

CHAPITRE 4 LES ACTEURS D'UN PROJET

Introduction

I- LA MAITRISE D'OUVRAGE : MOA
Le Directeur de projet

II- LA MAITRISE D'OUVRAGE : MOE
Le Chef de projet

III- AUTRES PARTIES PRENANTES
1- La Maîtrise d'ouvrage déléguée
2- Les sous-traitants
3- Les cotraitants
4- Les Contributeurs
5- Le Commanditaire
6- L'Exploitant (client/utilisateurs)
7- La Vigie du projet
8- Les Utilisateurs finals

CHAPITRE 4- LES ACTEURS D'UN PROJET

INTRODUCTION

Un projet peut mobiliser un nombre d'acteurs très important de tout horizon et de toute compétence.

Chaque acteur assume dans le projet une responsabilité propre.

Parmi les acteurs, il y a 2 entités essentielles :

- La maîtrise d'ouvrage : le client du projet
- La maîtrise d'œuvre : l'organe réalisateur du projet

LES ACTEURS D'UN PROJET



I- LA MAITRISE D'OUVRAGE : MOA

La maîtrise d'ouvrage MOA est l'entité (personne morale) qui sera le propriétaire du résultat du projet (l'ouvrage). Elle maîtrise l'idée de base du projet et représente à ce titre les utilisateurs finals (utilisateurs cibles) à qui le livrable est destiné. Acteur essentiel du projet.

Il s'agit du client du projet, soit celui qui en attend des résultats concrets.

Il revient à cet acteur de définir les objectifs, le budget et les délais ;

La maîtrise d'ouvrage détient la connaissance fonctionnelle du domaine dans lequel s'inscrit le projet. Cette connaissance fonctionnelle recouvre l'ensemble des processus métiers concernés par le projet, et l'attente de fonctionnalités nouvelles auxquelles le projet doit aboutir.

Ainsi, la maîtrise d'ouvrage est responsable de l'expression fonctionnelle des besoins mais n'a pas forcément les compétences techniques liées à la réalisation de l'ouvrage.

La maîtrise d'ouvrage est le donneur d'ordre, agissant pour le compte du commanditaire.

C'est le représentant du client, de l'utilisateur. La MOA a pour devoir de fournir à la maîtrise d'œuvre(MOE) le cahier des charges fonctionnel (CDCF) du projet.

Le CDCF est rédigé à partir de l'expression du besoin.

La rédaction du cahier des charges est généralement sujette à débats dans l'entreprise... Le cahier des charges fonctionnel doit normalement être fourni par la MOA à la MOE.

Dans la pratique, une bonne solution peut constituer en la rédaction d'un cahier des charges purement fonctionnel par la MOA puis en la proposition d'une version plus formelle par la MOE.

Dans la pratique, il s'avère que la rédaction d'un tel cahier des charges est une tâche complexe, qui peut rarement faire abstraction (même s'il le devrait, en théorie) de l'intégralité des problématiques techniques sous-jacentes. Or, ces problématiques sont l'apanage de la MOE, qui est donc très souvent mise à contribution pour la rédaction de ce cahier des charges...

Dans la pratique, une bonne solution peut constituer en la rédaction d'un cahier des charges purement fonctionnel par la MOA puis en la proposition d'une version plus formelle par la MOE, ou en une rédaction collégiale du cahier des charges fonctionnel.

