

MAÎTRISE D'OUVRAGE DES PROJETS INFORMATIQUES

La responsabilité métier tournée vers l'agilité



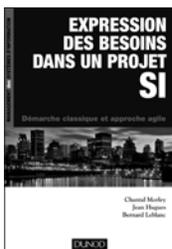
J. Gabay, D. Gabay
240 pages
2008



A. Durand
288 pages
2004



C. Aubry
384 pages
2018



C. Morley, J. Hugues, B. Leblanc
224 pages
2017

MAÎTRISE D'OUVRAGE DES PROJETS INFORMATIQUES

La responsabilité métier tournée vers l'agilité

Joseph Gabay

4^e édition

DUNOD

Illustration de couverture : © thekoala – iStock.com

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, 2019
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-079051-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	VII
1 Organisation de la MOA et de la relation MOA-MOE	1
1.1 Maîtrise d'ouvrage.....	1
1.2 Maîtrise d'œuvre.....	7
1.3 Relation maîtrise d'ouvrage-maîtrise d'œuvre.....	10
1.4 Organisation en mode projet.....	14
1.5 Organisation en mode agile.....	16
2 Opportunité et lancement d'un projet	23
2.1 Finalités et objectifs d'un projet.....	23
2.2 Étude d'opportunité.....	25
2.3 Lancement du projet.....	32
2.4 Fiches guides.....	37
3 Expression des besoins	41
3.1 Modélisation métier.....	41
3.2 Exigences fonctionnelles.....	46
3.3 Exigences fonctionnelles en mode agile.....	58
3.4 Fiches guides.....	59
4 Validation des spécifications détaillées et recette utilisateur	69
4.1 Validation des spécifications détaillées.....	69
4.2 Recette utilisateur.....	73
4.3 Tests d'acceptation en mode agile.....	85
5 Conduite du changement	87
5.1 Évaluation des changements.....	88
5.2 Plan général d'actions.....	91
5.3 Élaboration du plan de communication.....	92
5.4 Élaboration du plan de formation.....	95
5.5 Élaboration et production de la documentation.....	97
5.6 Actions de soutien et de reprise des données.....	98
5.7 Fiches guides.....	102
6 Management de projet	109
6.1 Management d'équipe.....	109
6.2 Gestion de projet.....	120
6.3 Démarche qualité.....	137

7	Maîtrise d'ouvrage du SI	155
7.1	Administration du patrimoine applicatif.....	155
7.2	Administration des données.....	159
7.3	Urbanisme et maîtrise des évolutions du système d'information.....	163
8	Étude de cas	169
8.1	Énoncé de l'étude de cas.....	169
8.2	Corrigé de l'étude de cas.....	170

Annexes

A	Les cycles de développement d'un projet	189
B	Présentation de Scrum	199
C	Compléments sur la qualité	207
D	Les prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage	217
E	Liste récapitulative des fiches guides	219
	Bibliographie	221
	Index	223

