



Avant la planification du projet, sa sélection

Traduit et adapté du cours CM642 – Bpii Organisation



Objectifs

- Le processus de sélection de projet (SP)
- Les **critères** de sélection des projets
- Les modèles numériques et non numériques
- L'information nécessaire pour prendre la décision
- Une présentation d'une méthode utilisée dans une entreprise Québécoise

Gestion portefeuille de projets TI

- **1.0. Introduction**
- **2.0. La sélection de projet – et ses critères**
- **3.0. Qui choisi les projets logiciels ?**
- **4.0. Les données nécessaires**
- **5.0. Les approches de sélections**

Sélection de projet - Introduction

- SP = le processus de Sélection de Projets logiciels permet de:
 - procéder rapidement et efficacement;
 - choisir les bons projets pour l'entreprise
- Le processus SP implique:
 - La personne qui soumet le projet,
 - Des études (plus ou moins poussées) concernant les bénéfices potentiels du projet pour l'entreprise
- Le processus SP est difficile à gouverner – les projets proposés ont une composante politique, d'investissement et de risque
- Donc le processus SP doit être structuré et rationnel
- Le processus SP permet une priorisation des projets – car il n'y a pas assez de ressources pour tous les effectuer

Sélection de projet, besoin d'un processus

- Évitez les processus informels ou mal conçus
- Minimise le risque de choisir de mauvais projets logiciels
- Permet de choisir des projets avec un grand potentiel d'affaire
- Récoltez les bénéfices escomptés – qui sont évalués formellement
- Le porteur de dossier connaît l'information nécessaire pour promouvoir le projet;
- Laisse une trace des décisions d'entreprise

Le processus de SP doit être revu périodiquement, c.-à-d., lors de la venue d'un nouveau dirigeant, lors d'un nouveau plan d'affaire

Sélection de Projet – La chartre de projet

- Un projet est soumis pour approbation par une personne dans l'organisation;
- La proposition doit décrire: Qui, Quoi, Pourquoi et Comment
- La proposition doit contenir un sommaire exécutif et traiter de 4 sujets:
 - le problème à résoudre ou l'opportunité à réaliser;
 - Un survol des coûts et bénéfices escomptés;
 - Le plan pour l'opérationnalisation et le support une fois déployé, le TCO – Total Cost of Ownership)
 - Une description de l'équipe ou la démarche qui sera suivie
- Les projets doivent compléter/soumettre une chartre de projet

Sélection de facto (réflexe)

- Plusieurs projets sont choisis d'une manière ad hoc
 - Par exemple, un logiciel n'est plus supporté par le fournisseur. Un projet de remplacement est effectué de facto
 - Une autre approche aurait été d'évaluer le remplacement avant de déclencher ce projet
- Désavantage – essentiellement réactif
- Est valable – pour des petits projets sans grande conséquences

Sélection de projet - Question

1. "Le processus de sélection de projet est influencé par le type et la mission de l'organisation".

Lors de la sélection de projet, quels serait les critères de sélection pour les types suivants d'organisations:

- Secteur Public;
- Secteur Privé;
- Secteur des Organisations à Buts non-lucratifs.

Sélection de projet – Secteur Public

- Objectifs - politique, social, culturel, militaire, économique, environnement,...
- Moins concerné par la rentabilité et les aspects commerciaux
- La politique est un facteur majeur pour le processus SP
- Caractéristiques du processus SP pour un gouvernement:
 - SP fondé sur les besoins pour satisfaire la mission
 - besoin, échéance et envergure = considérations primaires
 - coûts = secondaire mais un facteur important

Sélection de projet – Secteur Privé

- Le profit est un objectif principal des décisions
- Parfois des profits peuvent être limités mais le projet proposé:
 - Offre une stabilité organisationnelle (élimine les duplications)
 - Offre un avancement technologique (de nouvelles compétences)
 - Améliore l'image publique de l'organisation
 - Crée de nouveaux marchés (la diversification)
 - Aide à soutenir une part de marché existante
 - Diminue les effets négatifs des cycles des marchés
- Dans ce cas, le processus SP est donc:
 - Sensible et répond aux besoins opérationnels
 - Moins de latitude personnelle à autoriser des projets
 - Plus d'emphasis sur l'évaluation du risque d'échec

