



# Structure d'Imputabilité, Redevabilité et Responsabilité

ENTREPRISE, PROGRAMME OU CLIENT

ASSURANCE QUALITE

COMITE DE PILOTAGE

Utilisateur Principal (s)

EXECUTIF

Fournisseur Principal (s)

Assurance  
utilisateur

Assurance  
Entreprise

Assurance  
Fournisseur

Assurance Projet

AUTORITE  
DE  
CHANGE-  
MENT

CHEF DE PROJET

SUPPORT  
PROJET

CHEF(S) D'EQUIPE

Membres d'une Equipe

U  
T  
I  
L  
I  
S  
A  
T  
E  
U  
R  
S

F  
O  
U  
R  
N  
I  
S  
S  
E  
U  
R  
S

## L'assurance Projet :

Comprend l'assurance Utilisateur, Entreprise et Fournisseur. C'est une délégation du comité de pilotage, en cas de besoin, pour mener correctement son rôle de surveillance de tous les aspects de la performance et des produits du projet.

## L'Autorité de changement :

L'autorisation des changements ou des hors-spécifications est de la responsabilité du Comité de Pilotage. Avant la fin de IP, il peut décider de déléguer un certain degré d'autorité pour les décisions sur les changements ou hors-spécifications. Une échelle de gravité pourra être définie dans l'**Approche de contrôle des changements** et en fonction, les Changements pourront être traités par : Entreprise ou Prg, COPIL, Assurance Projet, CP ou une autorité de changement spécifique.

## Le Support Projet :

Il est de la responsabilité du Chef de Projet qui peut déléguer une partie de son travail à un rôle de Support Projet.  
Exemples : Services administratifs, Conseils et aide sur les outils de gestion de projet, Planification, Gestion des risques, Gestion de la configuration.

— Ligne d'autorité / report

- - - Ligne de Responsabilité

..... Ligne d'avis ou support

Couleur bleu => Membres de l'équipe de Management de Projet

# Thèmes : Objectifs et Exigences minimales

## Cas d'affaire (CA)

Etablir les mécanismes qui permettront de juger si le projet est et demeure souhaitable, viable et réalisable...

- Créer et maintenir une justification pour l'entreprise -> **CA** (ou autre).
- Vérifier et tenir à jour la justification pour l'entreprise.
- Garantir et confirmer les bénéfices -> **Appr. de gestion des bénéfices**.
- Définir et documenter les rôles/Responsabilités en matière de CA

## Qualité

Définir et mettre en œuvre les moyens utilisés pour vérifier que les produits sont adaptés aux besoins

- Définir son **Approche du management de la qualité**.
- Critères qualité explicites pour les produits -> Descriptions de produit.
- Tenir à jour des enregistrements (preuves) -> **Registre qualité**.
- Exigences client et critères d'acceptation -> Desc. de produit du projet.
- Tirer des leçons sur la gestion qualité.

## Risque

Identifier, Evaluer et Contrôler les incertitudes du projet et par la même, améliorer ses perspectives de réussite.

- Définir son **Approche de gestion des risques**.
- Tenir un **Registre des risques** et s'assurer que les risques sont identifiés, évalués et gérés tout au long du cycle de vie du projet.
- Tirer des leçons pour informer la gestion des risques.

## Progression

Etablir des mécanismes pour surveiller et comparer les réalisations effectives par rapport aux réalisations prévues (prévisions/contrôle)

- Définir son **Approche de contrôle de la progression** -> DIP
- Gérer par séquence et par exception (tolérances à définir)
- Revoir la justification lors des exceptions et tirer des leçons.