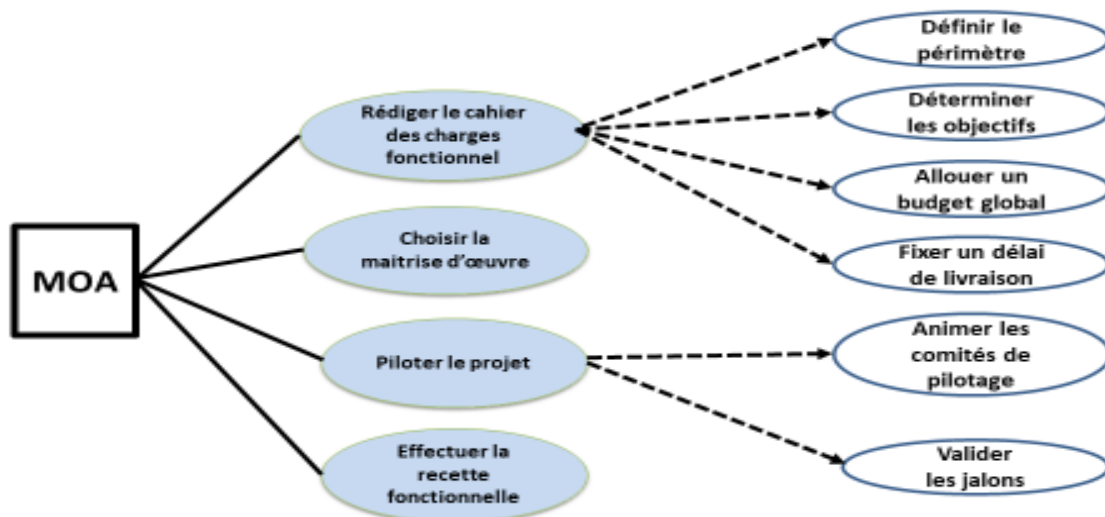
La Maîtrise d'ouvrage est l'entité porteuse du besoin, définissant l'objectif du projet, son calendrier et le budget consacré à ce projet. Elle détient l'entière responsabilité de la définition fonctionnelle.

Toute décision relative à la définition fonctionnelle du projet est de la seule et unique responsabilité de la MOA qui doit avoir le dernier mot. La maîtrise d'ouvrage valide et recette les livrables du projet.

C'est à la MOA que revient la lourde charge d'accompagner le changement auprès des utilisateurs du projet. Cette étape est cruciale car de la bonne réalisation de cet accompagnement dépend la réussite globale du projet.

La Maîtrise d'ouvrage est l'entité responsable du «QUOI» donc de l'analyse fonctionnelle du besoin.
Pour ce faire, rédige un document définissant fonctionnellement le besoin indépendamment de toute solution technique : le Cahier des Charges Fonctionnel (CDCF).

Responsabilités de la Maîtrise d'ouvrage



1- LE DIRECTEUR DE PROJET

Dans le cas de projets importants, la maîtrise d'ouvrage peut nommer une Direction de projet, c'est-à-dire une équipe projet sous la responsabilité du responsable de projet chargée de l'aider dans la gestion du projet, ainsi que dans les décisions stratégiques, politiques et de définition des objectifs. Le directeur de projet est le représentant unique de la maîtrise d'ouvrage vis-à-vis du maître d'œuvre qui doit être un spécialiste du domaine. Le directeur de projet est un responsable de haut niveau. Le Directeur de projet ou encore coordinateur ou encore coordinateur de projet est la personne responsabilisée sur l'aboutissement d'un projet (en général, d'un projet d'évolution du système d'information) :

- sur le plan du budget ou du coût
- sur le plan des délais (les plannings, les jalons)
- sur le plan du respect des spécifications (la réponse aux besoins)
- sur le plan de la qualité

Le directeur de projet est chargé de coordonner les travaux de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. C'est en ce sens qu'il se distingue du

Chef de projet qui, en général n'a en charge que la partie « informatique » (MOE ou maîtrise d'œuvre) d'un projet.

Le directeur de projet reçoit son mandat du maître d'ouvrage et les rôles du directeur de projet et de maître d'ouvrage délégué sont parfois confondus.

Le directeur de projet est investi d'une mission à durée déterminée (le temps du projet) et sa fonction ne figure pas dans l'organigramme de l'entreprise ou de l'organisation.

Son autorité est fonctionnelle (liée au projet) et non pas hiérarchique. Son rattachement à un niveau élevé de la maîtrise d'ouvrage (maîtrise d'ouvrage stratégique, direction d'entreprise,...) est donc essentiel pour lui assurer une légitimité suffisante, même si ce rattachement est temporaire et lié à la durée du projet.

