans cette zone de fragilité typique des **services récemment recomposés** : il est déjà indispensable, alors même que sa propre structuration n'est pas encore complètement stabilisée.


# SCOL : le risque c'est l'usure organisationnelle

1



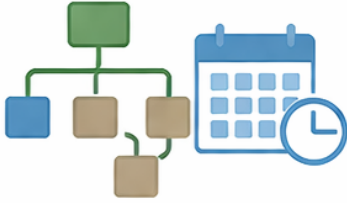
**La première priorité est la professionnalisation :**  
renforcer les compétences sur **PEGASE, APOGEE**, les règles métier et les usages.

2



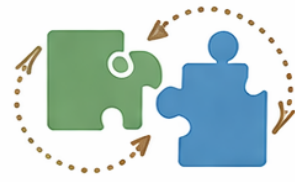
**La deuxième est la clarification :**  
mieux définir les rôles, sécuriser les compétences-clés, formaliser davantage les procédures et les circuits de travail.

3



**La troisième est le pilotage :**  
sortir d'une organisation dominée par les urgences pour réintroduire du suivi, de l'anticipation et de la priorisation.

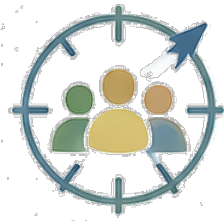
4



**Enfin, le SCOL ne peut pas tout porter seul :**  
certains arbitrages supposent un appui plus net de la direction et une articulation plus forte avec les composantes.

Dans le cas du SCOL, le vrai **risque** n'est pas l'erreur ponctuelle : **c'est l'installation durable d'un fonctionnement où l'urgence consomme l'énergie nécessaire à la structuration.**

# Que retenir !



Dans les deux cas, les vulnérabilités critiques portent d'abord sur **les compétences, les interfaces, les rôles, les priorités et les moyens de maîtrise.**



## SCOL

Un service pivot qui doit se professionnaliser et se stabiliser pour **sécuriser l'offre de formation.**



## DSI

Une direction technique qui doit se consolider pour porter la **transformation numérique** dans la durée.





## LEÇON COMMUNE

Une analyse de vulnérabilité utile ne sert pas seulement à voir les risques ; il sert à transformer des fragilités diffuses en **décisions de gouvernance** et à **rendre possible la transformation.**



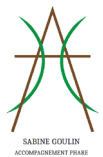
- CE RETOUR D'EXPÉRIENCE DIT DEUX CHOSES TRÈS SIMPLES : -

-  **1** Permet au décideur de **clarifier la situation.**
-  **2** Avant la crise, avant l'incident, avant même l'échec d'un projet, il y a presque toujours une organisation qui **n'a pas encore sécurisé ses points de vulnérabilité.**

---

# Optimisation du délai de traitement des contrats et conventions

Retex 2



# Contexte et objectifs de la mission

Une situation de crise sur un service Valorisation et Juridique avec des personnels en souffrances

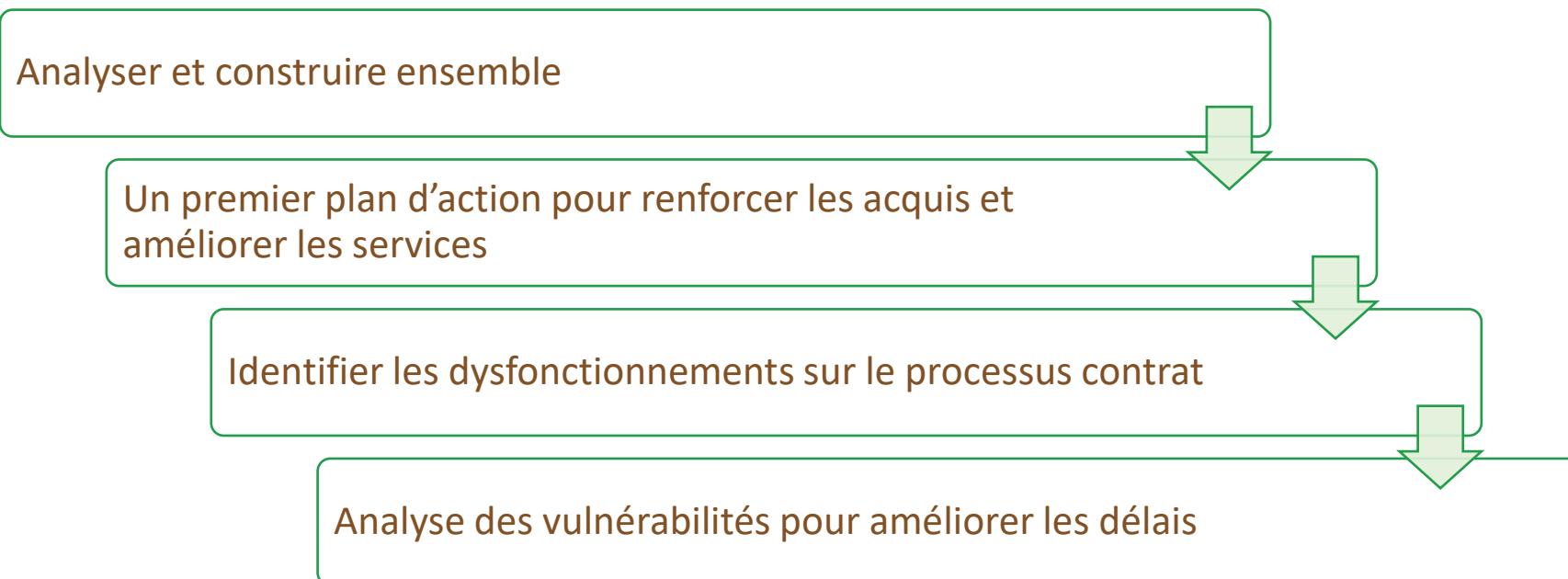
Des usagers fortement insatisfaits du fonctionnement de ce service dans un contexte de fusion d'universités

Traiter la problématique du délai de traitement des contrats et conventions

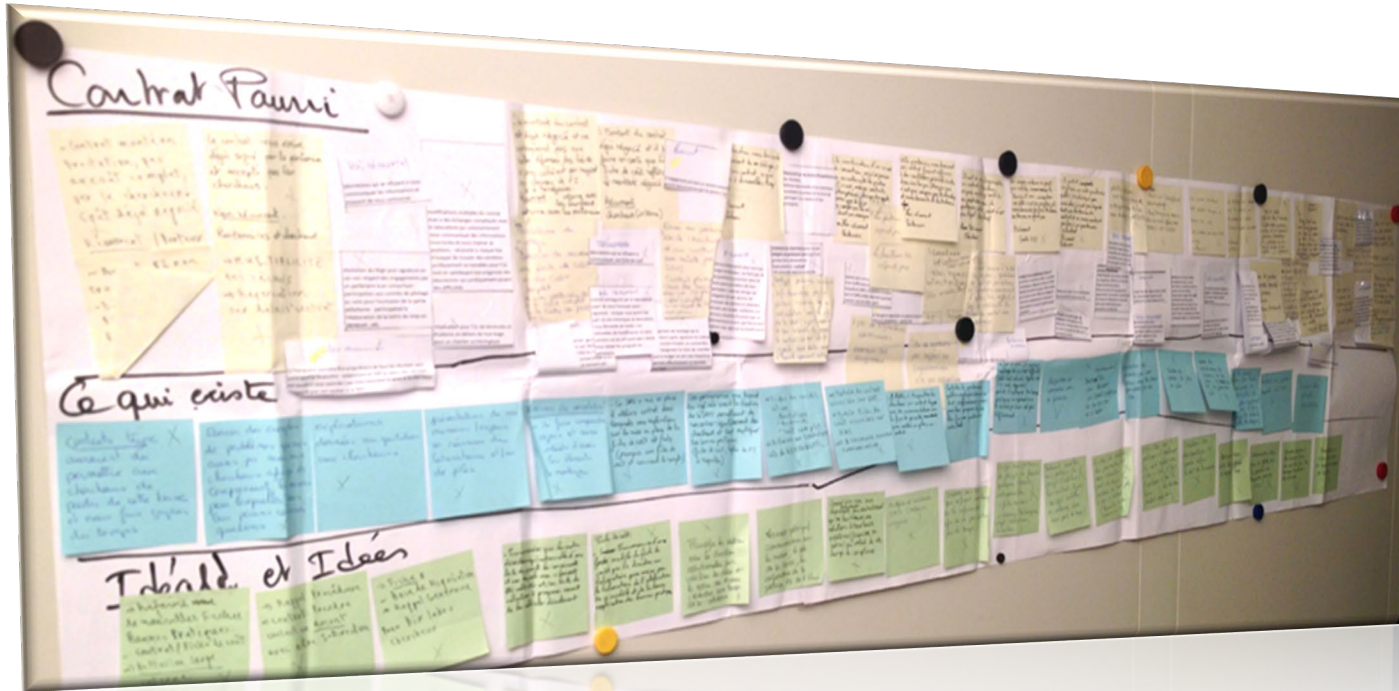
Résoudre les problèmes et difficultés par une approche innovante

