

[La gouvernance de projets SI et le management de projet PRINCE2 : par Alan Calde](#) « le: Octobre 14, 2010, 06:32:13 »

Traduit de l'anglais par Raouf ABROUGUI

Aujourd'hui, dans une économie de l'information qui évolue aussi rapidement, la gouvernance IT devient l'une des plus importantes responsabilités de l'entreprise. La pression permanente pour innover et en même temps réduire les coûts hypothèque la réussite des développements de nouveaux systèmes. De plus, le métier évolue souvent tellement rapidement que les hypothèses de départ, sur lesquels a été fondé le projet, deviennent hors contextes avant même l'achèvement du projet.

Avec des technologies informatiques au cœur de la plus part des métiers, la capacité à créer une synergie entre la direction et le comité de contrôle, sur de tels projets, devient un facteur de prospérité pour l'entreprise. En réponse à ce défi, la méthodologie de gestion de projet PRINCE2 permet d'assurer la bonne marche des projets et, par la même occasion, procurer une réelle plus value.

Les projets de longues durées ou les projets critiques ne doivent jamais être gérés en vase clos. La nécessité d'impliquer et de faire accepter le projet par les métiers de l'organisation rend l'approche de gouvernance de projet fondamental. Alors que le management de projet est la discipline clé d'une telle approche, la gouvernance, elle, couvre un spectre plus large comprenant les six objectifs suivants :

1. Assurer une plus value organisationnelle à travers des projets en phase avec le métier
2. Maîtriser les coûts via une centralisation
3. Optimiser l'allocation des ressources et en particulier les ressources de grande valeur
4. Gérer les risques via un équilibrage du portefeuille de projets
5. Normaliser les bonnes pratiques en gestion de projet IT
6. Garantir une cohérence organisationnelle

Les orientations SI exposent les organisations à des risques importants - financiers, opérationnels et compétitifs - il est essentiel que la gouvernance de projets SI soit un sujet de préoccupation de l'ensemble des directions de la société et non d'une seule personne.

Prince2

Le comité de gouvernance SI doit insister pour que les risques liés aux projets soient évalués en fonction de la planification stratégique de l'organisation et dans le cadre de la gestion des risques en vigueur. Elle doit également veiller à ce que les investissements et les décisions soient appropriés de tel sorte qu'ils produisent un avantage concurrentiel et qu'ils aboutissent à une plus value métier concrète et mesurable.

Les responsabilités du comité de gouvernance des projets SI peuvent être résumées comme suit:

- Approuver le lancement d'un projet, gérer le portefeuille de projets et arrêter tout projet non performant.
- Désigner une ou plusieurs ressources, non membre du comité de gouvernance, et les charger de superviser les projets. Ils doivent être indépendants du projet mais informés de l'état d'avancement et doivent participer aux réunions de comité de programme/projet.
- Assurer la clarté des imputabilités à tous les niveaux de chaque projet via des plans de projet rigoureux et testés. Ces plans doivent également inclure une analyse du chemin critique, des facteurs critiques de succès claires, précis et mesurables, des jalons à intervalle de temps régulier et des points de contrôles décisionnels sur la continuation ou l'arrêt du projet.
- S'assurer que chaque proposition de projet soit justifiée par une analyse de rentabilité exhaustive, des estimations chiffrées, pouvant être auditées à tout moment, et des hypothèses claires et précises.
- Gérer les projets informatiques dans une configuration « Management de portefeuille ».
- Adopter et déployer une méthodologie de gestion de projet standard.
- Adopter un plan de gestion de risque clairement défini et qui reflète les exigences de tolérance aux risques au niveau du programme et des projets.
- Adopter et déployer une procédure de suivi permettant d'informer le comité de direction et alerter rapidement en cas de glissement d'un des facteurs critiques de succès.
- Engager des fonds sur une base progressive.
- S'assurer que le comité d'audit interne est apte et responsable de fournir au près du comité directeur, sur une base régulière, des rapports d'avancement sans ambiguïté au sujet de l'avancement, les dépassements, les coûts, les exigences et la qualité. Un comité directeur ne doit pas continuer à libérer des fonds sur le projet tant qu'il y ait divergence à un moment ou à un autre de la vie du projet.

