

2. Organisation et rôles

Ce chapitre décrit les rôles obligatoires ou importants dans la gestion de projet.

Notions de base

Comme décrit dans la page [Introduction à la MPRO](#), un projet est une activité temporaire qui se démarque des activités courantes de l'organisation permanente. De la même manière, 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.

Rôles des parties prenantes

Les rôles présentés ci-dessous 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. La ou le mandant 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. Elle ou il est généralement secondé·e par un Comité de pilotage qu'elle ou 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 la ou le 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. La cheffe ou le chef de projet est ainsi la personne qui 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. Elle ou il participe et anime les Comités de pilotage et les Comités opérationnels.

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

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 la ou le spécialiste métier concerné 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 une ou un [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)

La ou le [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)

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

Test Manager (TM)

La ou le [test manager](#) conçoit, planifie et coordonne les tests. Elle ou 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)

La ou le change manager est responsable d’accompagner le changement au sein des unités impactées par le projet.

Utilisateur clé (Key User, KU)*

L'utilisatrice ou l'utilisateur clé est une utilisatrice ou un utilisateur final qui reçoit une formation spécifique à l'utilisation de la solution déployée par le projet, afin qu'elle ou il puisse à son tour former et aider ses homologues.

Utilisateur final (End User, EU)*

L'utilisatrice ou l'utilisateur final est la personne à qui bénéficie principalement la solution déployée par le projet.

Responsabilités des parties prenantes

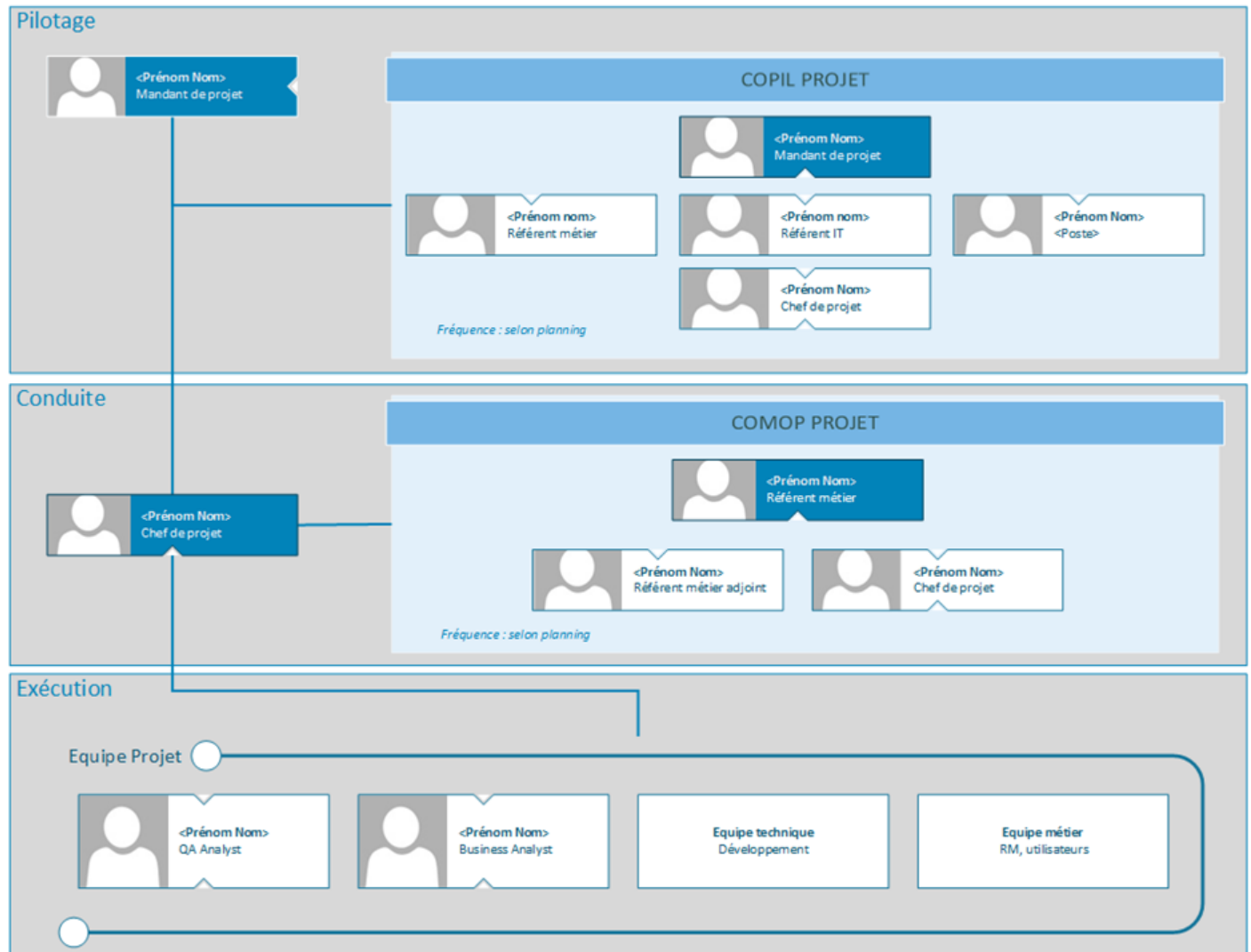
Le RASCI (Responsible, Accountable, Support, Consulted, Informed) présente les diverses responsabilités que peuvent prendre les parties prenantes selon leur rôle dans un projet.

Rôles du projet	Pre-Initialisation	Phases du projet					PLM / Maintenance
		Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement	Clôture	
RM		R	C	I	I	I	
MAN	I	A	A	A	A	A	R
CPR	S	R (Sauf COMINI)	R	R	R	R	C (RETEX)
QA		S	C	R	C	C	C
BA	I	S	R	C	I	I	I
TM		I	R	R	R	C	C
CM			A	A	A	C	A
KU	R	R	R	R	R	C	I

EU	C	C	C	R/C	R/C	C	I
----	---	---	---	-----	-----	---	---

Organisation d'un projet

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



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 de la mandante ou du mandant, ou à la demande de la cheffe ou du chef de projet, et se compose à minima des membres suivants :

- De la mandante ou du mandant, qui préside le comité ;
- De la cheffe ou du chef de projet, qui organise et anime la réunion ;

- De la référente ou du référent métier, qui représente la voix des utilisatrices et utilisateurs ;
 - D'une référente ou d'un référent IT (ou architecte IT), qui représente la voix du Ci (note : et pas des développeurs, conflit d'intérêt entre besoin/exigence du métier et faisabilité/maîtrise technique).

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 de la cheffe ou chef de projet, et se compose à minima des membres suivants :

- De la cheffe ou du chef de projet, qui préside le comité ;
- De la référente ou du référent métier ;
- D'une ou d'un responsable des développements ;
- D'une représentante ou d'un représentant 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](#).

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 utilisatrices et utilisateurs finaux afin d'être consultés sur certains choix métiers à prendre par le projet. La mandante ou le mandant et/ou la ou le CPR peuvent demander la mise en place de comités complémentaires.

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