AVANT-PROPOS

◆ *Une approche pragmatique fondée sur l'expérience*

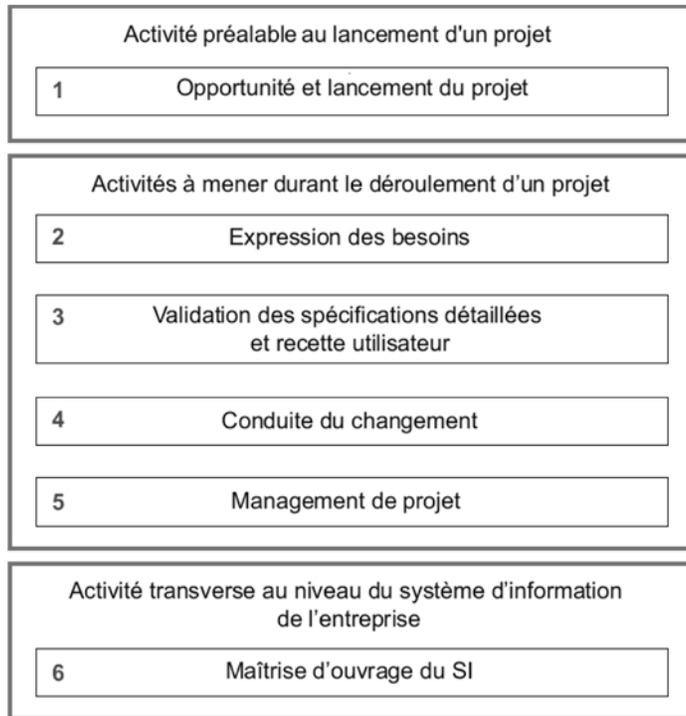
Cet ouvrage se propose avant tout d'exposer les bonnes pratiques au service du responsable de la maîtrise d'ouvrage d'un projet informatique appelé aussi chef de projet MOA dans certaines organisations. Le discours se veut concret, pragmatique et opérationnel en s'inscrivant dans le courant agile présent de plus en plus dans les directions métier des entreprises.

Résolument orienté vers l'action, il est le fruit d'une double expérience de l'auteur sur la conduite de projets de systèmes d'information, tant du côté de la maîtrise d'œuvre (MOE) que de la maîtrise d'ouvrage (MOA). L'auteur a tout d'abord été responsable, durant près d'une quinzaine d'années, de projets à la direction des systèmes d'information du Centre national de la recherche scientifique. Puis pendant environ une dizaine d'années, il a géré des projets d'envergure pour le compte de la maîtrise d'ouvrage. Les recommandations sur la conduite de projet en tant que maître d'ouvrage rassemblées ici résultent d'un travail d'analyse et de synthèse de cette expérience professionnelle.

La maîtrise d'ouvrage des projets informatiques est traitée de manière approfondie sous la forme d'une trentaine de thèmes répartis principalement en six activités et une action préalable importante dédiée à l'organisation de la MOA et de la relation entre MOA et MOE. Ces activités peuvent se classer en trois ensembles :

- ✓ Activité préalable au démarrage d'un projet :
 - le lancement d'un projet.
- ✓ Activités menées durant le déroulement d'un projet :
 - l'expression des besoins,
 - la validation des spécifications fonctionnelles et la recette utilisateur,
 - la conduite du changement,
 - le management de projet.
- ✓ Activité transverse au niveau du système d'information (SI) de l'entreprise :
 - la maîtrise d'ouvrage du SI.

Ces six activités font l'objet d'un schéma d'ensemble présenté ci-après, qui sert aussi de fil conducteur tout au long de l'ouvrage.



◆ **La maturité du fonctionnement MOA-MOE dans le développement des SI**

Dans un monde marqué par une concurrence acharnée et une révolution quasi permanente des technologies, les entreprises sont en droit d'attendre des systèmes d'information un véritable levier pour l'accompagnement de la transformation numérique et plus généralement une meilleure efficacité des organisations.

Les entreprises éprouvent très souvent des difficultés à maîtriser les évolutions de leur système d'information et cela est d'autant plus vrai que l'on n'admet plus aujourd'hui des délais de réalisation de plusieurs années et que les demandes d'évolutions croissent rapidement. Cette situation s'est encore aggravée, notamment avec la présence de plus en plus forte d'Internet et des technologies liées au Web, qui donnent l'impression d'une informatique simple et facile à mettre en œuvre.

Par ailleurs, nous avons assisté à un changement d'attitude des MOA, qui veulent désormais exercer toutes leurs responsabilités dans le développement des SI face à une MOE qui soit résiste, soit évolue lentement vers une relation équilibrée avec la MOA. D'ailleurs, l'arrivée des approches agiles dans l'entreprise a été l'occasion pour les MOA de participer plus directement et plus fortement aux développements des projets informatiques.