Renforcer la confiance et la qualité de vie au travail

# 4 étapes de travail



# Identifier les dysfonctionnements - le contrat "pourri"



- Donner la parole à tous
- Identifier les dysfonctionnements
- Les moyens de maîtrise existants
- Les moyens de maîtrise à inventer

# Regroupement des risques en 4 thématiques

Analyse des risques organisationnels et politiques

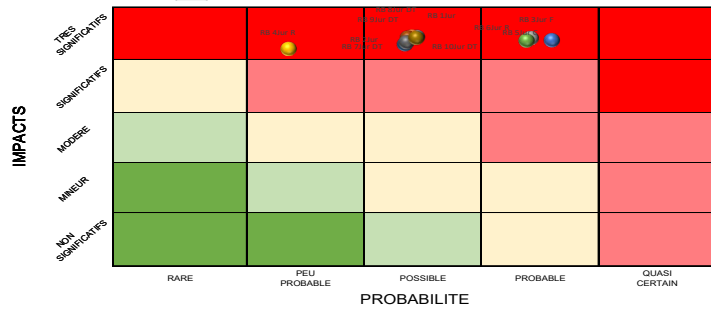
Analyse des risques financiers, ressources humaines et image de marques

Analyse des risques juridiques hors PI

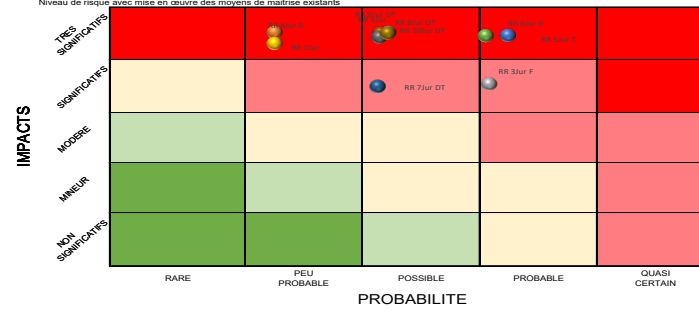
Analyse des risques PI

# Un visuel d'aide à la décision

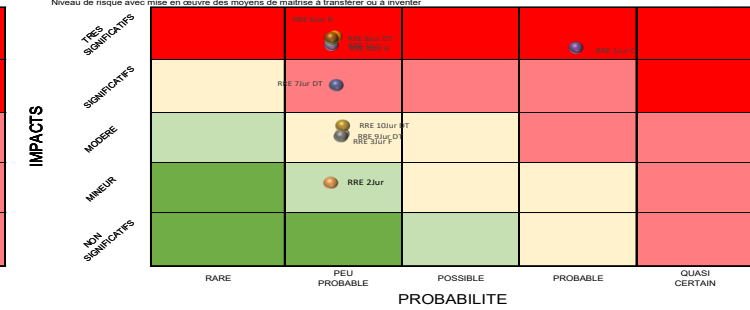
RISQUES BRUTS



RISQUES RESIDUELS



RISQUES RESIDUELS A ECHEANCE

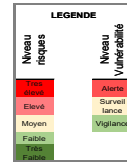


**LISTE DES RISQUES IDENTIFIES**

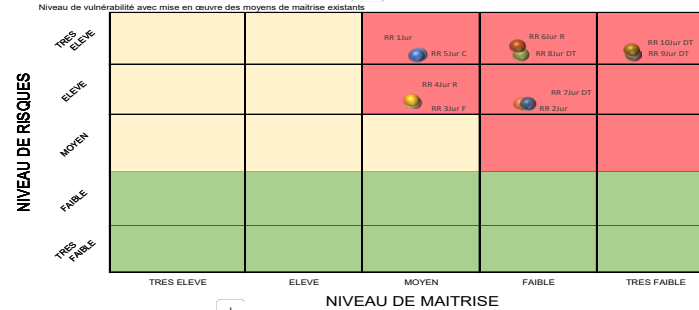
- 1-Jur Attaque par un tiers pour concurrence déloyale
- 2-Jur Le juge peut refuser d'étudier le dossier car en anglais (loi Toubon)
- 3-Jur F Non respect de la réglementation communautaire (refus de contrepartie financière)
- 4-Jur R Espionnage industriel
- 5-Jur C Clause de "responsabilité garanties" notamment d'éviction
- 6-Jur R Le responsable scientifique d'un contrat stoppe sa participation brutalement
- 7-7Jur DT Masse salariale (risque CDI) et exécution contrat
- 8-Jur DT Statut peu clair des personnels extérieurs associés aux recherches
- 9-9Jur DT Absence de convention régissant un laboratoire commun à plusieurs universités
- 10-Jur D Problématique des collaborateurs bénévoles
- 11-
- 12-
- 13-
- 14-
- 15-
- 16-
- 17-
- 18-
- 19-
- 20-
- 21-
- 22-
- 23-
- 24-
- 25-
- 26-
- 27-
- 28-
- 29-
- 30-

**CARTOGRAPHIE DES RISQUES**

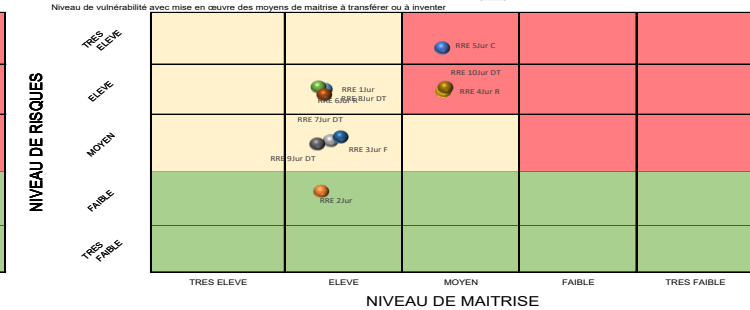
**Auteur de l'analyse :** Améliorer les délais de traitement des contrats  
**Nom du projet :** Sabine GOULIN  
**Pilote(s) du projet :** Sabine GOULIN  
**Personne(s) auditées :** Sous direction SDVI - C ROCH et collaborateurs  
**Date de l'analyse :** 2ème semestre 2016  
**Domaine :** Recherche/Contrat



CARTOGRAPHIE DES VULNERABILITES

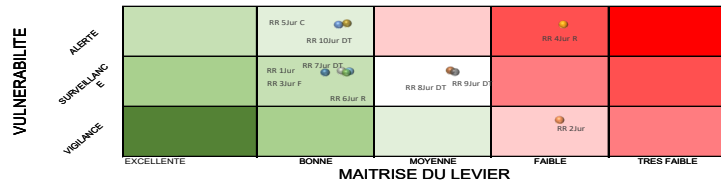


CARTOGRAPHIE DES VULNERABILITES A ECHEANCES



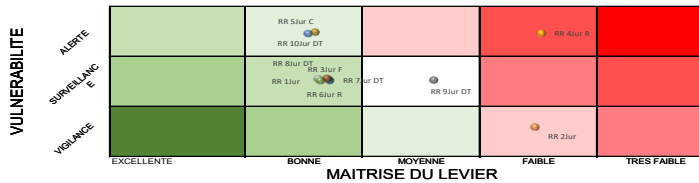
MAITRISE DES LEVIERS

Délai (Exc = court ; Très faible = long)



MAITRISE DES LEVIERS

Niveau d'influence



---

# MONTÉE EN QUALITÉ DES DEPOTS DE PROJET

RETEX 3





**Hélène BOULANGER**  
**Présidente - Université de Lorraine**  
**Vice-Présidente de France-Université**

Gérer les risques, une  
activité vitale pour la **gestion**  
**des équilibres** et la  
**réassurance des financeurs**

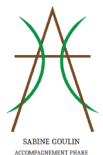
*Colloque "Research Evaluation for the Social Sciences and the Humanities" - Rennes - 4-6 juin 2015*  
*"Differentiation levers of the practices and improvement of research quality in SSH.*  
*Thierry BONTEMS (CNRS) - Hélène BOULANGER (Université de Lorraine)- Sabine GOULIN (Université de Lorraine)*

# L'analyse de vulnérabilités comme outil de montée en qualité du dossier



- Dans une réponse à appel à projet, le risque n'est pas un défaut à masquer : c'est une réalité à objectiver.
- L'analyse de vulnérabilités permet, à l'instant T, de compléter le projet en montrant :
  - ce qui peut fragiliser la trajectoire ;
  - ce qui est déjà maîtrisé ;
  - ce qui doit encore être sécurisé.
- Elle transforme le dossier : on ne présente plus seulement une ambition, on présente une ambition gouvernée.
- Enjeu pour le financeur : voir non pas un projet "sans risque", mais un projet lucide, préparé et pilotable.

