



DÉPOSITAIRE DE SYSTÈMES D'INFORMATION FINANCIERS

Formation en gestion de projet

Intervenant : Sam MANOO

Sommaire

- Introduction
- Les phases d'un projet
- Les acteurs d'un projet
- La gouvernance

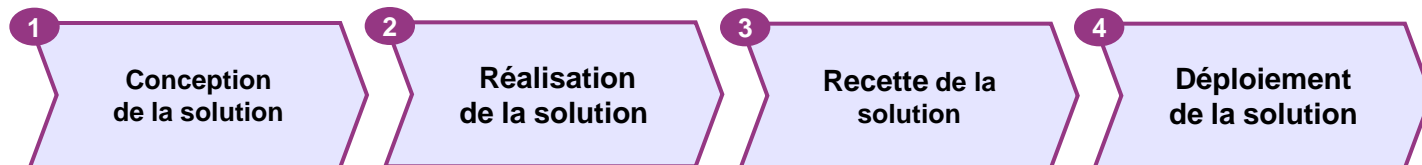
> Définition

- La gestion de projet peut être définie comme l'ensemble des procédures d'organisation, de planification, de gestion des tâches et des hommes qui permettent de réaliser un objectif défini, soumis à une triple contrainte de :
 - *Qualité*
 - *Coûts / Ressources*
 - *Délais*
- Une 4^e composante peut être parfois prise en compte. Exemple : au niveau d'un projet de Risk Management, il est nécessaire d'intégrer les contraintes réglementaires (priorisation des chantiers et/ou des actions selon ces contraintes)

> Les principaux acteurs

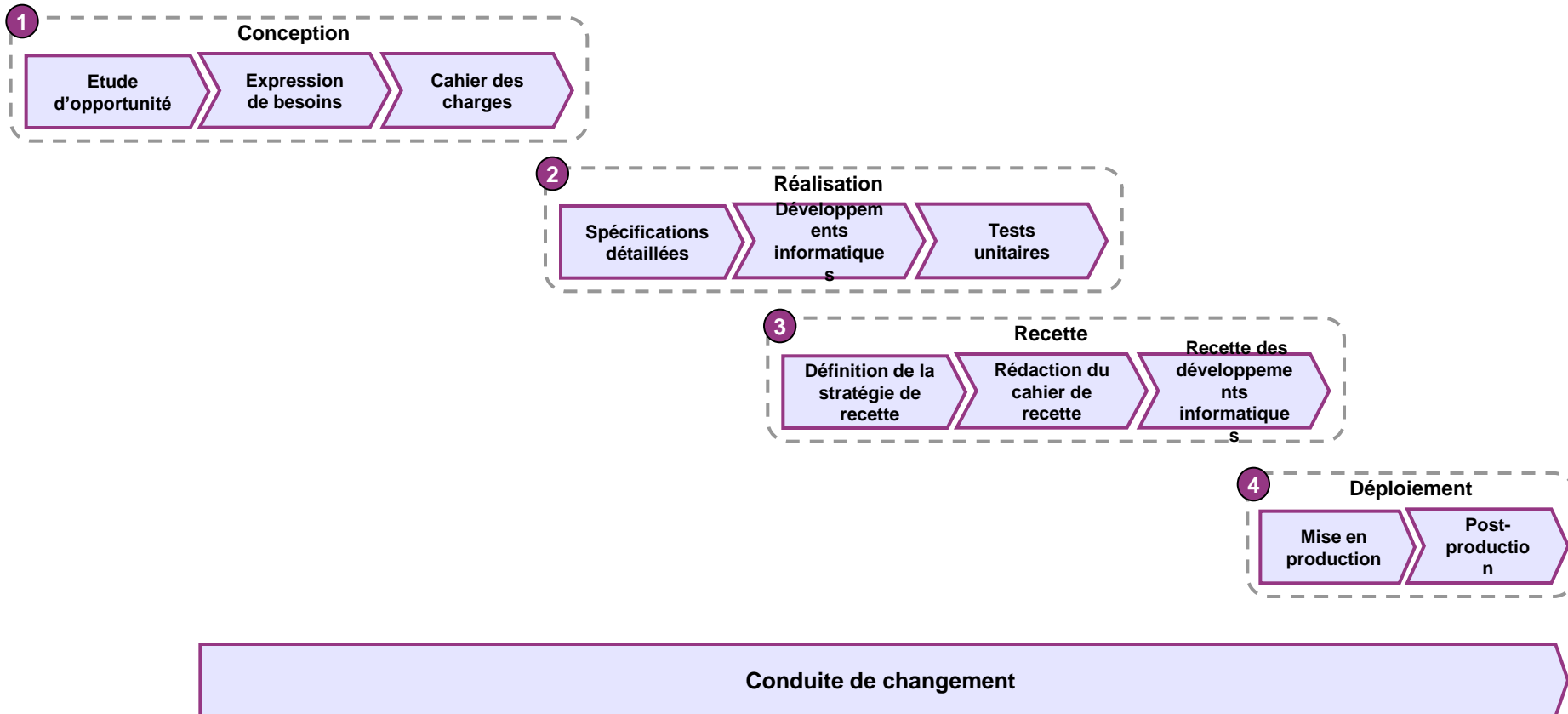
- Le métier / les utilisateurs / les bancaires
- La maîtrise d'ouvrage (MOA) / l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA)
- La maîtrise d'œuvre (MOE)