Prince2

Lors du choix d'une méthodologie de gestion de projet, l'organisation doit s'assurer qu'elle en choisie une qui soit en harmonie avec ses objectifs ainsi qu'avec son environnement de développement. La méthode la plus populaire, et de loin, est PRINCE2. Ce successeur de PRINCE (Projets en Controlled Environments), a été élaboré par l'Office of Government Commerce du Royaume-Uni. Tandis que PRINCE a été initialement développé pour les projets SI, PRINCE2 intègre d'autres informations importantes et devient, par le fait même, l'approche décrivant les meilleures pratiques pour tout type de projet. Depuis son introduction en 1989, la gestion de projet PRINCE2 est largement utilisée dans les secteurs public et privé et est devenu une norme mondiale de facto.

PRINCE2 propose une méthodologie de gestion de projet structurée, c'est-à-dire qu'il offre une manière logique et organisée de gérer un projet dans un ordre prédéfinie et avec des rôles et responsabilités claires. Il répond parfaitement aux exigences d'un programme de gouvernance de projets SI en fournissant les éléments suivants :

- Un démarrage, un milieu et une fin organisés et contrôlés
- Des audits réguliers par rapport au gap entre l'actuel, le plan projet et l'énoncé des travaux du projet
- Des points de décision flexibles
- Une gestion automatique de contrôle de toute déviation par rapport au plan projet
- Un plan de participation des parties prenantes en temps et lieux appropriés tout au long du projet
- La mise en place des bons canaux de communication entre la direction, l'équipe projet, et le reste de l'organisation.

L'efficacité de la méthodologie de gestion de projet PRINCE2 découle de ses quatre piliers qui définissent ce que doit être un projet :

- **Planifié** : PRINCE2 est composé d'une série de processus qui couvrent toutes les activités nécessaires à un projet, de son démarrage à sa fermeture. Cette approche, basée sur les processus, fournit une méthode facilement adaptable et réellement évolutives pour tout type de projet. Chaque processus est clairement défini avec ses entrées et sorties, les objectifs spécifiques à atteindre et les activités à réaliser.
- **Contrôlé** : PRINCE2 divise un projet en étapes plus simples à gérer, permet un contrôle plus efficace des ressources et définit des points de suivi réguliers. Les divers rôles et responsabilités, en matière de gestion de projet, y sont décrites en détail et sont adaptables en fonction de la taille, de la complexité du projet et des compétences disponibles.

Prince2

- Axée sur les résultats : La planification de projet via PRINCE2 est basée sur le produit ou service à réaliser. Cela signifie que le plan de chaque projet est orienté en fonction du résultat attendu et ne fait pas que planifier les différentes activités du projet.
- Mesuré : Tout projet utilisant PRINCE2 doit avoir un énoncé des travaux qui le justifie et décrit les attentes en termes de livrables ou de résultat. La méthode recommande également une analyse fréquente des coûts du projet permettant de s'assurer qu'on est en phase avec les objectifs qui, comme on le voit régulièrement, peuvent changer.

Les raisons pour lesquelles PRINCE2 est devenue la méthodologie prédominante au niveau mondial sont claires. En plus des meilleures pratiques de gestion de projet qu'elle propose, près de 800 personnes passent des examens de certification, administrés par des organismes accrédités, à chaque semaine. Il est largement utilisé et populaire dans le secteur public et privé et peut facilement être adapté à toutes les variétés de projets dans des entreprises axées sur des marchés différents. Pour toute organisation qui est sérieuse au sujet de la gestion de ses investissements SI, la gestion de projet PRINCE2 doit être le choix naturel.