Dans un AAP, l'analyse de risque ne sert pas à rassurer artificiellement ; elle sert à démontrer que nous savons où sont les fragilités, et comment nous allons les traiter

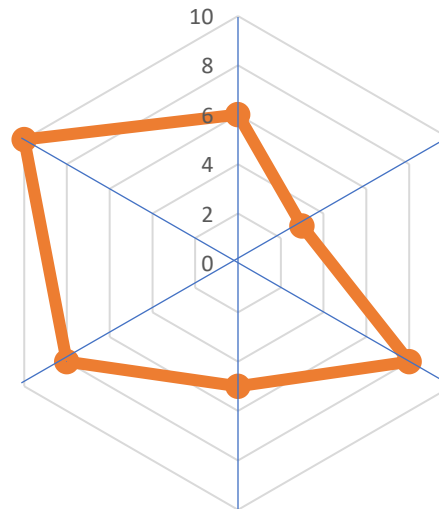


# Focus sur 6 pôles d'attention pour un projet

**RÉPUTATION ET CRISES**  
Incident visible,  
défaut de réaction coordonnée,  
médiatisation

**ADHÉSION ET TRANSFORMATION**  
Conflits de logique professionnelles,  
non-appropriation,  
Résistance passive  
Epuisement

**CADRAGE**  
Objectifs flous,  
succès non défini,  
périmètre instable



**GOUVERNANCE**  
Sponsor non incarné,  
Multiplicité d'instances  
Absence de décisionnaire réel

**RESSOURCES ET SOUTENABILITE**  
Sous dotation RH,  
charge cachée sur les services supports  
RGPD - données

**INTERDÉPENDANCES**  
Interface SI  
Labos/composantes/partenaires  
Dépendances prestataires

# Identification des risques liés au projet



## DONNÉE SCIENTIFIQUE

- Disponibilité des données Scientifiques interne et externe
- Qualité des données Scientifiques
- Sécurisation des données Scientifiques
- Stockage et sauvegarde des données Scientifiques
- Vol et malveillance
- Intégration RGPD

## FINANCIER / JURIDIQUE

- Contrôle et suivi des dépenses (en plus et en moins)
- Dérive budgétaire
- Autofinancement au terme du projet
- Propriété intellectuelle des résultats et produits
- Convention et délai de signatures

## MANAGEMENT

- Gestion des conflits potentiels
- Gestion des Interactions / imprévus entre labos partenaires
- Gestion du multi site / Dispersion géographique
- Porteur de projet
- Rétro planning des tâches - respect du chemin critique

## PROJET

- Accord des acteurs
- Complexification à outrance des modèles
- Développement de la plate forme
- Devoir de réserve des acteurs
- Disponibilité des acteurs
- juxtaposition des tâches (plutôt qu'intégration)
- Transformations non réalisées

## RESSOURCES HUMAINES

- Turnover des personnels non statutaire
- Disponibilité des acteurs
- Vulnérabilité du porteur de projet
- Risques autour des interactions
- Eparpillement du collectifs

## TECHNIQUE ET DÉVELOPPEMENT

- Complétude de la tâche critiques
- Risque de distribution (capteur distribuer)
- Risque recrutement développement
- Risque informatique
- Risque de l'usage des modèles IA
- Risques liés aux outils et plateformes

## SCIENTIFIQUES

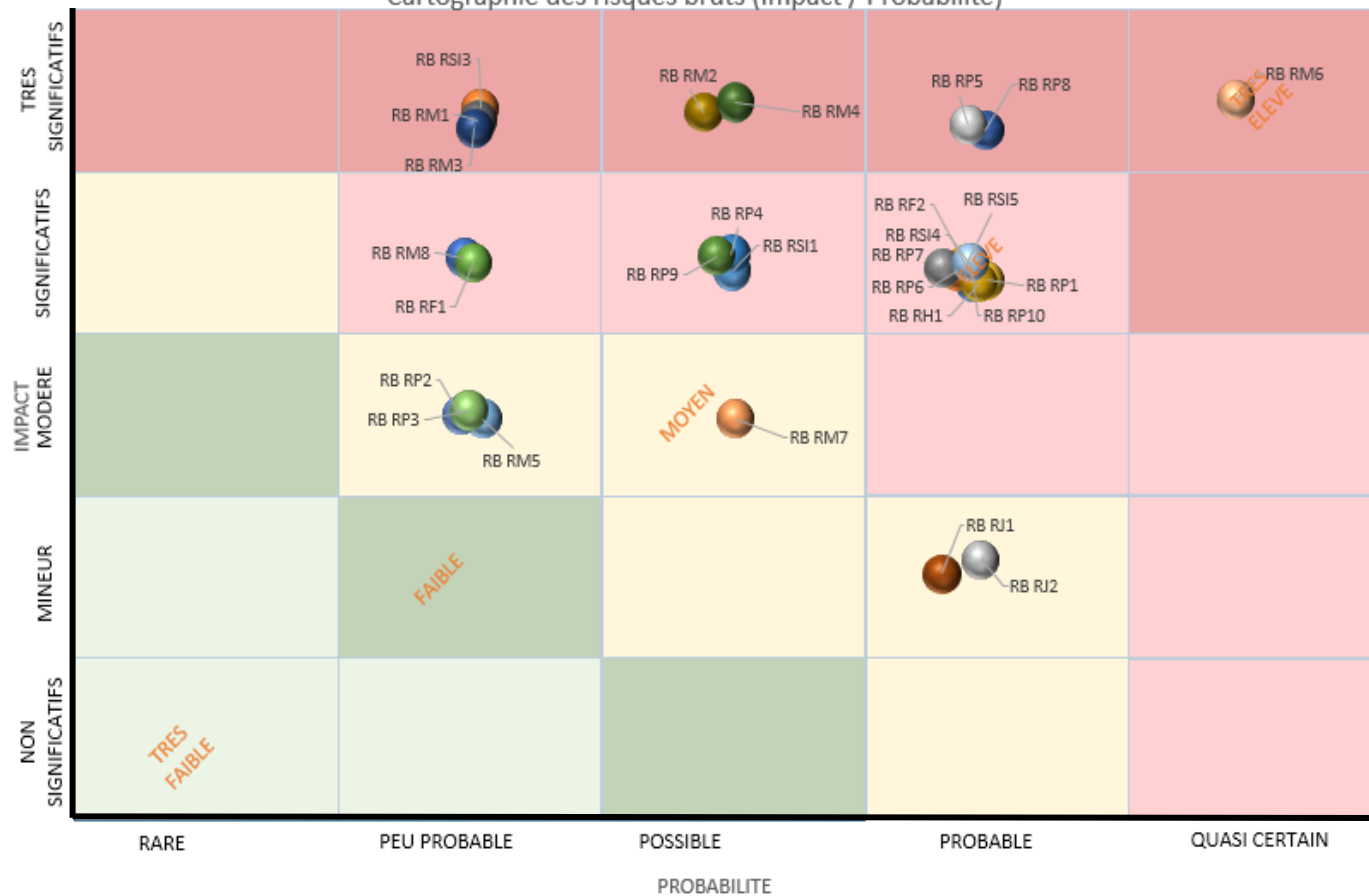


# Évaluation des Risques Bruts



*Ce que voit le financeur !  
80% des risques  
élevé à très élevé*

Cartographie des risques bruts (Impact / Probabilité)

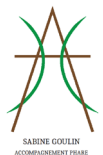


# Ce que l'analyse apporte : un risque identifié = un moyen de maîtrise



- La valeur ajoutée vient au moment où chaque risque est mis en regard d'un moyen de maîtrise existant, ou à inventer.
- Exemples de moyens de maîtrise :
  - conventionnement sur les données et les acteurs ;
  - planification et anticipation des calendriers ;
  - binômes interdisciplinaires et structuration du pilotage ;
  - simplification des modèles ;
  - compétence de l'équipe de développement et méthodologie incrémentale ;
  - redondance des compétences sur les postes sensibles.
- L'analyse ne nie pas le risque : elle montre que le projet a déjà commencé à organiser sa propre robustesse.