> Une démarche générique



Introduction – Cas d'un développement informatique classique

- > Cette démarche concerne la majorité des projets informatiques
- > Les différentes phases se structurent autour des quatre étapes suivantes du cycle projet :



Sommaire

- Introduction
- Les phases d'un projet
- Les acteurs d'un projet
- La gouvernance

La phase de conception – l'étude d'opportunité

- > **Objectif** : définir les grandes lignes du projet (périmètre, acteurs..) et s'assurer de la viabilité / faisabilité du projet, ce avant d'entrer dans une phase plus opérationnelle
- > **Responsable** : le chef de projet ou le directeur de projet (acteur MOA ou correspondant métier)

Livrable attendu

La note de cadrage :

- Un audit de l'existant et une analyse de ses lacunes
- L'identification du périmètre fonctionnel et des principaux processus organisationnels impactés
- Evaluer l'étendue des besoins
- Identifier tous les acteurs participant au projet
- Définir la gouvernance du projet (instances de pilotage, fréquence et participants)
- Définir les jalons, le planning, le budget, les ressources
- Identifier les risques éventuels

Facteurs clés de réussite

Un certain nombre d'éléments sont indispensables à la bonne réussite de cette phase :

- Tous les acteurs du projet sans exception doivent être présents au cours de la réunion de lancement
- Chaque acteur doit donner son ressenti (métier, fonctionnel et technique) dès le départ car l'objectif est d'éviter tout recadrage, voire le report ou l'arrêt définitif du projet, lors d'une phase de travail plus avancée
- Bien qu'exhaustive, la note de cadrage doit rester synthétique et utiliser un vocabulaire clair afin d'être largement circularisée et de faciliter la compréhension du projet par tous les acteurs

La phase de conception – l'expression de besoins

- > **Objectif** : approfondir les éléments évoqués dans la note de cadrage, confirmer les hypothèses et les premières estimations réalisées et surtout définir précisément le besoin d'un point de vue métier
- > **Responsable** : le responsable métier (intervention possible de la MOA)

Livrable attendu

L'expression des besoins :

- Formalisation des exigences métiers (objectifs et enjeux, besoin et contexte : domaine concerné, environnement économique, concurrentiel, réglementaire, produit...)
- Exigences en termes de délais, de coût, d'orientations organisationnelles, stratégiques, réglementaires...
- Règles de gestion et définition des données (selon les projets)
- Schéma de flux fonctionnels / architecture (selon les projets)
- La date de mise en production attendue par le métier