Rôles du Directeur de Projet

Le Directeur de projet :

- pilote le projet : dans le cadre fixé par la maîtrise d'ouvrage et en accord avec le chef de projet de la maîtrise d'œuvre, il veille au respect des spécifications, des délais, du budget et des standards de qualité.
- anticipe les impacts : il s'assure que les répercussions des changements sur les différentes fonctions de l'entreprise ou de l'organisation sont bien prises en compte.
- conduit le changement : notamment dans le cas de réorganisations, de fusions,...
- arbitre les décisions : il prend les décisions nécessaires en respectant les impératifs, objectifs et contraintes des différents acteurs de l'entreprise ou de l'organisation, en veillant à rapporter ces décisions aux enjeux et aux objectifs fixés par la maîtrise d'ouvrage. Pour prendre ces décisions (ou faire prendre ces décisions) le directeur de projet anime le comité de pilotage ou le comité directeur. Le directeur de projet s'assure tant auprès des équipes de maîtrise d'ouvrage que des équipes de maîtrise d'œuvre :
- que les travaux sont conduits dans les règles de l'art (standards qualité, méthode, techniques, réglementaires) et dans le respect du cadre fixé au projet (budgets, délais, réponse aux besoins).
- que l'ensemble des impacts sur les différentes fonctions de l'entreprise ou de l'organisation sont bien identifiés et pris en compte.

- que les difficultés éventuelles sont bien identifiées et anticipées suffisamment tôt.
- que des solutions sont proposées à la décision avec les argumentations suffisantes (avantages, inconvénients, scénarios, impacts,...). Il veille également à hiérarchiser les décisions à prendre en fonction des enjeux (gestion des priorités).

II- LA MAÎTRISE D'ŒUVRE : MOE

La maîtrise d'œuvre est l'entité retenue par la maîtrise d'ouvrage pour réaliser l'ouvrage soit la mise en œuvre d'un projet dans les **conditions** de **délai**, de **qualité** et de **coût** fixées par cette dernière conformément à un contrat.

La maîtrise d'œuvre est donc responsable des choix techniques inhérents à la réalisation de l'ouvrage conformément aux exigences de la maîtrise d'ouvrage. Elle doit ainsi dans le cadre de sa mission, désigner une **personne physique** chargée du bon déroulement du projet, il s'agit du **chef de projet**.

Il s'agit du fournisseur du projet, soit celui qui réalise l'ouvrage même.

Il revient à cet acteur de concevoir et de proposer des solutions, d'effectuer des tests (recette) avant la livraison et de respecter les coûts et les délais fixés. Il assure la responsabilité juridique du respect de l'objectif (technique, coûts et délai). Recette= {tests}

La maîtrise d'œuvre est garante de la bonne réalisation technique des solutions, elle fournit le produit. Elle peut réaliser elle-même (au – 60%) cette solution, ou missionner un ou plusieurs fournisseurs pour cette réalisation.

La MOE a pour principale responsabilité de concevoir et de réaliser (ou faire réaliser) les livrables attendus par la MOA.

La MOE doit prendre en compte les exigences initiales de la Maîtrise d'ouvrage, mais elle n'est par contre pas habilitée à ajouter de nouvelles fonctionnalités au cours du projet même si cela lui semble opportun.

La MOE a une responsabilité de taille : elle s'engage à ce que la solution réalisée soit conforme au cahier des charges et aux spécifications fonctionnelles signées par la MOA.

La MOE est garante de la qualité technique de la solution proposée, du respect des coûts et des délais.

MOE : ROLES ET RESPONSABILITES

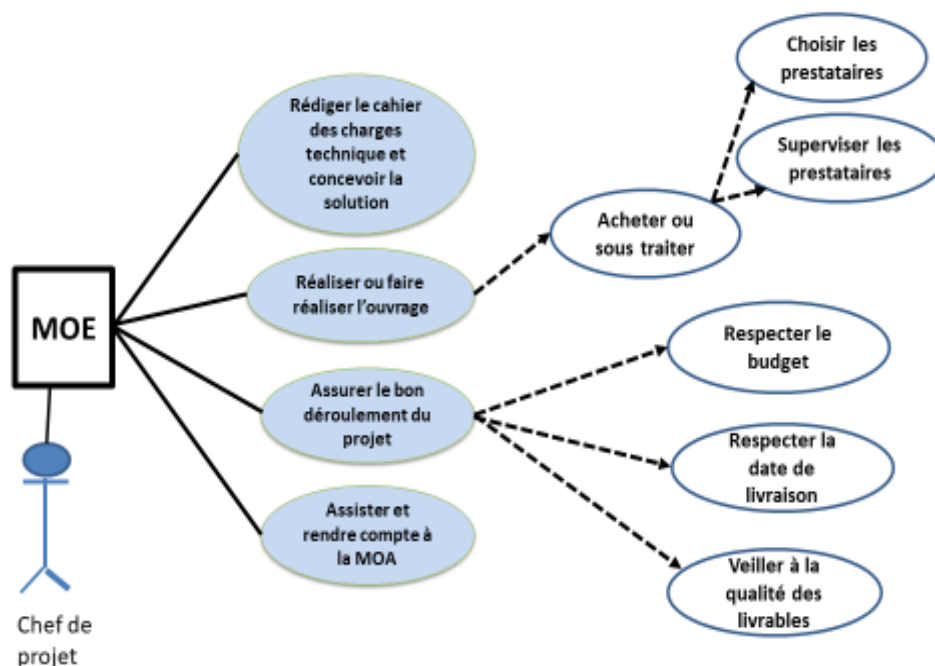
- Compréhension du besoin
- Le devoir de conseil
- L'adaptation aux métiers
- Les choix technologiques
- La mise en œuvre technique
- La qualité et la conformité de l'outil
- La pérennité de l'outil et la continuité de service
- Etre en mesure de réaliser à elle seule au moins 60% des travaux du projet.