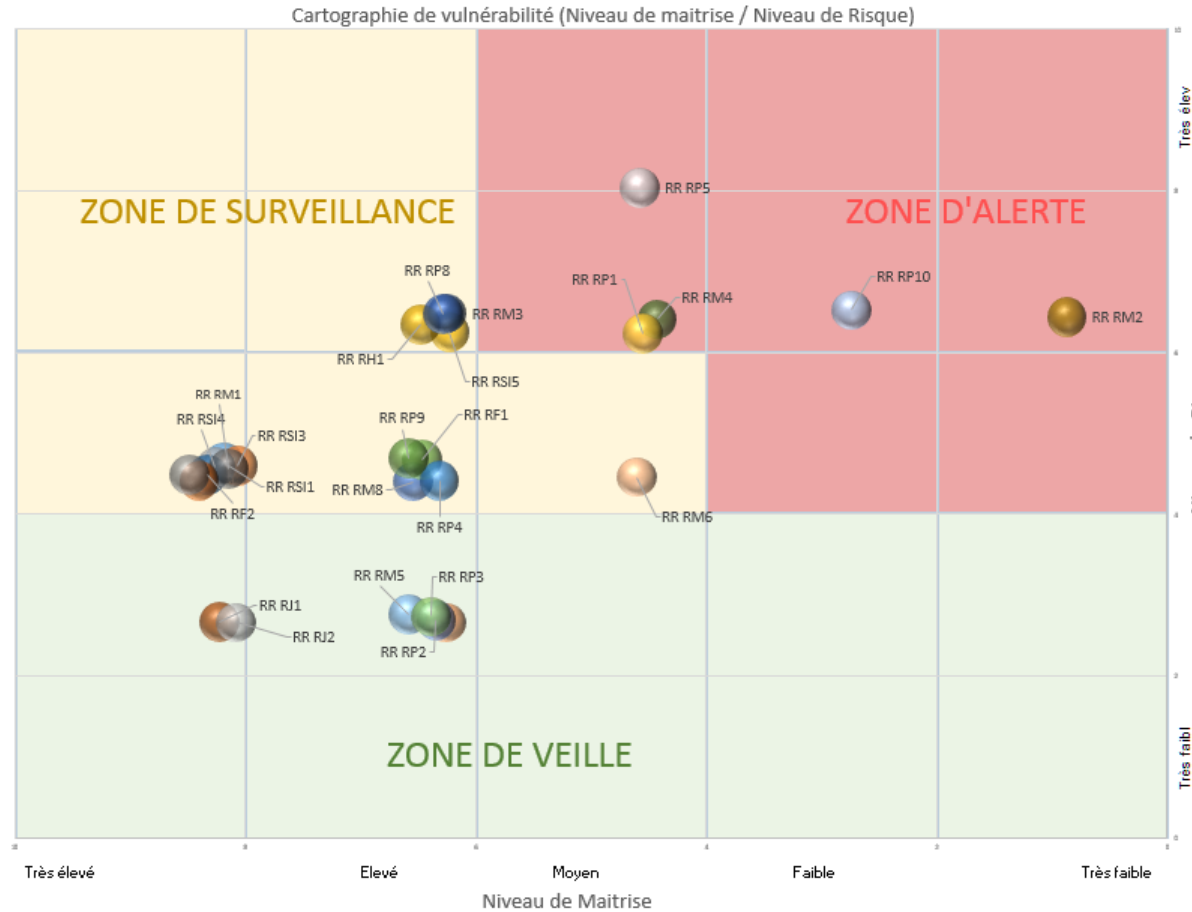
À partir du moment où chaque risque a son moyen de maîtrise, le projet change de nature : il n'est plus seulement exposé, il devient gouvernable



# Cartographie des Vulnérabilités



*Inversion de la tendance*  
*20 % de vulnérabilités*  
*80 % de risques maîtrisés*



Le projet ne devient pas sans risque ; il devient lisible dans sa capacité à absorber, réduire ou contourner ce risque.

# Une appréciation des risques dans le projet



*Un risque identifié = un moyen de maîtrise envisagé  
+  
20 lignes qui démontrent  
que l'on a conscience des risques du projet*

Ce que nous cherchons à démontrer au financeur, ce n'est pas que le projet est sans risque. C'est qu'il est suffisamment pensé, structuré et piloté pour que ce risque ne compromette pas sa réussite

# L'appréciation des financeurs



*« Les risques et les solutions de replis sont clairement notés \* »*

*« Faisabilité notamment quand aux méthodes de la gestion des risques scientifiques : les risques liés au projet sont complètement maîtrisés\* »*



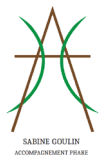
\* Extraits de rapport d'évaluation de l'Agence National de la Recherche ANR AAPG

*« il n'y a donc aucun risque pouvant compromettre ce projet, le principal risque semble être son caractère ambitieux \* »*