Il paraît donc opportun de proposer une appréciation des développements des SI en décrivant le positionnement et les rôles respectifs de la MOA et de la MOE, à travers trois stades de maturité :

- ✓ **stade 1** : une MOE toute puissante et une MOA peu présente ;
- ✓ **stade 2** : une MOA de plus en plus présente et une MOE contrainte ou résolue à rester seulement dans ses attributions. Un début de fonctionnement agile peut aussi se percevoir dès ce stade ;
- ✓ **stade 3** : une MOA et une MOE pleinement responsables œuvrant en concertation. À noter que c'est à ce stade de maturité que les démarches agiles sont les plus efficaces.

Nous allons essayer de caractériser chaque stade de maturité en ayant à l'esprit qu'aujourd'hui, les entreprises de taille moyenne à importante ayant déjà une pratique de plusieurs années dans le développement de SI devraient se situer au stade 3 ou au moins au stade 2 de maturité.

Stade 1 : une MOE toute puissante et une MOA peu présente

À ce stade de maturité, les MOE sont essentiellement préoccupées par les aspects techniques et prennent souvent à leur compte une partie des responsabilités relevant de la maîtrise d'ouvrage. De leur côté, les maîtrises d'ouvrage sont peu affirmées et laissent plutôt une large initiative à la MOE.

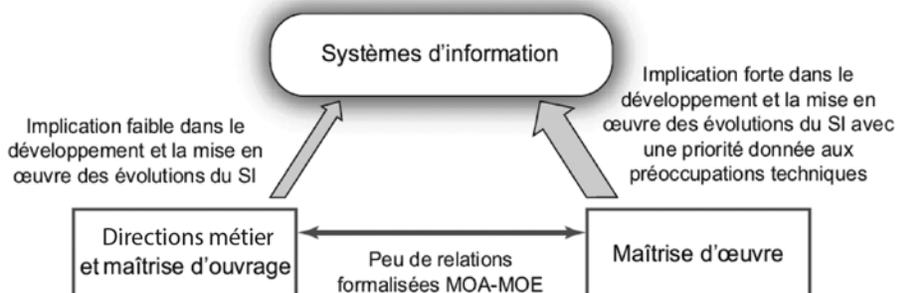
L'environnement méthodologique d'accompagnement du développement des systèmes d'information ne suit pas l'état de l'art, la MOE suscite peu ou pas de préoccupations tournées vers les MOA. Aucune réflexion sur l'alignement stratégique des SI par rapport aux objectifs de l'entreprise n'est réellement présente à ce stade de maturité. Pas ou peu d'intérêt exprimé pour une démarche agile.

Les structures de pilotage des projets restent légères avec une participation plutôt formelle des représentants de la MOA.

En résumé, ce stade de maturité est marqué par une prédominance du rôle des MOE dans le développement des SI et une MOA peu présente. Cette situation ne peut, à notre avis, qu'être transitoire dans l'attente d'une prise de conscience de ses limites et des dangers qu'elle représente à terme pour l'entreprise.

Cette situation peut se schématiser par la figure 1.

Figure 1 – Fonctionnement MOA-MOE au stade 1 de maturité





Stade 2 de maturité : une MOA de plus en plus présente et une MOE contrainte ou résolue à rester seulement dans ses attributions

Ce stade 2 de maturité constitue un tournant fort dans les relations MOA-MOE car on y accède en général soit dans le cadre d'une démarche de progrès de l'entreprise, soit après le constat d'un certain nombre de difficultés voire d'échecs rencontrés lors de projets menés au stade 1.

L'entrée dans ce stade de maturité est concomitante avec une volonté forte et mieux exprimée d'implication des maîtrises d'ouvrage dans le pilotage des évolutions des SI et un début de structuration de la MOA dans les directions métier de l'entreprise.