## Organisation

Définir et établir la structure d'imputabilité et de responsabilité pour le projet. (Le qui en matière de redevabilité/ responsabilité)

- Définir la structure et les rôles/Responsabilités -> **DIP**
- Documenter les règles de délégation liées à l'autorité de changement si nécessaire -> Approche de contrôle des changements.
- Définir son **Approche de gestion de la communication**

## Plans

Faciliter com., réalisation et contrôle en définissant les moyens de livraison des produits (où, comment, par qui, quand, combien)

- S'assurer que les plans permettent la réalisation du CA.
- Comporter au moins deux séquence de management (1 SI / n SL).
- Plan de projet global et plan de séquence par séquence.
- Utiliser la Planification basée sur le produit pour plan de projet, de séquence et d'exception ou autre approche acceptable
- Plans spécifiques pour les exceptions.
- Définir les rôles et responsabilités en matière de planification
- Utiliser des leçons pour informer la planification

**Plans; Structure de décomposition du produit avec les descriptions**

## Changement

Identifier, Evaluer et Contrôler tout changement potentiel et approuvé aux niveaux de référence du projet.

- Définir son **Approche de contrôle des changements**.
- Définir la création, la conservation et le contrôle des réf. de produits.
- Tenir un **Registre des incidences** et s'assurer que les incidences sont consignées, évaluées, gérées et revues tout au long du cycle projet.
- Tirer des leçons pour informer la gestion des changements.

# Processus : Finalité et Objectifs

## Elaborer le projet

Garantir que les prérequis à l'initialisation sont en place en répondant à la question : le projet est-il viable et justifié ? (le min. est en place)

- Il existe une justification (ébauche du cas d'affaire); suffisamment d'information; les autorités pour initialiser; l'approche générale du projet; les personnes clés sont nommées; l'initialisation est planifiée
- On ne va pas à initialiser un projet sur la base d'infos erronées!

## Initialiser

Doter le projet de solides fondations et permettre à l'organisation de comprendre le travail à effectuer pour livrer le produit du projet..

- Toutes les parties intéressées comprennent :  
La raison d'être du projet, les bénéfices attendus, les risques, le périmètre des actions à mener, les modalités, le calendrier et les coûts.  
Les parties prenantes, comment gérer la qualité, les risques, les incidences et chgts. Le contrôle, l'adaptation etc..

## Gérer la livraison des produits

Contrôler le lien entre le Chef de projet et les chefs d'équipes en convenant d'exigences pour l'acceptation, l'exécution et la livraison.

- Le rôle des chefs d'équipe consiste à coordonner un domaine d'activité pour livrer un ou plusieurs composants du produit du projet.
- Le travail de l'équipe est convenu et autorisé et l'équipe comprend ce qui doit être produit et leurs engagements. Rapports d'avancements
- Les produits sont livrés conformément aux attentes.

## Clore le projet

Fournir un point fixe correspondant à la confirmation que le produit du projet est accepté et valider que les objectifs de la DIP sont atteints...

- Vérifier l'acceptation utilisateur et s'assurer que le site peut supporter
- Comparer les performances du projet aux valeurs de référence.
- Evaluer bénéfices atteints et MAJ de l'approche de gestion des bénéfices
- Prendre les dispositions pour gérer incidences et risques en suspens

## Diriger le projet

Permettre au COPIL de demeurer imputable pour la réussite du projet en prenant les décisions clés et en exerçant un ctrl général.

- On dispose de l'autorité pour Initialiser, pour Livrer le produit du projet et pour Clore le projet.
- La direction et le contrôle sont assurés tout au long du projet.
- Le projet reste viable et on a une interface avec au dessus.
- Les plans de réalisation des bénéfices sont bien gérés/examinés.

## Contrôler une séquence

Affecter les tâches, surveiller le réel, régler les incidences, informer le COPIL et agir pour rester dans les tolérances de séq.

- La livraison des produits de la séquence fait l'objet de toute l'attention nécessaire. Tout écart est surveillé.
- Les risques et les incidences sont maîtrisés.
- Le cas d'affaire est sous surveillance.
- Les produits de la séquence sont livrés conformément aux normes qualité et contribuent aux bénéfices définis.
- l'équipe de Management de projet se concentre sur la livraison des produits dans les limites de tolérances fixées.