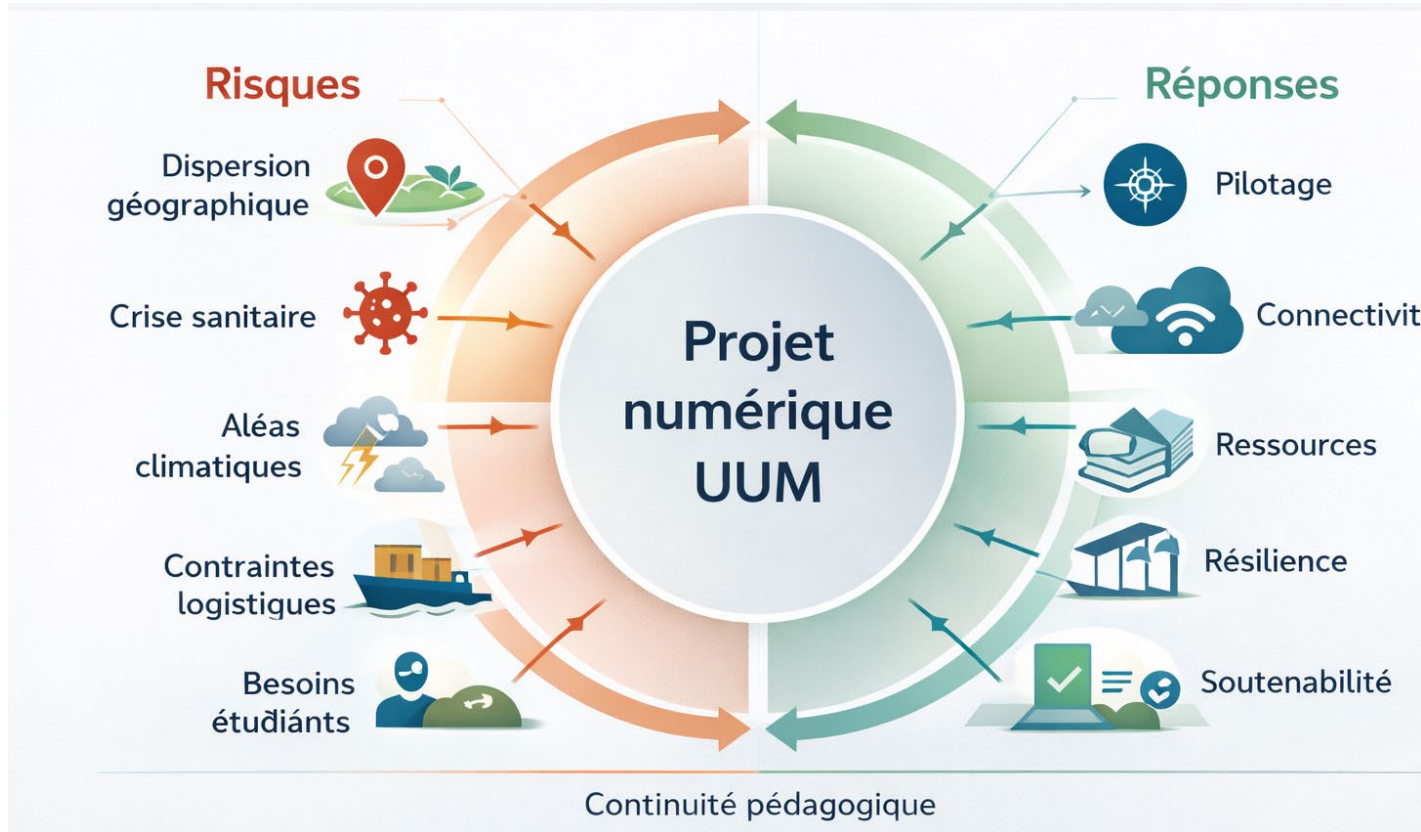
---

# PROJET D'EXTENSION DE TRANSFORMATION ET DE MODERNISATION DU NUMERIQUE D'UNE UNIVERSITE ULTRA-MARINE

RETEX 4



# Un projet numérique “au milieu de vents contraires”



Une université ultramarine confrontée à un **environnement instable**, où le projet n'avait pas seulement à réussir : il devait aussi **permettre à l'établissement de mieux résister aux crises.**

# Un projet numérique structurant, pas un simple projet informatique

Le projet est organisé en plusieurs volets :

- espaces numériques pour tous,
- connectivité,
- transition numérique de l'enseignement,
- ressources numériques,
- sauvegarde et mise à disposition des données.

Il s'inscrit dans un pilotage global avec comitologie, suivi qualité, suivi des risques, formation et conduite du changement durant 24 mois.

Le numérique y est conçu comme un levier de transformation d'établissement, au service de la résilience académique et administrative

L'intérêt de ce projet, c'est qu'il ne traite pas le **numérique** comme un achat d'équipements, mais comme **une condition de continuité et de développement de l'université**

# Le vrai risque n'était pas le projet, mais la structure du projet

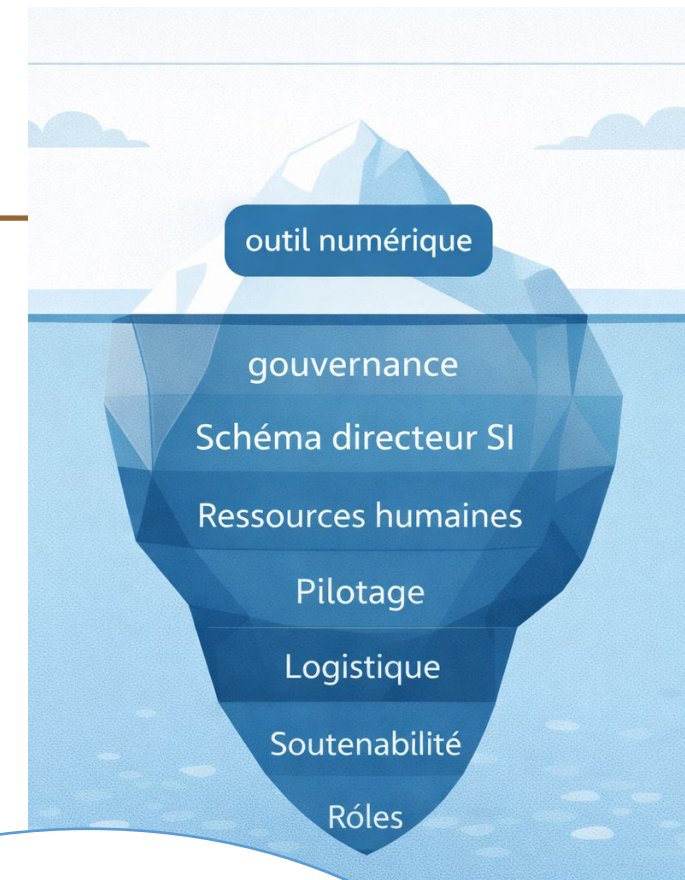
**Absence de schéma directeur SI** : pas de politique suffisamment structurée de management des systèmes d'information, donc risque de désalignement entre projet numérique et stratégie d'établissement.

**Dépendance humaine forte** : trop peu d'acteurs, concentration des responsabilités, manque de structuration des rôles IT et projet.

**Risque de surcharge projet** : multitude de tâches pour une base de ressources limitée.

**Risque logistique et temporel** : approvisionnements, déploiements et délais en contexte ultramarin rendent le calendrier plus fragile qu'en contexte continental.

**Risque de soutenabilité** : il fallait penser non seulement l'investissement initial, mais aussi l'exploitation, la maintenance et les coûts futurs.



Ce qui fragilisait le projet, ce n'était pas d'abord un manque d'ambition ;

c'était le **risque d'un projet plus lourd que la capacité de pilotage réellement disponible.**

# Les réponses construites pour sécuriser le projet



Mise en place d'une gouvernance de projet explicite : comité de pilotage, comité projet, suivi qualité, suivi des risques, communication et conduite du changement.

Recommandation de fonctions clés :

- un manager IT chargé du schéma directeur ;
- un project manager dédié à la coordination et à la supervision du projet.

Intégration de la formation, du capacity building et de l'accompagnement au changement comme composantes du projet, et non comme annexes.

Prévision d'un audit régulier pour sécuriser la trajectoire de mise en œuvre.

La réponse au risque n'a pas consisté à ajouter une couche d'outils, mais à **construire les conditions de maîtrise : gouvernance, ressources, cadrage et accompagnement**