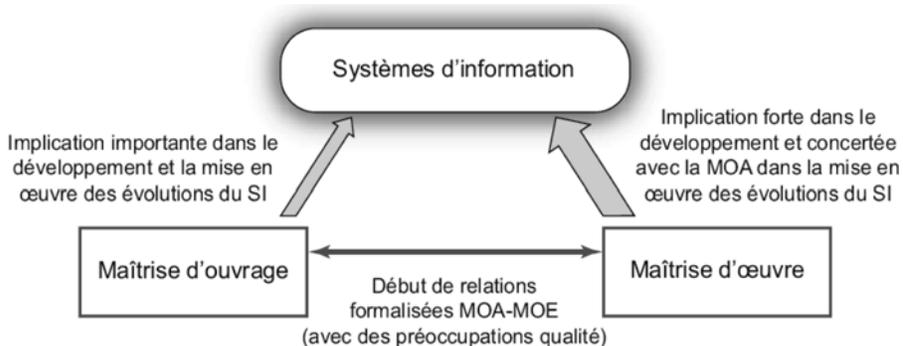
Ce stade se caractérise également par un contexte où les utilisateurs sont plus exigeants quant à la qualité des SI et en particulier sur l'ergonomie des interfaces homme-machine (IHM). En outre, les progiciels sont plus présents en tant que solutions de base.

L'environnement méthodologique devient une réalité et fait partie des fondements du développement des projets, avec la mise en œuvre de plans qualité et d'une gestion des risques. L'urbanisation du SI fait aussi partie des sujets qui sont investis dès ce stade de maturité.

Une priorité est également donnée aux approches métier et à la maîtrise des processus de l'entreprise. En outre, une intégration plus systématique des actions de conduite de changement est réalisée par les MOA.

Enfin, la maîtrise d'ouvrage exige de sa maîtrise d'œuvre plus de réactivité et une réduction des délais de développement, notamment lorsque les solutions sont à base de progiciels. Cette situation peut se schématiser par la figure 2.

Figure 2 – Fonctionnement MOA-MOE au stade 2 de maturité



Stade 3 de maturité : une MOA et une MOE pleinement responsables œuvrant en concertation dans un cadre de plus en plus agile

À ce stade de maturité du fonctionnement de la relation MOA-MOE, on rencontre enfin des développements de SI menés en parfaite concertation entre tous les acteurs, dans le respect des responsabilités propres à chaque intervenant.

Ce stade de maturité ne peut être atteint qu'après une pratique de plusieurs années d'une conduite de projet parfaitement partagée entre MOA et MOE, dans un cadre de relations fondées sur la confiance entre les parties prenantes.

En général, à ce stade, l'accompagnement méthodologique est très présent dans tous les projets, et les plans qualité, les études d'opportunité, la gestion des risques et les bilans de projet sont une pratique courante. L'urbanisation du SI est aussi complètement maîtrisée, tant par la MOA que par la MOE.

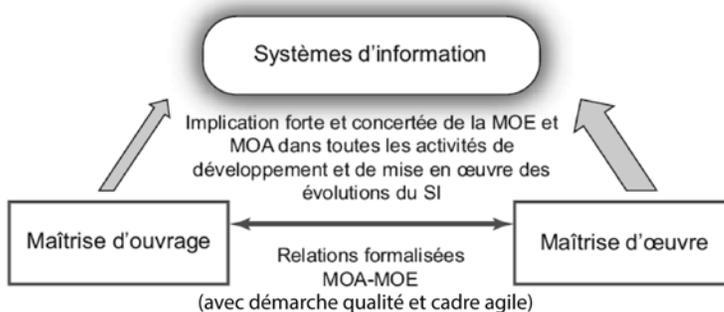
On peut enfin noter deux caractéristiques importantes propres à ce stade de maturité :

- ✓ la MOE a une bonne connaissance des processus métier et reste très à l'écoute des préoccupations de la MOA ;
- ✓ la MOA a une connaissance générale des activités de la MOE et une bonne culture en matière de conduite de projet.