Facteurs clés de réussite

Un certain nombre d'éléments sont indispensables à la bonne réussite de cette phase :

- Ne pas confondre besoin et solution. Le métier n'est pas censé définir la solution fonctionnelle à mettre en œuvre
- Côté MOA : ne pas hésiter à "challenger" les métiers sur l'expression de besoins si celle-ci ne paraît pas assez exhaustive. En effet, une expression de besoins peu précise met dès le départ en péril le projet
- Circulariser au mieux le document, y compris au sein des directions indirectement impactées par le projet. En effet, de nouveaux éléments significatifs peuvent être identifiés
- Après la validation de l'expression de besoin, des amendements peuvent y être apportés en cours de projet, sous réserve d'une validation commune

La phase de conception – le cahier des charges

- > **Objectif** : ce livrable, consécutif à la livraison et à la validation de l'expression de besoins, consiste à décrire précisément la solution à mettre en œuvre pour répondre au besoin. Il constitue la référence de travail de la MOE pour spécifier et réaliser les développements informatiques
- > **Responsable** : le chef de projet MOA

Livrable attendu

Le cahier des charges :

- Restituer l'existant en termes de processus et de système d'informations en place et identifier les impacts des besoins exprimés sur cet existant
- Identifier les contraintes à prendre en compte dans le cadre du développement de la solution
- Spécifications et architecture fonctionnelle cible : fonctions à automatiser, règles de gestion, modélisation et description des nouvelles données, maquettes d'écrans, habilitations...
- Plan du projet : les charges, les délais prévisionnels, le lotissement, la préparation du plan d'homologation et de la maintenance

Facteurs clés de réussite

Un certain nombre d'éléments sont indispensables à la bonne réussite de cette phase :

- La rédaction du cahier des charges doit passer par un travail collaboratif avec le métier et la MOE. En effet, le CP MOA peut être amené à demander des précisions au métier ou bien à trouver des "compromis" avec la MOE
- La solution préconisée dans le cahier des charges doit répondre de manière exhaustive à l'ensemble des besoins émis par le métier mais doit être une solution pérenne et non jetable

La phase de réalisation

- > **Objectif** : cette étape vise à préparer et élaborer le dispositif informatique cible. Elle recouvre à la fois des tâches d'étude, de mise en œuvre et de tests techniques
- > **Responsable** : le chef de projet MOE

Livrable attendu

La spécification technique :

- Spécification de la solution : évaluation des impacts (coûts, risques...), architecture technique cible, spécifications techniques, consignes relatives à l'exploitation (niveau de service, sauvegardes...)
- Préparation du déploiement : procédures d'installation et de migration, plan de transition
- Modalités de mise en œuvre : lotissement éventuel (répartition des charges et coûts, plannings détaillés...), organisation de l'équipe projet MOE (expert technique, développeurs...)

Facteurs clés de réussite

Un certain nombre d'éléments sont indispensables à la bonne réussite de cette phase :

- Lors de la rédaction de la spécification technique, le CP MOA et le CP MOE doivent communiquer de manière récurrente afin de :
 - bien clarifier à la MOE l'attendu et vérifier la bonne compréhension du besoin
 - prendre connaissance de certaines contraintes SI pouvant conduire à des arbitrages sur les évolutions demandées ou à la mise en place de solutions de contournement

La phase de recette

- > **Objectif** : cette phase vise à s'assurer de l'adéquation de la solution développée avec les exigences fonctionnelles et techniques formulées dans les précédents livrables du projet et à lancer d'éventuelles actions correctives avant le déploiement de la solution
- > **Responsable** : le CP MOA assisté d'une équipe Recette / Homologation

Livrables attendus

La stratégie de recette :

- Approche stratégique et périmètre de la recette, définition des scénarii de tests
- Principaux besoins (environnements, applications requises...)
- Modalités d'organisation des tests

Le jeu de tests : échantillon de données représentatif sur lequel va s'appuyer la recette