			MATRICE RACI																T1		T2		T3		T4		T1		T2		T3		T4		COMMENTAIRES																
Team Leader	Chancelier	Dir. OP	D.FAC	D.RAP	M. Com	GAU	SNA	M.HR	OGCIO	M.FA	E.IT	M.IT	CoPro	C.CDC	DO	A. C.Doc	M.A.S	E.Doc	A. C.Lg	E. C.Lg	Exp Peda	Exp Ext	Exp Mood	Fourn.	M0	M0	M0	M0	M0	M0	M0	M0	M1	M1		M1	M1	M1	M1	M1	M1	M1	M1	M1	M2	M2	M2	M2	M2		
<b>LOT 0 Pilotage du projet</b>			<b>DIR. OP</b>	A	R	C	C	C	I	C	I	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I	I	I	-																										
ORIENTATION	Comité de Pilotage (CoPil)	CHANCELLOP	R	R		S	V	S	S	S	S	S	A	I																																				Se réuni Une fois par trimestre	
ORIENTATION	Comité de Projet (CoPro)	DIR. OP	A	R		V	V						R	I																																				Se réuni a minima une fois par mois	
CONTRÔLE	Conseil des partenaires	Exp. Ext	A	S			V						I	I																																				Est invité un fois par semestre à la réunion du copil	
COORDINATION	Coordination du projet	M.Proj	A	R			V						S	I																																					
COMMUNICATION	Plan de communication	M. Com	A	S		R							V	I																																					
CONTRÔLE	Suivi de la qualité	GUA	A	S			R						C	I																																					
CONTRÔLE	Suivi des risques	GUA	A	S			R						C	I																																					
CAPACITY BUILDING	Formation	M. HR	A	S			V	R					C	I																																					
ACCOMPAGNEMENT	Conduite du changement	C.CDC	A	S	I	R	V						S	R																																					
<b>LOT1 : Mettre à disposition des espaces numériques pour tous</b>			<b>M.IT</b>	A	V	C	I	I	V	S	C	S	C	R	R	R	I	C	I	C	I	I	I	I	S																									RFL Lot 1	
INITIALISATION	Constitution équipe	M.HR	A	V			I		R	R	C		R	I	I																																				
PLANIFICATION	Cadrage	M.IT	A	V					I	S	C		R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I																											
EXECUTION	Construction	DIR. OP	A	V			V						I	I	R																																				
EXECUTION	Acquisition des matériels	E.IT + M.FA	I	V			V	S	S	R	R	A	I	I																																					
EXECUTION	Réalisation/déploiement	E.IT	I	V								R	A	I	I																																				
CONTRÔLE	Recette	M.IT+CoPro	A	V								R	V	R	I																																				
CLOTURE	Finalisation	CoPro	A	R			R	V	S	I	I		R	V	I																																				
ACCOMPAGNEMENT	Conduite du changement	C.CDC	A	R	I	R	V						C	I	R																																				
<b>LOT2 : Garantir la connexion pour tous et de partout</b>			<b>SNA</b>	A	V	C	I	I	C	R	C	S	C	S	S	R	C	C	I	I	I	I	I	I	R																									RFL Lot 2	
INITIALISATION	Constitution équipe	M.HR	A	V			I		R	R	C		S	C	I																																				
PLANIFICATION	Cadrage	SNA	A	V					R	R	C		S	I	I																																				
EXECUTION	Construction fibre	SNA	A	V					R	R	C		S	I	I																																				
EXECUTION	Acquisition des matériels	M.FA	I	V							R	A	I	I																																					
EXECUTION	Réalisation/déploiement	SNA	A	V					R	R	C		S	I	I																																				
CONTRÔLE	Recette	M. IT	A	V									R	I	I																																				
CLOTURE	Finalisation	CoPro	A	V			R	V	S	I	I		R	V	I																																				
ACCOMPAGNEMENT	Conduite du changement	C.CDC	A	S	I	R	V						S	R																																					
<b>LOT3 : Opérer une transition numérique en soutien de l'ense</b>			<b>M.AS</b>	A	C	V	C	I	C	I	C	-	C	I	I	R	C	C	I	R	I	I	I	R	I	R																									RFL Lot 3
INITIALISATION	Constitution équipe	M.HR	A	V			I		R	R	C		S	C	I																																				
PLANIFICATION	Cadrage	M.AS	A	V									I	I	C	R																																			
EXECUTION	Ingénierie pédagogique	Exp Peda	I	A									I	I	C	R																																			
EXECUTION	Conception des maquettes	Exp Mag	I	A	C	I	V						I	I	C	R																																			
CONTRÔLE	Recette	M.AS	A	V	I	V							I	I	C	R																																			
CLOTURE	Finalisation	CoPro	A	R	V		I	V					I	I	C	R																																			
CDC	Conduite du changement	C.CDC	A	S	C	I	R	V					S	R																																					
<b>LOT4 : Proposer des ressources numériques pour tous</b>			<b>M.AS</b>	A	V	C	I	C	-	C	-	C	S	C	R	C	C	R	R	R	I	I	I	I	I	-																									RFL Lot 4
Centre de doc		A. C.Doc	A	V	C	I	V	I	C	-	C	-	I	R	C	I	R	C	R	I	I	I	I	I	I																										
INITIALISATION	Constitution équipe	M.HR	A	V	I	I			R	R	C		S	C	I																																				
PLANIFICATION	Cadrage	A. C.Doc	A	V	C				R				I	I	C	R																																			
EXECUTION	Réalisation/déploiement	A. C.Doc	A	V	C								S	C																																					
CONTRÔLE	Recette	DO	A	V	V								C	R		R																																			
CLOTURE	Finalisation	CoPro	A	R	V								R																																						
ACCOMPAGNEMENT	Conduite du changement	C.CDC	A	S	C	I	R	V					S	R																																					
Centre de langue		A. C.Lg	A	V	C	V	I	V					R																																						
INITIALISATION	Constitution équipe	M. HR	A	V	I	V	I	I		R	R																																								
PLANIFICATION	Cadrage	A. C.Lg	A	V	V																																														
EXECUTION	Réalisation/déploiement	A. C.Lg	A	V	C	V																																													
CONTRÔLE	Recette	A. C.Lg	A	V																																															
CLOTURE	Finalisation	CoPro	A	R	V		I	I					R																																						
ACCOMPAGNEMENT	Conduite du changement	C.CDC	I	A	C	I							R																																						
<b>LOT5 : Assurer la sauvegarde et la mise à disposition des d</b>			<b>M.IT</b>	A	R			C	C	R		C	R	R																																				RFL Lot 5	
PREREGUS	Cadrage du schéma directeur	M.IT	A	R				C	C	R		C	R	R																																					
INITIALISATION	Constitution équipe	M.IT+M.HR	A	R				I	I	R	R	C	R	I	R																																			Devs être en adéquation avec le schéma directeur de l'UNV et en cohérence avec la stratégie générale des SI	
PLANIFICATION	Cadrage	M.IT	A	R				I	I	R	R	C	R	I	R																																			Hors projet mais indispensable au démarrage du lot 5	
EXECUTION	Construction	M.IT	A	R				I	I	C	S	S	S	R	A																																			Anticipé le recrutement des personnels de soutien	
EXECUTION	Acquisition des matériels	E.IT + M.FA	A	R									C	R	V																																				
EXECUTION	Réalisation/déploiement	E.IT + M.FA	A	R									R	S	R	V																																			



# Un projet robuste est un projet architecturé

Le montage a permis d'expliciter les enjeux de réussite : accès équitable aux ressources, qualité de service, continuité pédagogique, structuration du SI, appui au développement territorial.

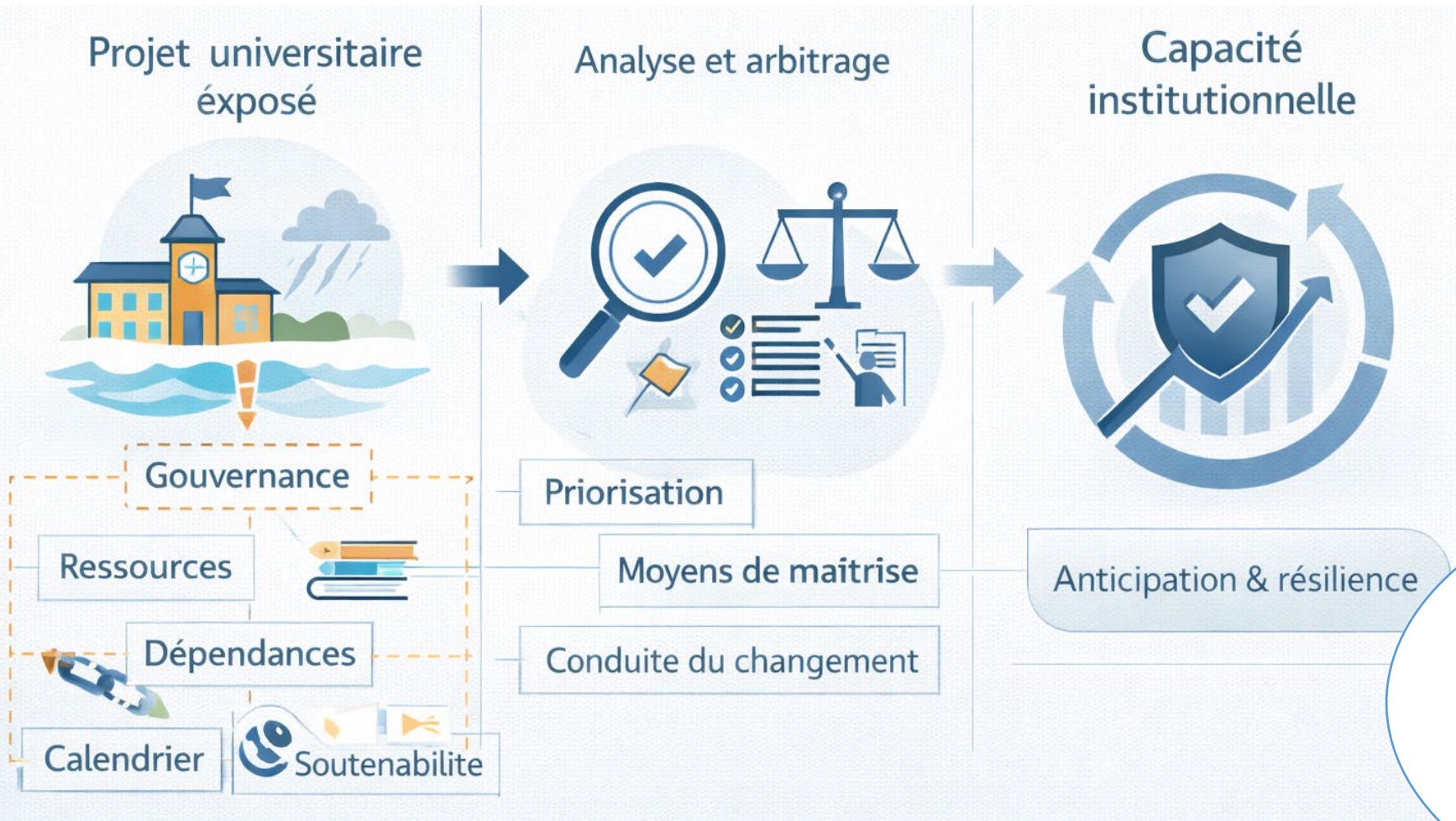
Les points sensibles ont été anticipés dès la conception : portage projet, RH, suivi budgétaire, alignement stratégique, accompagnement des transformations métiers.