C'est aussi à ce stade de maturité que les démarches de type agile sont de plus en plus mises en œuvre dans les entreprises.

La représentation schématique du stade 3 de maturité est donnée à la figure 3.

Figure 3 – Fonctionnement MOA-MOE caractérisant le stade 3 de maturité



◆ À qui s'adresse ce livre ?

Ce livre s'adresse à tous ceux qui exercent des responsabilités dans la maîtrise d'ouvrage des projets informatiques, ainsi qu'aux membres des directions de systèmes d'information (DSI) qui sont impliqués dans une relation MOA/MOE. Les étudiants en management des systèmes d'information y trouveront des bases solides et matière à réflexion.

C'est à notre avis le seul ouvrage répondant à l'attente des responsables de projet relevant de la MOA qui sont à la recherche d'un appui méthodologique dans la conduite des activités allant de l'expression des besoins jusqu'à la recette utilisateur.

◆ **Structure du livre**

Le premier chapitre de l'ouvrage est consacré à l'organisation des structures de travail d'un projet. Le lecteur y trouvera une description détaillée des **missions et responsabilités de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre** accompagnée de l'analyse des relations entre ces deux instances. L'organisation en mode projet, de plus en plus répandue, est aussi présentée. L'organisation en mode agile est également traitée.

Le deuxième chapitre traite de **l'opportunité et du lancement d'un projet** en trois phases successives. La première phase, « finalités et objectifs d'un projet », vise à faire exprimer et valider les besoins stratégiques à satisfaire. La seconde phase, « étude d'opportunité », permet d'évaluer le bien-fondé du lancement d'un projet répondant aux objectifs exprimés. La troisième phase, « lancement d'un projet », cadre définitivement les conditions d'organisation et de démarrage du projet quant aux moyens, calendrier et plan qualité.

Le chapitre 3 constitue une des contributions les plus importantes de la MOA puisqu'il est consacré à **l'expression des besoins** traitée en deux phases. La première phase, « processus métier », vise à décrire les processus concernés par le projet ainsi que les concepts utilisés. La seconde phase, « exigences fonctionnelles », a pour but d'exprimer les besoins à satisfaire par le projet. Pour ces deux phases, les diagrammes proposés par UML seront largement utilisés puisqu'ils constituent un standard dans ce domaine. Les spécificités de l'expression des besoins en mode agile sont aussi dans ce chapitre.

Le chapitre 4 s'inscrit après les contributions de la MOE à la production des spécifications détaillées et du logiciel. Il décrit le rôle de la MOA lors de **la validation des spécifications détaillées** et de **la recette utilisateur** en référence à l'expression des besoins.

Enjeu capital dans la réussite d'un projet, le changement vécu par les organisations lors du développement d'un projet doit être maîtrisé et géré comme un processus à part entière ; c'est l'objet du chapitre 5. **La conduite du changement** doit aboutir à une réelle appropriation du projet par tous les futurs utilisateurs. La démarche proposée est structurée en sept phases : l'identification et l'évaluation des changements, le plan général d'actions, l'élaboration du plan de communication, l'élaboration du plan de formation, l'élaboration et la production de la documentation, l'organisation du soutien et la reprise des données.

Le chapitre 6 consacré au **management de projet** est découpé en trois grandes parties. Tout d'abord le management de l'équipe projet traite de l'organisation de

l'équipe projet et de son fonctionnement en présentant des compléments spécifiques à l'animation de réunion et au profil type du chef de projet. Ensuite, la gestion de projet regroupe toutes les activités qui permettent au chef de projet de piloter son projet. Ainsi sont traitées successivement les activités d'organisation et d'ordonnement des tâches, de planification, de suivi de projet et enfin de gestion des risques. La troisième partie de ce chapitre est dédiée à la démarche qualité à mettre en œuvre dans un projet.