Le cahier de tests : liste exhaustive de chaque test devant être réalisé pendant la phase de recette

Le PV (procès verbal) de recette : document formalisant la fin de la recette, mentionnant le go / no go pour le déploiement de la solution, et émettant d'éventuelles réserves concernant la solution cible

Facteurs clés de réussite

Un certain nombre d'éléments sont indispensables à la bonne réussite de cette phase :

- Pour l'équipe homologation et le CP MOA : savoir prioriser les actions et les tests
- Faire adhérer l'ensemble des acteurs à cette phase :
 - Selon les projets, une phase de recette métier peut être indispensable et seuls les utilisateurs sont en mesure de mener ces tâches. En effet, c'est l'homologateur métier qui va s'assurer de la qualité et de la fiabilité des processus métier
 - La disponibilité et la réactivité de la MOE pour d'éventuelles corrections

La phase de conduite de changement

- > **Objectif** : cette phase vise à mobiliser, former et apporter le soutien nécessaire aux acteurs impactés par la mise en place de la solution
- > **Responsable** : le CP MOA (avec une contribution plus ou moins importante des autres acteurs du projet)

Livrable attendu

La manuel de l'utilisateur (selon les projets)

- Modèle de données d'un Datawarehouse par exemple
- Dictionnaire de données

Communication sur le projet :

- Supports de communication
- Tableau de bord de suivi des actions de formation
- Mesure de l'appropriation de la nouvelle solution par les utilisateurs

Facteurs clés de réussite

Un certain nombre d'éléments sont indispensables à la bonne réussite de cette phase :

- La conduite de changement doit démarrer lors des toutes premières étapes du projet
- Il est primordial de communiquer avant le déploiement de la solution et de sensibiliser rapidement et régulièrement les futurs utilisateurs
- Les supports de communication / formation doivent être largement diffusés
- Une fois la solution livrée, la phase finale de formation doit démarrer rapidement

La phase de post production

- > **Objectif** : la mise en place d'un dispositif pérenne (à évoquer au préalable dans le cadre du cahier des charges) intervient en fin de projet. Il s'agit d'une transition vers un mode pérenne

Facteurs clés de réussite

Le dispositif post-production doit permettre de :

- Assurer le support utilisateurs après le déploiement de la nouvelle solution
- Collecter et corriger les anomalies identifiées après la mise en production
- Communiquer les améliorations de l'outil aux utilisateurs
- Effectuer des points réguliers avec les utilisateurs pilotes

Il est de la responsabilité de la MOA de s'assurer qu'un dispositif pour la postproduction est prévu

Sommaire

- Introduction
- Les phases d'un projet
- Les acteurs d'un projet
- La gouvernance

> Les principaux acteurs

Client

Définition :

- Propriétaire du projet, c'est-à-dire celui qui détient le budget

Rôle :

- Pilote et suit l'avancement du projet
- Gère les budgets
- Décide des affectations de moyens

Directeur de projet

Définition :

- Responsable du projet vis-à-vis du client

Rôle :

- Gère et garantit l'exécution opérationnelle du projet
- Élabore la note de cadrage et définit notamment l'organisation du projet ainsi que les structures de pilotage requises
- Interlocuteur privilégié des métiers pour des questions d'arbitrage, de lotissement...

CP MOA

Définition :

- Responsable de la conception et de la réalisation de la solution
- Interlocuteur privilégié entre les directions métier et les directions Informatiques

Rôle :

- Peut participer à la rédaction de l'expression de besoins
- Rédige le cahier des charges
- Assure le suivi du projet en termes de budget, planning, respect du périmètre fonctionnel
- Valide les spécifications techniques rédigées par la MOE
- Pilote et/ou réalise la recette fonctionnelle
- Prépare et exécute les travaux de conduite du changement
- Assiste les utilisateurs
- Réalise le suivi de production

CP MOE

Définition :

- Responsable de la phase d'étude technique et de réalisation

Rôle :