Cette analyse montre qu'un projet universitaire de transformation doit être conçu comme un système de gouvernance et de maîtrise, pas seulement comme un plan d'investissement.

La **qualité du montage** est ici déjà **une politique de réduction du risque** :

plus le projet est architecturé tôt, moins il dérive ensuite

# De la vulnérabilité projet à la capacité institutionnelle



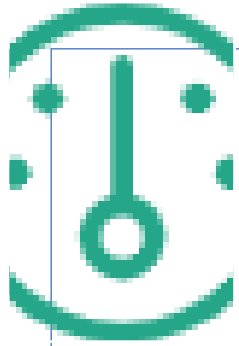
En université, surtout  **dans des contextes très exposés, la résilience ne se prépare pas après coup : elle se construit dès le montage du projet.**

---

# Concrètement comment mesurer les vulnérabilités

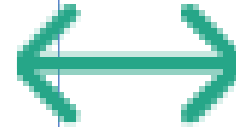
AVOID - Analyser les Vulnérabilités pOur decIDer

# AVOID : Un outil d'aide à la décision



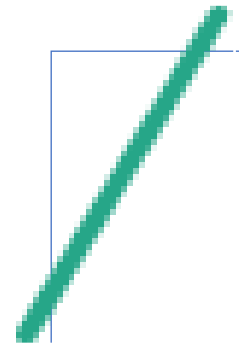
## Cartographie des risques et des vulnérabilités

L'outil AVoID vous permet de visualiser rapidement des cartes des risques bruts, résiduels et futurs, ainsi que des vulnérabilités actuelles et futures.



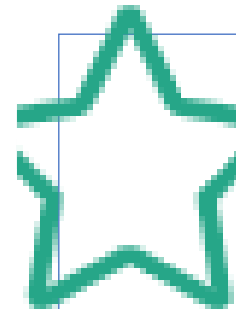
## Analyse multicritères

L'approche multidimensionnelle offre de multiples angles d'analyse, croisant les risques, les vulnérabilités et les leviers de prise de décision.



## Aide à la prise de décision

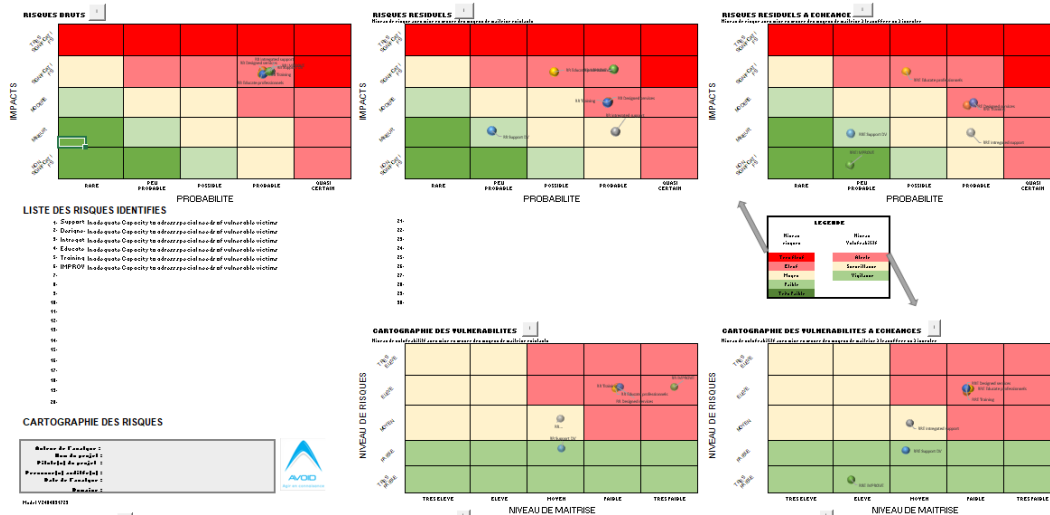
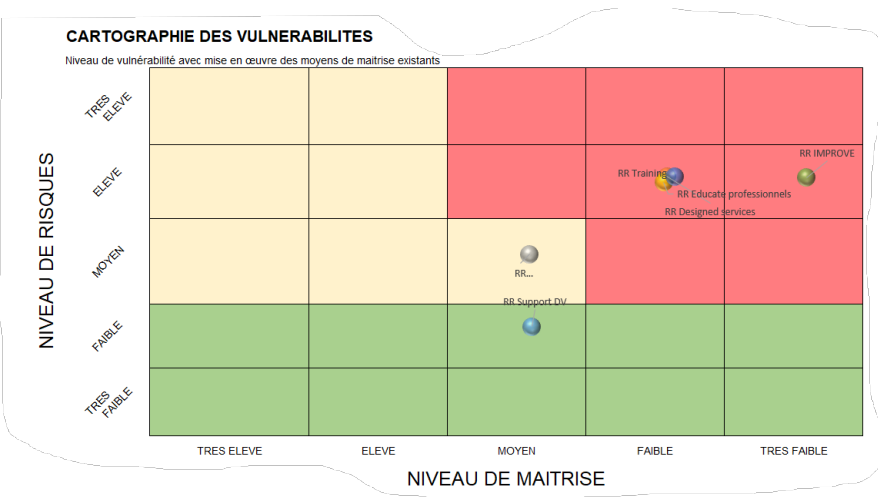
La méthode AVoID offre un véritable outil d'aide à la décision, allant au-delà d'une vision statique du risque.



## Approche participative

La méthode repose sur une approche collaborative, impliquant les différentes parties prenantes du système.

# De la vulnérabilité à l'action



## Cartographie des vulnérabilités

La combinaison du niveau de risque résiduel et du niveau de contrôle détermine la vulnérabilité du système, visualisée sur une nouvelle matrice.

## Une analyse de la situation actuelle et future

Une liste de mesures de prévention, de contrôle ou de protection à mettre en place est établie afin de réduire les vulnérabilités identifiées.

## Vision systémique et prospective des vulnérabilités

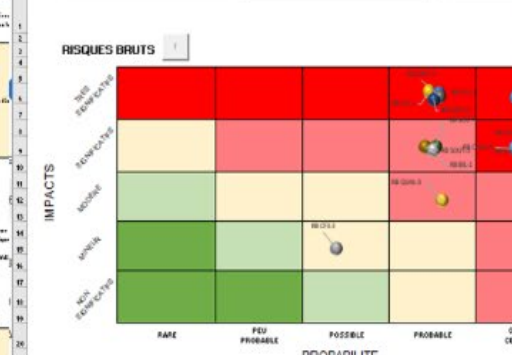
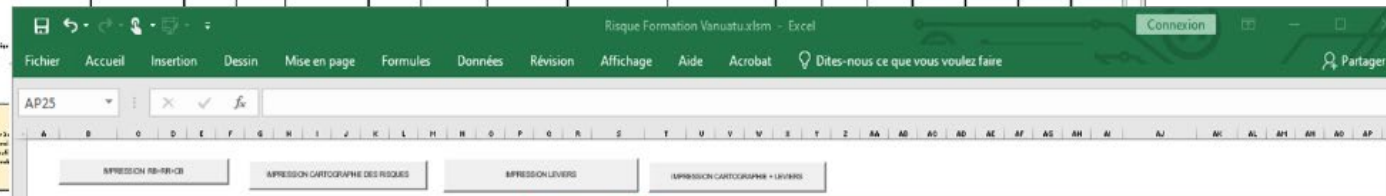
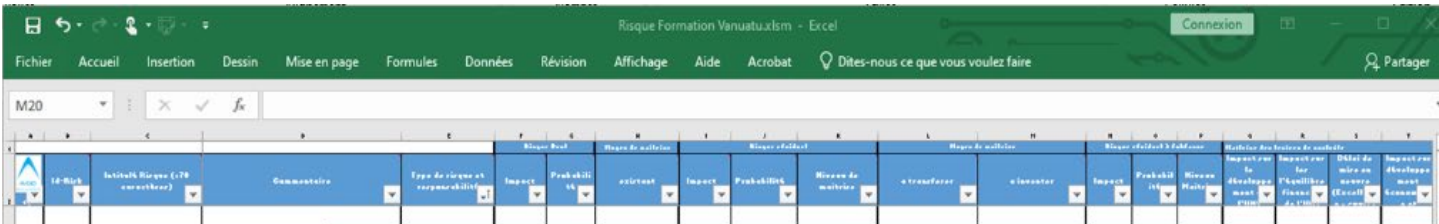
Une cartographie des risques résiduels et des vulnérabilités futures est réalisée, pour une vision prédictive du système.