Le chapitre 7, intitulé **maîtrise d'ouvrage du SI**, est consacré à toutes les actions que doit conduire la MOA non plus en référence à un projet donné mais cette fois-ci en se situant au niveau de l'ensemble des systèmes d'information de l'entreprise. Sont traitées successivement l'administration du patrimoine applicatif, l'administration des données et la maîtrise des évolutions du système d'information.

Le chapitre 8 présente une **étude de cas** qui illustre le rôle de la MOA dans le développement d'un projet informatique en s'appuyant sur un exemple tiré d'une situation réelle d'élaboration des documents d'étude relevant de la responsabilité de la MOA. Cette étude de cas montre donc la modélisation des processus métier ainsi que la description des exigences fonctionnelles en s'appuyant sur le formalisme d'UML.

Le lecteur trouvera en annexe du présent ouvrage des compléments portant sur :

- ✓ les cycles de développement ;
- ✓ la présentation générale de Scrum (démarche agile) ;
- ✓ la qualité ;
- ✓ l'assistance à maîtrise d'ouvrage ;
- ✓ la liste des fiches guides présentées dans l'ouvrage.

◆ **Remerciements**

Qu'il nous soit permis de remercier tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage.

Nous voudrions remercier plus particulièrement Jacques Lavielle pour nos échanges fructueux sur les expériences tirées de la conduite de projet en entreprise ainsi que les réflexions autour des enseignements que nous avons dispensés à l'université Paris-Dauphine.

Enfin, je n'oublie pas de remercier toutes les personnes sollicitées pour la relecture de l'ouvrage, avec une attention particulière à mon fils, actuellement directeur de projet chez CapGemini, pour son aide précieuse et efficace fondée sur une expérience de terrain des échanges entre MOE et MOA.



Organisation de la MOA et de la relation MOA-MOE

Objectifs

Ce chapitre est consacré à l'organisation de la MOA et de la relation entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Le lecteur y trouvera une description détaillée des missions et responsabilités de la maîtrise d'ouvrage et de celles de la maîtrise d'œuvre, accompagnée de l'analyse des relations entre MOA et MOE. Étant donné l'importance prise ces dernières années par les démarches de type agile, le lecteur trouvera aussi la description générale de l'organisation de la MOA en référence au fonctionnement d'une équipe projet en mode agile et en particulier par rapport à Scrum.

— 1.1 MAÎTRISE D'OUVRAGE

1.1.1 Introduction

Une des conditions de réussite du lancement d'un projet réside dans la clarté et la précision de la description des missions et responsabilités des différents acteurs intervenant tout au long du déroulement des travaux de réalisation du projet.

Ainsi l'on se trouve confronté dès le lancement d'un projet au problème de la mise en place d'une relation efficace et si possible harmonieuse entre le « commanditaire » et le futur « réalisateur » du projet. Ce type de relation peut prendre des formes très diverses suivant le contexte méthodologique et organisationnel des entreprises.

Une des solutions idéale est d'arriver à mettre en place une relation de type partenarial entre le commanditaire et le réalisateur du projet.

Mais force est de constater que dans le domaine du développement des systèmes d'information, la relation qui prévaut trop souvent n'est pas de type partenarial. Nous décrirons plus loin les dérives constatées dans ce type de relation et nous donnerons un certain nombre de conseils et de recommandations pour y remédier.

Lorsque l'on est confronté pour la première fois à l'organisation des relations entre MOA et MOE, il nous paraît plus sage de se référer au modèle de base de ce type de relation qui est en fait celui d'une relation de type client-fournisseur. Dans ce modèle type, le client est soit la direction générale, soit une direction fonctionnelle de l'entreprise et le fournisseur est la direction des systèmes d'information ou un prestataire de service.

