

1.3 Organisation et rôles

Présentation des rôles obligatoires ou importants dans la gestion de projet.

Rôles des parties prenantes

Les parties prenantes d'un projet sont organisées spécifiquement pour interagir dans le projet, avec des rôles et des règles hiérarchiques qui diffèrent généralement de celles en vigueur au sein de l'organisation permanente.

Les rôles présentés ci-après sont basés sur les [rôles de la méthodologie HERMES 2022](#), mais adaptés au contexte de l'UNIL. Ceux marqués d'un astérisque (*) ne sont pas des rôles HERMES, mais font partie des rôles habituellement présents dans les projets. A noter que les parties prenantes peuvent endosser plusieurs des rôles présentés ici durant un même projet.

Rôles principaux

Ces rôles principaux sont obligatoires dans tous les projets.

Mandant (MAN)

Le rôle de [mandant](#) comprend la responsabilité des résultats du projet et de l'atteinte des objectifs fixés dans les conditions cadres. Il garantit que les objectifs correspondent aux stratégies, aux prescriptions et aux objectifs supérieurs de l'organisation permanente et met à disposition les ressources (finances, personnel, infrastructure) et en garantit une utilisation efficiente. Il est ainsi la personne qui prend les décisions de pilotage tout au long du projet, approuve les livrables et les résultats proposés par l'équipe de projet. Il est généralement secondé par un Comité de pilotage qu'il préside.

Dans les projets informatiques de l'UNIL, ce rôle est généralement assuré par un membre de la Direction de l'UNIL si le projet impacte plusieurs facultés et/ou services, ou par un·e responsable d'une unité, si le projet n'impacte que la faculté ou le service en question.

Chef de projet (CPR)

Le rôle de [chef de projet](#) consiste à diriger et coordonner le projet indépendamment de l'orientation technique de la solution et de l'approche de développement choisie, sur mandat du mandant. Il prend les décisions opérationnelles tout au long du projet, planifie et évalue les délais, les ressources et le budget, gère l'équipe de projet, rend compte de l'avancement du projet au mandant. Il participe et anime les Comités de pilotage et les Comités opérationnels.

Dans les projets informatiques de l'UNIL, ce rôle est assuré par un·e professionnel·le de la gestion de projet (collaborateur·trice du pôle Projets du Centre informatique), s'il s'agit d'un projet métier, ou par un·e Chef·fe de pôle du Centre informatique, s'il s'agit d'une mission (projet technique ou maintenance évolutive).

Selon le type de projet, la dénomination du rôle change. Nous parlerons ainsi de **chef de mission (CMI)** dans le cadre des missions, ou de **chef de programme (CPG)** dans le cadres des programmes.

Référent métier (RM)

Le rôle de [référent métier](#) consiste à représenter les utilisatrices et utilisateurs et leurs intérêts dans le contexte du projet. Ce rôle est central dans le déroulement d'un projet, car il est responsable de la solution qui sera déployée au terme du projet.

Dans les projets informatiques de l'UNIL, ce rôle est assuré par un·e spécialiste métier concerné·e par le projet au sein de la faculté ou du service impacté. Dans le cas de projets transverses impactant plusieurs unités, ce rôle peut être pris par un·e [Responsable des systèmes d'information \(RSI\)](#).

Autres rôles importants

D'autres rôles interviennent généralement dans le déroulement d'un projet. Sans être exhaustif, voici ceux que nous rencontrons fréquemment dans un projet informatique à l'UNIL.

Business Analyst (BA)

Le rôle de [business analyst](#) détermine, vérifie, analyse et priorise les besoins et les exigences des utilisateurs sur la base des processus et de la structure de l'organisation, et les transforme en exigences organisationnelles et/ou fonctionnelles.

Quality Analyst (QA)

Le rôle de [quality analyst](#) soutient le ou la mandant·e en évaluant le projet de manière indépendante et en lui recommandant des mesures pour atteindre plus facilement les objectifs du projet.

Test Manager (TM)

Le rôle de [test manager](#) conçoit, planifie et coordonne les tests. Il s'assure que les bases de test sont élaborées conformément au concept de test et transmet les tests à l'exploitation.

Change Manager (CM) *

Le rôle de change manager est responsable d'accompagner le changement au sein des unités impactées par le projet.