# Un outil d'aide à la décision

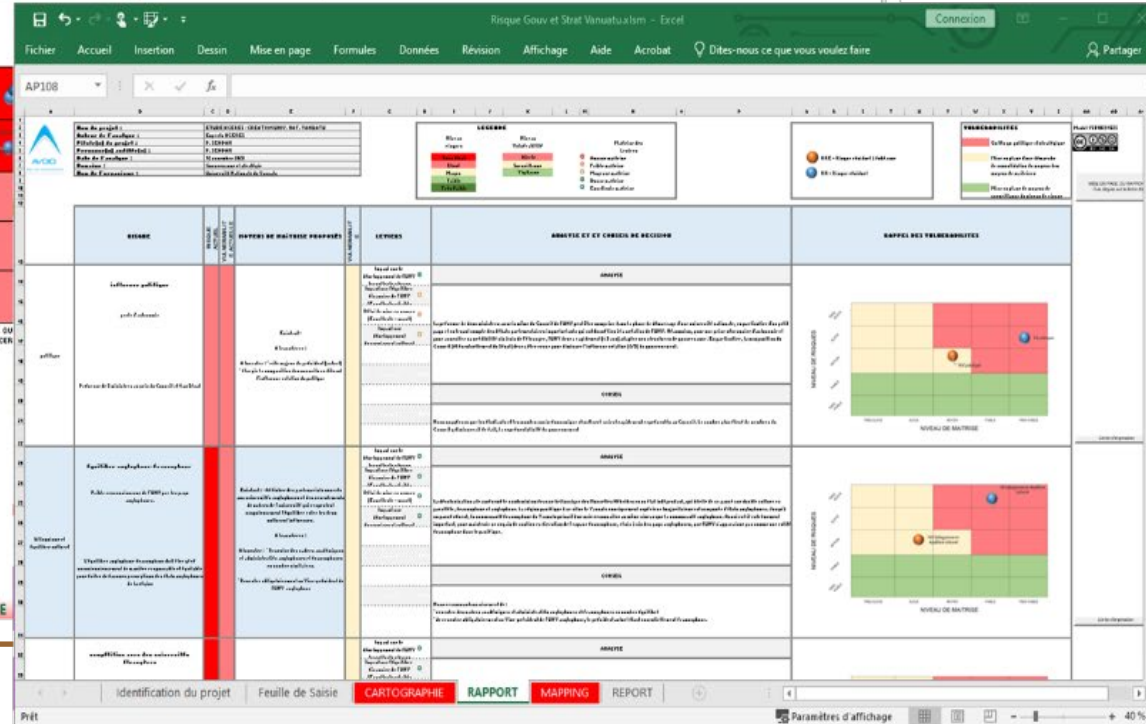
- Feuille de saisie

- Une vision globale et graphique

- Un outil de restitution



- LISTE DES RISQUES IDENTIFIÉS**
- 1- CF3-1 Manque d'équipes pédagogiques qualifiées en interne (niveau MeD)
  - 2- CF3-2 Manque d'équipements de formation à la recherche
  - 3- CF3-3 Inadéquation des besoins d'insertion au niveau M et D
  - 4- CF1-1 Manque d'équipes pédagogiques qualifiées (niveau M)
  - 5- CF1-2 Manque d'équipements de formation pratique et technique
  - 6- CF-3 Manque de cadres formés
  - 7- CF-4 Non développement de certaines formations
  - 8- SOUT-1 Augmentation non définie et non maîtrisée des effectifs étudiants
  - 9- SOUT-2 Non adéquation entre volonté politique et capacité de mise en œuvre
  - 10- SOUT-3 Baisse d'effectifs suite à l'augmentation des droits
  - 11- SOUT-4 absence d'align. Strat. entre projet et politique RH - Enseignement
  - 12- SOUT-5 absence d'align. Strat. entre projet et politique RH - Administration
  - 13- QUAL-1 Absence de fond documentaire physique et numérique
  - 14- QUAL-2 Manque de cohérence sur la politique présentée / distancié
  - 15- DE-1



**RISQUES GROS**

IMPACTS	RARE	FEU PROBABLE	POSSIBLE	PROBABLE	QUASI CERTAIN
NIVEAU ÉLEVÉ	Orange	Red	Red	Red	Red
NIVEAU MOYEN	Green	Yellow	Yellow	Orange	Red
NIVEAU FAIBLE	Green	Green	Green	Yellow	Orange

**RAPPEL DES VULNERABILITÉS**

LEVEL OF IMPACT

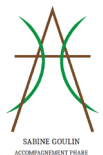
LEVEL OF RISK

# FORMATION

---



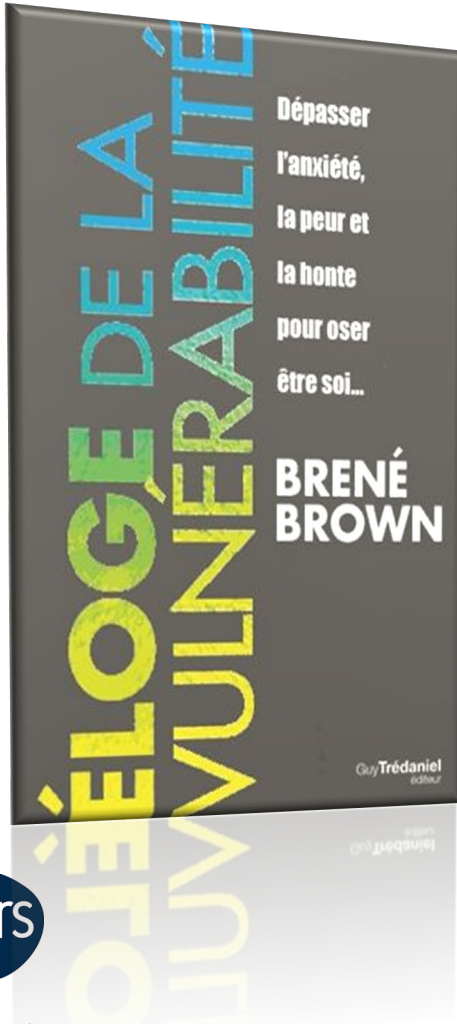
- Paris – 23, 24 et 25 juin
- Portée par l'association QUARES (<https://quares.fr/>)
  - Jour 1 : les fondamentaux de l'analyse de risque et de vulnérabilité
  - Jour 2 : travaux sur vos cas
  - Jour 3 : comment on aide à la décision avec les résultats.
- Pas de prérequis particulier



---

# Conclusion

# Et l'humain dans tout ça ?



- *“La vulnérabilité n’est pas la faiblesse. L’incertitude, le risque et les émotions de tous les jours ne sont pas des options.*
- *Le seul choix possible est une question d’engagement. La volonté d’assumer sa vulnérabilité et de l’embrasser détermine la profondeur du courage et la clarté du but.”*



# De la vulnérabilité à la capacité de décider

**Faire de l'analyse des vulnérabilités  
un levier de lucidité, de priorisation et de résilience  
institutionnelle**



Pour nous contacter :

- [thierry.bontems@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:thierry.bontems@univ-grenoble-alpes.fr)
- [sabine.goulin@accompagnement-phare.fr](mailto:sabine.goulin@accompagnement-phare.fr)