La Maîtrise d'œuvre est l'entité qui prend connaissance du besoin exprimé et qui tâche d'y répondre techniquement.

Elle est Responsable du «COMMENT»

Pour ce faire, elle rédige un document appelé Cahier des Charges Technique(CDCT) à partir du CDCF.

Responsabilités de la Maîtrise d'oeuvre



1- Le Chef de Projet (CDP)

Personne désignée par l'organisation réalisatrice pour diriger l'équipe projet chargée d'atteindre les objectifs du projet et de répondre aux attentes des parties prenantes.

Le CDP joue un rôle essentiel dans l'exercice du leadership sur une équipe projet afin d'atteindre les objectifs du projet. Son rôle est perceptible tout au long du projet.

Personne chargée de mener à bien un projet, et de veiller à son bon déroulement.

Véritable Chef d'orchestre, il est chargé d'animer l'équipe projet, et est garant de l'avancement normal des actions entreprises.

A ce titre, il doit planifier, coordonner, veiller à la qualité des livrables.

Gestionnaire de projet. Un chef de projet doit avoir de larges connaissances et compétences.

Le chef de projet n'est pas censé accomplir tous les rôles du projet.

En revanche, il doit posséder des connaissances en management de projet ainsi qu'une compréhension, une expérience et des connaissances techniques.

Il assure à l'équipe projet une direction-une planification et une coordination par le biais de communications.

Le chef de projet est la personne physique chargée d'assurer la maîtrise du projet.

C'est le personnage central du projet. Il doit disposer d'une autorité et d'une autonomie importantes.

Le CDP encadre, anime et motive les équipes, suit le projet au quotidien et sur toute sa durée.

Il est responsable de la conformité des résultats au produit ou service demandé, assure le dialogue avec le client et les parties prenantes.

C'est le chef d'orchestre du projet.

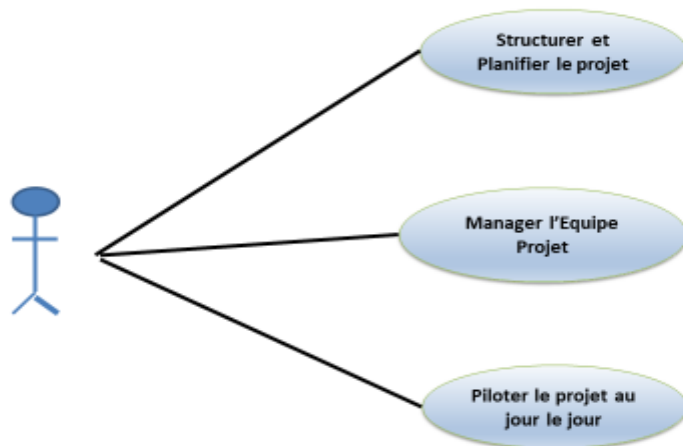
Il expose l'avancement du planning au Coordinateur de projet et aux Responsables des Services concernés.

Il présente les échéances à venir, les tâches à réaliser et les délais associés.

Il doit être autonome et tendu vers la réalisation de l'objectif.

Le Chef de projet doit être considéré comme seul responsable du bon aboutissement de projet.