Utilisateur clé (Key User, KU) *

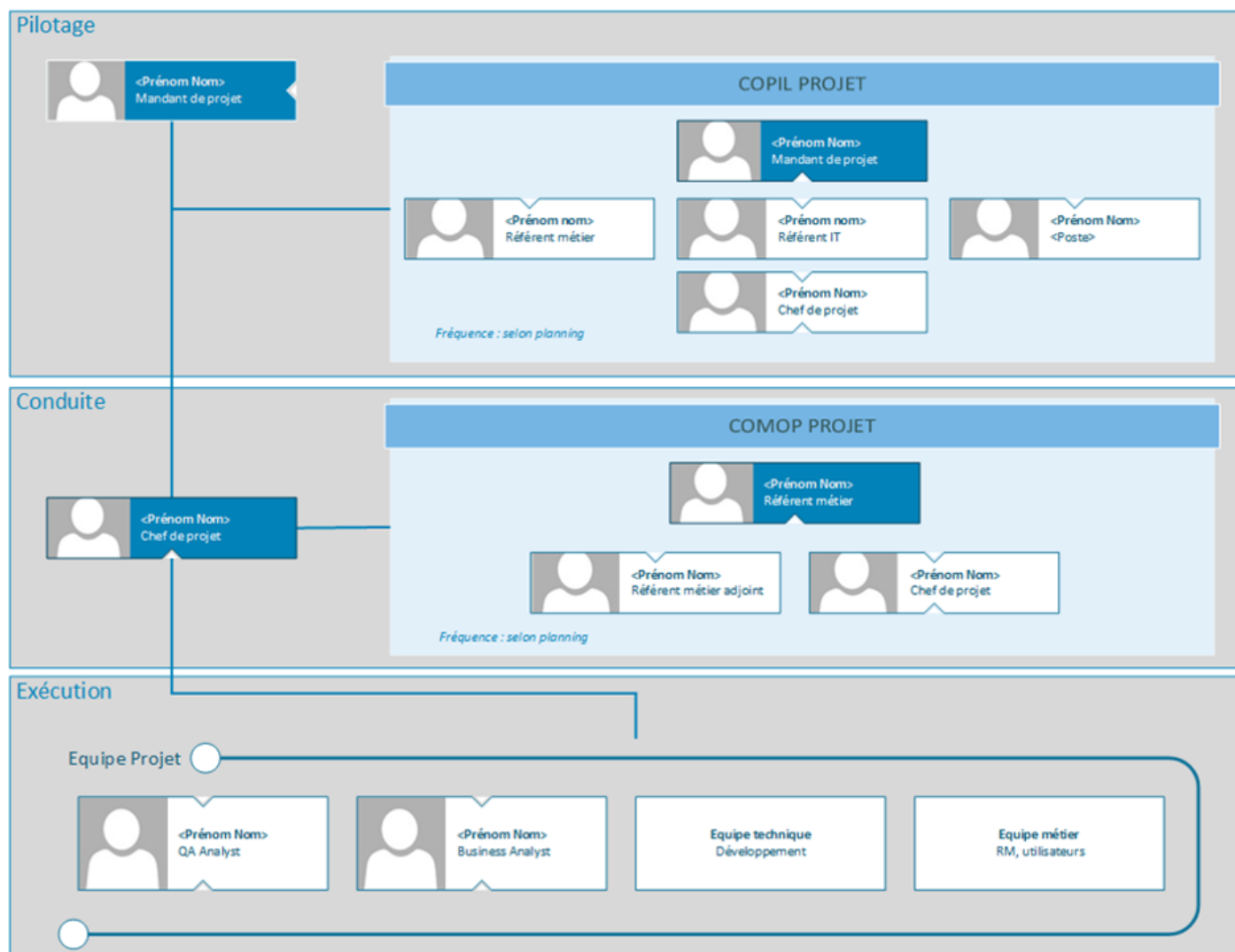
Ce rôle est celui d'un·e utilisateur·trice final qui reçoit une formation spécifique à l'utilisation de la solution déployée par le projet, afin qu'il puisse à son tour former et aider ses homologues.

Utilisateur final (End User, EU) *

Ce rôle est celui d'un·e utilisateur·trice à qui bénéficie principalement la solution déployée par le projet.

Organisation d'un projet

Un projet informatique standard à l'UNIL est généralement représenté par l'organigramme ci-dessous.



Exemple d'un organigramme d'un projet avec les rôles standards

Comité de pilotage (COPIL)

Le [Comité de pilotage](#) est l'instance de pilotage du projet qui prend les décisions stratégiques et budgétaires. Il se réunit régulièrement à la demande du ou de la mandant·e, ou à la demande du ou de la chef·fe de projet, et se compose à minima des membres suivants:

- Du ou de la mandant·e, qui préside le comité
- Du ou de la chef·fe de projet, qui organise et anime la réunion
- Du ou de la référent·e métier, qui représente la voix des utilisateurs·trices
- D'un·e référent·e IT (ou architecte IT), qui représente la voix du Centre informatique

Les réunions de ce comité font l'objet d'un ordre du jour défini à l'avance, ainsi que d'un procès-verbal décisionnaire qui protocalise les décisions (ou non-décisions) prises par les membres du comité.

Comité opérationnel (COMOP)

Le [Comité opérationnel](#) est l'instance de conduite du projet qui prend les décisions opérationnelles du projet, et prépare les propositions à valider en comité de pilotage. Il se réunit régulièrement à la demande du ou de la chef·fe de projet, et se compose à minima des membres suivants:

- Du ou de la chef·fe de projet, qui préside le comité
- Du ou de la référent·e métier
- D'un·e responsable des développements
- D'un·e représentant·e de chaque prestataire externe

Les réunions de ce comité sont généralement récurrentes et font l'objet d'une prise de notes partagée au sein de l'équipe de projet. Les décisions opérationnelles sont également protocolées dans le log des décisions du projet.

Autres comités

D'autres comités existent également dans certains projets et viennent compléter les deux comités principaux du projet, par exemple:

- Le *Comité stratégique (COSTRA)*, qui complète et conseille le Comité de pilotage sur les bonnes décisions stratégiques à prendre pour le projet
- Le *Comité d'initialisation (COMINI)*, dont les membres représentent les différents domaines techniques (infrastructure, sécurité, architecture, développements, ...) afin d'être consultés sur les variantes techniques des solutions envisagées par le projet
- La *Commission consultative (CC...)*, dont les membres représentent les utilisateurs·trices finaux afin d'être consultés sur certains choix métiers à prendre par le projet

Le ou la mandant·e et/ou le ou la chef·fe de projet peuvent demander la mise en place de ces comités complémentaires.

Le Comité de priorisation des projets (COPRO) n'est pas un comité propre à un projet, mais un organe de décisions pour la priorisation des demandes d'évolution du système d'information institutionnel de l'UNIL.