- Participe aux travaux de planification du projet
- Rédige les spécifications techniques détaillées à partir du cahier des charges
- Définit l'architecture technique
- Réalise les développements Informatiques
- Prépare et exécute les tests unitaires

> Selon les projets, d'autres acteurs peuvent également intervenir :

- **L'architecture fonctionnelle et technique** : au sein des Direction des Systèmes d'Informations, des experts dédiés à l'architecture des systèmes ont pour rôle de valider la cohérence fonctionnelle des projets
- **La production** : ce sont les interlocuteurs de la MOE responsables des problématiques liées à la mise en production des projets (ouverture des environnements...). C'est la production informatique qui va mettre à disposition et maintenir les environnements dédiés à la recette
- **Les utilisateurs** : en effet, le seul responsable métier n'est pas impacté par un projet. Toute une équipe peut l'être. Par exemple, la mise en place d'un espace d'historisation de données pour les besoins de Backtesting va impacter toute l'équipe statistique d'une Direction des Risques. Les membres de cette équipe devront être formés lors de la phase de conduite du changement et seront amenés à participer à la recette métier
- **Le PMO (Project Management Office)** : souvent une ou deux personnes dédiées à la coordination de l'ensemble des chantiers. Le PMO a pour rôle de préparer les différents comités de suivi et de pilotage (réalisation des supports, rédaction des compte-rendus, suivi budgétaire, analyse des risques, communication...). Selon son affectation (souvent Direction Informatique et Direction Métier ont leur propre PMO), le PMO peut être amené à recueillir des alertes, débloquer des situations en relançant des acteurs (retard dans la livraison d'une expression de besoins...). Il constitue donc un support « politique » et d'influence, notamment pour obtenir des arbitrages.

Sommaire

- Introduction
- Les phases d'un projet
- Les acteurs d'un projet
- La gouvernance

- > **Objectif** : un projet doit se doter d'une structure de pilotage dédiée, se composant si nécessaire d'un Comité de Pilotage et d'un Comité de Projet

Comité de Pilotage

Rôle :

- Arbitrage de décisions importantes
- Validation de l'avancement du projet ainsi que des dépenses
- Validation du budget, des livrables, des étapes, du lotissement

Participants :

- Le métier
- Le directeur de projet MOA
- Le directeur de projet MOE (facultatif)
- Un PMO

Fréquence : généralement une fois par mois

Comité de Projet

Rôle :

- Conduite opérationnelle du projet
- Suivi du respect des charges et des délais
- Suivi de l'avancement du projet
- Suivi des livrables
- Préparation du reporting et du comité de pilotage

Participants :

- Le métier
- Le CP MOA
- Le CP MOE
- Un PMO
- Architecte fonctionnel
- Expert technique

Fréquence : généralement une ou deux fois par mois

Comités de sous-chantiers

Chaque projet peut regrouper plusieurs comités dédiés à chaque chantier, tels que