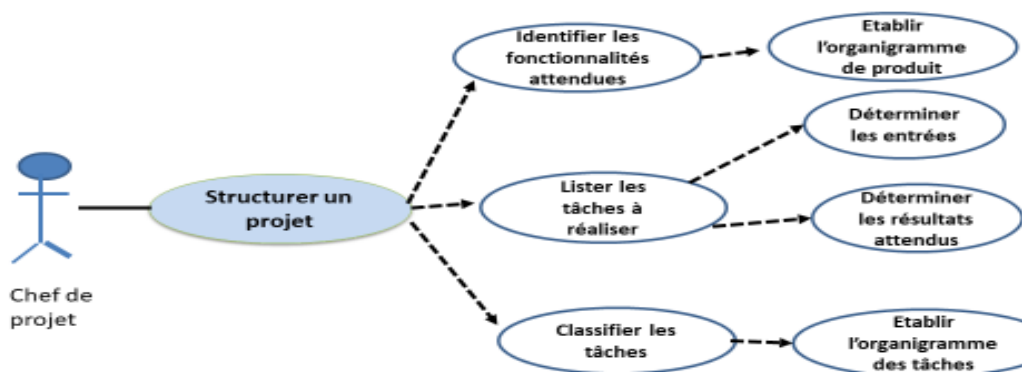
Rôles & Responsabilités du chef de projet



a- CDP : Structuration d'un projet

La structuration d'un projet consiste à comprendre- expliciter et formaliser les différents livrables à produire dans le cadre du projet, puis à établir la liste des tâches qui seront nécessaires pour aboutir à ces productions.

CDP: Structuration d projet



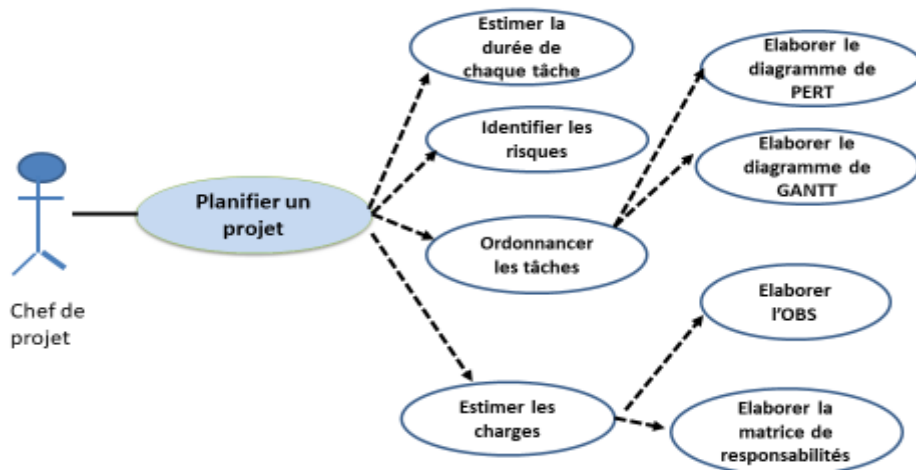
b- CDP : Planification d'un projet

La Planification est l'activité qui consiste à :

- Ordonnancer les tâches à réaliser, qui ont été formalisées lors de la structuration du projet.
- Estimer les charges associées
- Déterminer les profils nécessaires à leur réalisation.

La planification d'un projet consiste à prévoir l'ordonnancement des opérations sur le plan des délais et de l'utilisation des ressources.