Sélection de projet – critères secteur privé

- Alignement avec le coeur des affaires
- Disponibilité des ressources
- Support des exécutifs
- Marché utile des résultats du projet
- Impact positif sur les intervenants impliqués
- Probabilité de l'augmentation de la part de marché
- Maturité de la technologie employée
- Habilité de livraison du projet en temps
- Connaissance et maîtrise interne adéquate de la technologie
- Équipement et logiciels déjà disponibles
- Retour sur investissement adéquat

Sélection de projet – critères

Objectifs Stratégiques de l'entreprise

- Le processus SP requiert un ensemble de critères de sélection;
- Le porteur du dossier doit maîtriser ces critères;
- Les critères sont typiquement décrits en termes de résultats;
- Les projets doivent être dérivés des objectifs stratégiques;
- **Il y a donc un prérequis au processus de SP;**
- La planification stratégique, en elle même, va identifier des projets;
- Les objectifs stratégiques doivent être développés et ajustés par les cadres de l'organisation (Exemple [Hoshin](#) de Bell Canada);
- Exemple de processus [SP à Batelco](#).

Sélection de projet – critères

- Les critères du processus SP peuvent provenir d'un exercice d'identification des forces et faiblesses de l'organisation: **Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)**:
 - Utiliser les forces,
 - Améliorer les faiblesses,
 - Prendre avantage d'une opportunité,
 - Se protéger d'une menace.

Sélection de projet – critères

- L'identification des critères du processus de SP doivent impliquer les dirigeants;
- Une rencontre annuelle de revue des critères;
- 15 à 20 critères sont nécessaires pour différencier les projets de l'organisation;
- Établissez aussi des catégories pour ces critères, c.-à-d. stratégiques, revenu, efficacité, satisfaction des employés, opérationnel, ressources (risques), mise en oeuvre,...;
- Chaque critère doit être bien défini afin que tous puissent bien comprendre sa définition et l'intention du critère.

Sélection de projet – secteur OBNL

- Le processus SP est soit similaire à celui du gouvernement ou à l'entreprise privé:
- Quelques facteurs de sélection de projets :
 - Projet aligné à la mission de l'organisme
 - Les besoin des membres sont au coeur des préoccupations
 - Vise un revenu mais pas nécessairement un profit
 - Sélection axée sur coût/bénéfices
 - Choisi les projets qui plaisent à la population desservie

Qui choisi les projets ?

Votre rôle de chef de projet (CP)

- CP est impliqué après le processus SP - environ 20% impliqués
- L'implication du CP a 2 avantages:
 - Prise en charge immédiate du projet;
 - Comprend et peut communiquer les raisons du choix du projet.
- Si le CP n'est pas impliqué dans le processus SP, il doit être informé de la rationnelle de sélection du projet.
- Exemple du [CRB de Batelco](#)

Approches de PS - Caractéristiques

- RÉALISME – prend en compte la situation actuelle (limite des ressources)
- CAPACITÉ – utile selon plusieurs perspectives d'utilisateur
- FLEXIBILITÉ – s'adapte pour évoluer rapidement aux changements
- FACILITÉ D'UTILISATION – facile et rapide d'utilisation
- COÛT – faible coût d'utilisation (TCO) comparé aux coûts de mise en oeuvre du projet
- ORIENTÉ-BUT – doit évaluer si le projet rencontre les objectifs de l'organisation

Informations nécessaires du PS

Données Subjectives & Objectives

- Quantitatif = c.-à-d. donnée validées
- Qualitatif = c.-à-d. observation et expérience passée
 - [Exemple](#)
- Les bénéfices doivent être chiffrés et c'est la partie qu'il faut travailler le plus en expliquant les hypothèses
- $ROI = (\text{bénéfices} / \text{coûts du projet}) \times 100$
 - [Exemple](#)
- $TCO = \text{somme} (\text{coût du projet} + \text{coûts d'opération}) / \text{durée de vie du système résultant}$