## Gérer une limite de séquence

Permettre au chef de projet de fournir suffisamment d'informations au COPIL pour qu'il puisse : évaluer la réussite de la séquence; approuver le plan de séquence suivant; vérifier le plan de projet et confirmer la justification pour l'entreprise.

- Confirmer au COPIL que tout est fait; préparer le plan de séquence n+1 ou exception; vérifier et si besoin maj de la DIP.
- Fournir les informations concernant la viabilité du projet.
- Enregistrer les retours d'expérience utiles pour d'autres.
- Si limite de Séq. : Demander l'autorisation pour la séquence n+1.
- Si exception, Demander l'approbation du plan d'exception.

# Points clés 1

- COPIL efficace : Autorité; Représentation; Délégation; contrôle
- Exigences Minimales :
  - Enregistrer/Documenter dans registre (Incidences/Risques/Qualité)
  - Approches
  - Rôles et Responsabilités
  - Leçons tirées de l'expérience
- Budget de risque : Pour financer les réponses au risque Ex : plan de contingence
- Similitudes Assurance Qualité et Assurance Projet :
  - S'assurer qu'on applique les normes/politiques de l'entreprise
  - Indépendantes du Chef de projet
- Finalité du processus Gérer la livraison des produits :
  - Contrôler le lien entre le Chef de projet et les Chefs d'équipe
- Si programme au dessus d'un projet alors EP est très simple. Le programme nomme Exécutif et le Chef de projet et donne l'exposé de projet.
- Dans une séquence d'initialisation longue et complexe on pourrait rajouter un CS en parallèle de IP pour contrôler des fournisseurs qui nous aident

# Points clés 2

- C'est pendant la séquence d'initialisation qu'on se prépare (règlement intérieur du projet qui sera dans la DIP) :
  - Comment on va adapter la méthode à l'environnement du projet
  - Comment on va communiquer avec toutes les parties prenantes connues à ce jour => Approche de gestion de la communication
  - Comment on va gérer les Incidences (3 types), les références des produits, l'autorité de changement etc... => Approche de contrôle des changements.
  - Comment on va gérer les risques avec la tolérance de risque projet, est-ce qu'on a un budget de risque etc.. => Approche de gestion des risques
  - Comment on va gérer la qualité => Approche du management de la Qualité
  - Comment on s'assurera que les bénéfices sont atteints => Approche de gestion des bénéfices
  - Comment on s'occupe du contrôle avec la section Contrôles du projet directement dans la DIP.
- L'assurance qualité de niveau Entreprise peut demander des audits indépendants pour vérifier qu'un projet est géré convenablement
- L'assurance projet est un rôle du COPIL et peut fournir des conseils au CP.
- Les équipes d'exploitation ou de maintenance Post-projet sont vues comme des super-utilisateurs pendant le projet qui ont des besoins pour pouvoir exploiter ensuite. Ils devraient être représentés côte Utilisateur Principal au COPIL.

# Points clés 3

- Dans EP : Executif nommé Utilisateur principal (les rôles de haut niveau)
- Enregistrement de conf :
  - Garder l'historique des états/versions d'un produit
- Déterminer le nombre de séquences d'un projet :
  - Les produits à livrer; l'horizon de planification; le risque **mais surtout pas la disponibilité des personnes**
- Attention : Avant IP les registres et les approches n'existent pas donc on utilise le journal de projet et l'exposé de projet ou le plan de la séquence d'initialisation.
- Tolérances -> Management par exception->Thème Progression
- Définir l'adaptation dans IP !
- Approche de gestion des bénéfices -> Quand et comment on va vérifier que les bénéfices sont atteints (notion de plan)
- Notion de Perte/Gain pour les 2 parties dans la réponse au risque de type partage