CDP: Planification d'un projet

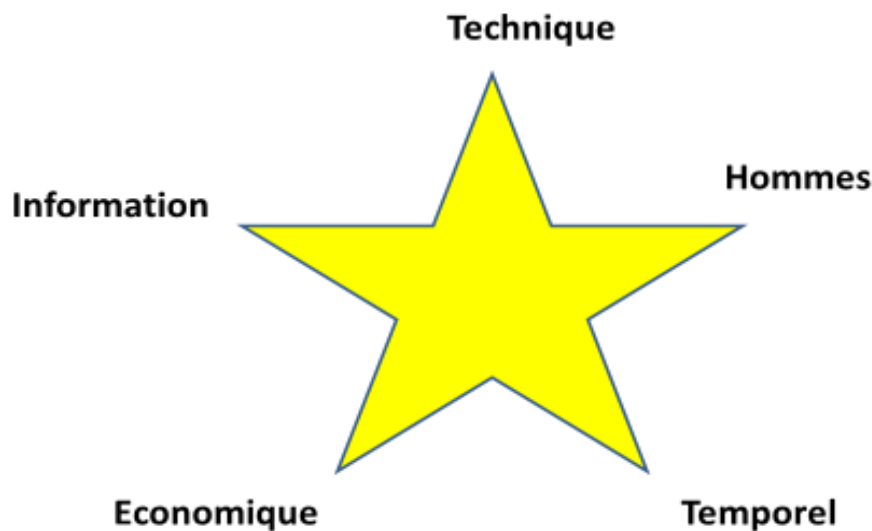


c- Les préoccupations du Chef de projet

Les cinq préoccupations du bon Chef de projet.

- - Le Chef de projet doit avoir en permanence dans son champ de vision les trois "bornes" qui constituent l'objectif du projet : le résultat technique, le délai, le budget.
- - Pour se donner le maximum de chances d'atteindre son objectif, il doit veiller en permanence à la motivation des troupes et à une bonne circulation et gestion de l'information

L'étoile polaire du Chef de projet



231

III- AUTRES PARTIES PRENANTES

Les consultants experts, les fournisseurs, les sous-traitants forment l'ensemble des ressources externes qui seront mobilisées sur le projet, à l'initiative de la MOE.

On rencontre dans les projets des acteurs effectuant des missions ponctuelles d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA), de maîtrise d'ouvrage déléguée (MOAD) mobilisées à l'initiative de la MOA.

1- La Maitrise D'ouvrage Déléguée : MOAD

Lorsque la MOA ne possède pas l'expérience métier nécessaire au pilotage du projet, elle peut faire appel à un MOAD (dont la gestion de projet est le métier). Le MOAD est une personne soit seule, soit à la tête d'une équipe si l'entité est importante. Il assiste la MOA en lui fournissant les éléments nécessaires aux prises de décisions. Sa fonction est de veiller à la qualité du SI de l'entité tant pour la conception que pour la façon dont il est utilisé.

- *Au niveau de la phase fonctionnelle*

Vérifie que la demande reste raisonnable et que le CDCF est cohérent et complet avant sa transmission.

- *Au niveau de la phase technique*

Organise des présentations de maquettes de l'application pour les futurs utilisateurs

Vérifie la cohérence entre les maquettes et les besoins exprimés.

- Intervient en renfort méthodologique et épaula la MOA à la fois dans la démarche projet et dans l'expression de son besoin.
- MOAD n'a pas de responsabilité directe avec la maîtrise d'œuvre.

MOAD : Rôle & Responsabilités

Interface entre MOA et MOE.

Aide la MOA à définir clairement ses besoins et vérifie auprès de la MOE si l'objectif est techniquement réalisable.

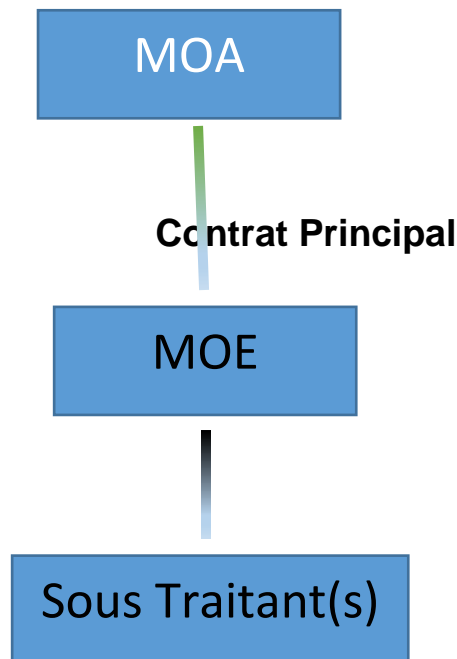
- Vérifie la bonne exécution de la recette
- Vérifie au cours des premières semaines d'utilisation l'adéquation aux besoins du produit livré.
- Peut représenter la MOA au comité de pilotage voire au comité directeur.
- Peut jouer le rôle de directeur de projet
- Ne peut se substituer à la MOA

2- Les Sous-traitants (sous traitance)

Pour la réalisation de certaines tâches du projet, lorsqu'elle ne possède pas en interne les **ressources nécessaires**, la MOE peut **faire appel** à une ou plusieurs entreprises externes.