- Comité MOA
- Comité MOE

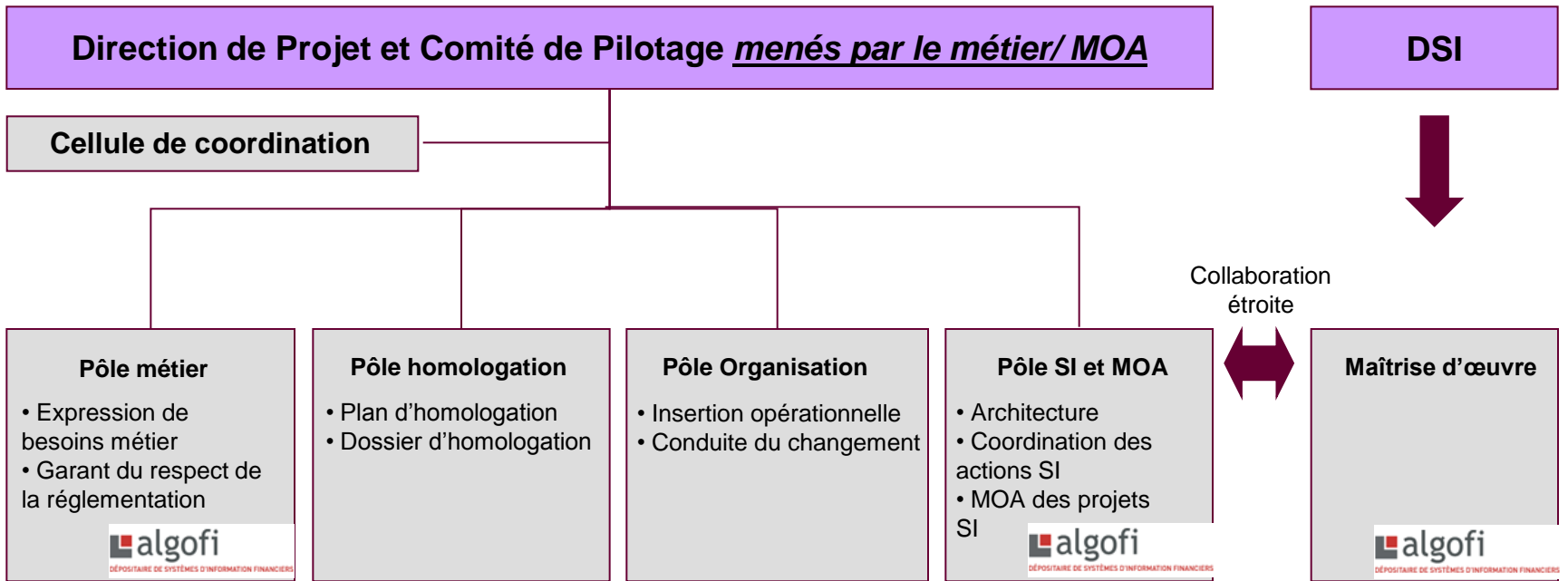
Participants différents selon le sous-chantier. Exemple pour un comité MOA :

- Le responsable MOA du service
- Les directeurs de projet
- Les CP MOA
- Le PMO de la DSI

Fréquence : très variable mais de manière plutôt récurrente dans la mesure où ce sont des comités très opérationnels

Gouvernance – Illustration

- > Exemple d'organisation structurée autour d'un pôle Métier / MOA dans le cadre d'un projet Bâle II



La gestion de projet

Gouvernance – Illustration

> Exemple de tableau de bord de suivi des actions MOA / MOE

Projets	Responsable	Avancement			Statut	Etat	Trend	Objectif	Reste à faire / Commentaires
		0%	50%	100%					
Version de décembre 2010									
Projet 1									
Instruction / note de cadre	MOA :	██████████			Terminé	😊		Fin septembre	
Spécifications fonctionnelles	MOA :	██████████			En cours	😊		Fin octobre	En attente de retours des métiers
Spécifications techniques	MOE :	██████			A suivre	😐		Fin octobre	
Stratégie de recette	MOA : Pôle recette :				En attente	😞		Fin octobre	
Cahier de recette	MOA : Pôle recette :								
Projet 2									
Instruction / note de cadre	MOA :	██████████			Terminé	😊		Fin septembre	
Spécifications fonctionnelles	MOA :							Fin octobre	Règles de gestion à valider avec le métier
Spécifications techniques	MOE :							Fin octobre	
Stratégie de recette	MOA : Pôle recette :							Fin octobre	
Cahier de recette	MOA : Pôle recette :								
Projet 3									
Instruction / note de cadre	MOA :	██████████			Terminé	😊		Fin septembre	
Spécifications fonctionnelles	MOA :							En attente	
Spécifications techniques	MOE :	██████						Fin octobre	
Stratégie de recette	MOA : Pôle recette :							En attente	
Cahier de recette	MOA : Pôle recette :								

Illustration

La gestion de projet