# Practitioner (Recherche Livre)

- Chapitre 3 : Les principes
- Chapitre 4 : Adaptation
- Chapitres 5-12 : Pour chaque thème
  - Table des Rôles et Responsabilités
  - Sections d'adaptation (Agile programme Fournisseur externe...)
  - Informations spécifiques à chaque thème
- Chapitre 13-20 : Processus
  - Penser au RACI de chaque activité si une question porte sur qui fait quoi dans une activité donnée.
- Annexe A : Les produits de managements
- Annexe C : Les Rôles et Responsabilités
- Tableaux importants :
  - Information sur les tolérances : Tableau 12.1 page 149
  - Information sur les risques : Tableau page 132
  - Information sur les actions/financement des changements page 146



# Practitioner (Cas d'affaire)

- Ne pas confondre **les options** du Cas d'affaire (Quel projet on a envisagé et l'option choisie : notre projet)
- Avec **l'approche** de l'exposé du projet (Comment on se propose de livrer l'option choisie)
- **L'Exécutif est propriétaire du Cas d'affaire !** Mais il peut déléguer sa gestion au CP et d'autres rôles l'aident comme l'Utilisateur Principal pour spécifier les bénéfices (voir tableau page 52)
- La justification est obligatoire (principe) mais pas forcément sous forme d'un Cas d'affaire

# Practitioner (Organisation)

- Exécutif : UNIQUE  
Représente l'entreprise/Prg/client; Autorité; Focus sur le fait que le projet est un investissement de valeur; Coûts/bénéfices...
- Utilisateur principal (S) :  
Représente tous les utilisateurs; bonne expression des besoins; spécifier les bénéfices et les vérifier après le projet; utiliseront les produits du projet; Doit comprendre l'impact des changements; Les équipes qui feront la maintenance/exploitation sont côté utilisateur pendant le projet (ils ont des besoins et ne fournissent rien)
- Fournisseur Principal (S) :  
Représente tous les fournisseurs; fournissent les ressources pour créer les produits du projet; Garants de la viabilité de l'approche des plans d'équipe et de l'intégrité/qualité des produits  
Ils doivent aussi comprendre l'impact des demandes de changement.

# Practitioner (Plans)

- Pré-Requis : Tout ce qui doit être en place pour permettre à un plan de démarrer et de continuer à fonctionner.
- Hypothèse : Quelque chose de flou que l'on a besoin de fixer car notre plan en est dépendant.
- Produit ou dépendance externe : Un produit dont on est dépendant et qui soit :
  - Existe déjà
  - Est à créer par un autre projet
- Interface : Tout projet dont on est dépendant et avec lequel il faut garder une interface de communication.

# Practitioner (Qualité)

- Liste de contrôle des activités Qualité page 81 !
- 1 Les exigences qualité clients => Critères d'acceptation projet avec des tolérances qualité globales (A écrire dans la description de produit de projet)
- 2 Décrire les critères qualité de chaque produit ainsi que les tolérances associées en suivant la planification par vague de Prince2 (Plan de projet en IP pour les produits de haut niveau et ensuite séquence par séquence)
- 3 Lorsque les produits sont faits on lance les revues qualité dans LP pour vérifier la conformité des produits % à leurs critères qualité. Revues qualité consignées dans registre qualité.

# Practitioner (Risques)

- Tableau page 132
- Accepter : On ne fait rien (on met qd même dans le registre) mais pas de coût ni d'action
- Plan de contingence : on ne fait rien tout de suite mais on a un plan si l'Evt se produit
- Réduire/améliorer : On agit tout de suite (on dépense) pour jouer sur probabilité et/ou impact
- Transférer : on transfère la partie financière à une autre company (assurance)
- Partager : on partage le risque avec une autre société et les deux peuvent gagner ou perdre.
- Eviter/ exploiter : on change dramatiquement le plan pour éviter/exploiter le risque (ex arrêter le projet)

# Practitioner (Changement)

- Attention : Incidence  $\leftrightarrow$  risque !!!
  - Incidence : c'est arrivé ou sûr d'arriver
  - Risque ca pourrait arriver
- NE JAMAIS UTILISER LES TOLERANCES POUR FINANCER UN CHANGEMENT
  - Tableau p 146 !!