Chaque sous-traitant **réalise** un sous-ensemble du projet directement avec le MOE mais n'a aucune responsabilité directe avec la MOA.

Tout contrat ou accord en vue d'effectuer des travaux se fera à l'appui d'un contrat principal.



Les dispositions de sous-traitance sont influencées par le contrat principal.

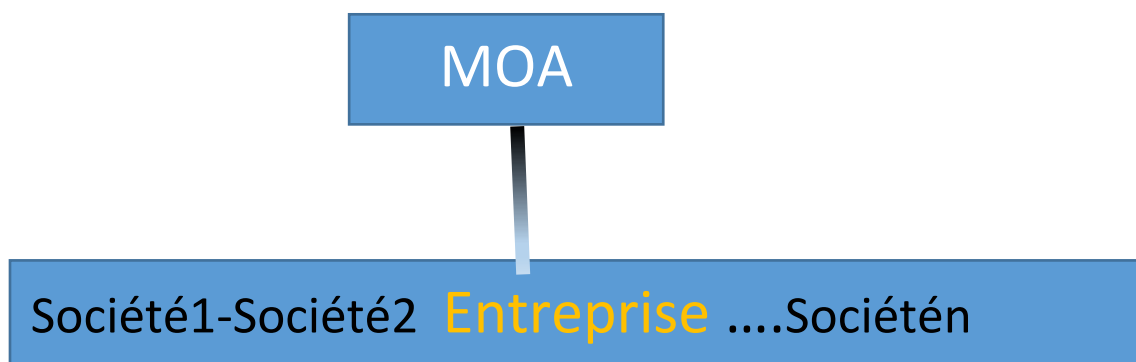
Toute modification de dispositions au sein d'une sous-traitance devra être approuvée à partir du contrat principal. Respect des exigences de conformité du contrat principal.

L'Entreprise réalisatrice est responsable des prestations sous traitées.

Obligation de résultat et Respect des délais et au plus 40% du travail du projet peuvent leur être confié.

3- La Cotraitance

- L'Entreprise est constituée pour la durée du projet.
- Elle représente les membres du groupement vis-à-vis du client.
- Elle coordonne la réalisation des tâches



Les sociétés 1, 2,...,n constituent l'Entreprise.

4- Les Contributeurs

Les personnes participant en interne à la réalisation du projet, sans avoir le même degré d'implication que les membres de l'équipe projet sont les contributeurs du projet.

5- Le Commanditaire

Personne ou groupe qui finance le projet en capitaux ou en nature. Il peut être impliqué dans des problèmes majeurs dont la résolution dépasse l'autorité du chef de projet (changement de contenu, risques élevés).

6- L'Exploitant : client/utilisateurs

Ce sont les personnes ou organisations qui utiliseront le produit, le service ou le résultat du projet.

7- La Vigie du projet

Le Directeur de projet ou le chef de projet sont par nature responsables de la réussite du projet, c'est-à-dire de l'atteinte des objectifs dans le planning et le budget annoncés.

De ce fait, il leur est difficile d'être à la fois "dehors" et "dedans", d'avoir la distance nécessaire à une vision totalement objective de l'avancement du projet dans son ensemble. Pour accompagner le directeur de projet ou le chef de projet dans la réussite de son projet, une nouvelle fonction a été progressivement développée d'abord au Canada : la "vigie du projet".

Son rôle :

Valider l'ensemble des outils de suivi et de reporting du projet

Valider la gouvernance du projet sur proposition du directeur de projet ou du chef de projet et en assurer une Co animation avec le Directeur de projet ou le chef de projet

S'assurer de la cohérence des points de vue des acteurs, sponsors et utilisateurs

Régulièrement vérifier la bonne cohésion de l'équipe projet

Valider le plan de communication autour du projet

Accompagner le Directeur de projet ou le Chef de projet dans une relation non hiérarchique pour l'aider à identifier les points critiques, trouver les solutions et mener les actions nécessaires.

8- Les Utilisateurs Finals

En se base sur l'iceberg de l'ignorance « 100% des problèmes sont connus par les utilisateurs. »

Les utilisateurs font l'échec ou la réussite d'un projet (informatique ou autre) quel qu'il soit.

Leur avis est important même s'il est difficile à apprécier et à canaliser.