Constatant l'analogie avec les organisations et pratiques déjà bien rodées des projets des domaines du bâtiment et de l'ingénierie où les concepts de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre sont utilisés depuis très longtemps, le monde des systèmes d'information s'en est fortement inspiré pour mettre en place sa propre organisation de projet. C'est ainsi que ces concepts ont été adoptés et adaptés au contexte des systèmes d'information, notamment aux particularités de la relation qui lie le commanditaire et le réalisateur du projet.

Précisons aussi que l'adoption d'un mode de fonctionnement de type agile ne remet pas en cause les attributions fondamentales de la MOA et de la MOE. Le mode agile va essentiellement contribuer à un fonctionnement plus souple entre MOA et MOE dans un cadre plus interactif et collaboratif avec une construction incrémentale de la solution. Ce mode agile est traité à la fin du chapitre.

1.1.2 Rôle et responsabilités de la maîtrise d'ouvrage

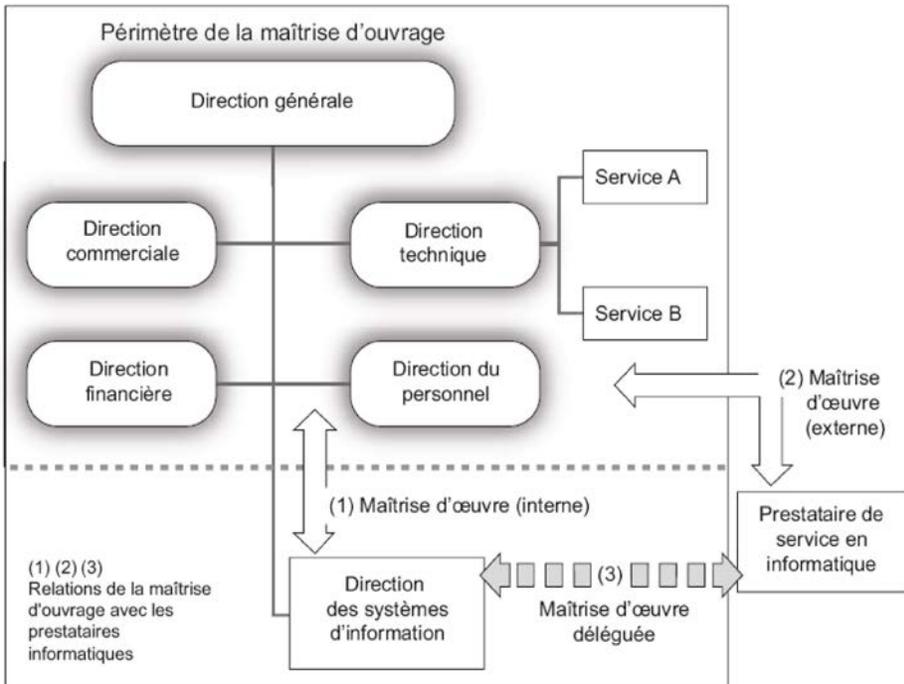
◆ *Définition et périmètre*

En premier lieu, nous allons préciser le **périmètre** de la maîtrise d'ouvrage d'un projet. D'une manière générale, la maîtrise d'ouvrage d'un projet est constituée par la ou les directions fonctionnelles de l'entreprise qui seront soit commanditaires, soit propriétaires, soit futurs utilisateurs du produit livré à l'issue du projet.

La figure 1.1 représente une organisation type d'entreprise et le périmètre de la maîtrise d'ouvrage. La maîtrise d'ouvrage est composée de tout ou partie des directions fonctionnelles ou opérationnelles. Bien que la direction des systèmes d'information ne fasse pas partie de la maîtrise d'ouvrage, celle-ci est néanmoins représentée dans les instances de pilotage des projets.

Après avoir précisé le périmètre de la maîtrise d'ouvrage dans l'entreprise, nous allons maintenant décrire les attributions de celle-ci en distinguant celles qui relèvent d'un niveau stratégique et celles qui sont d'un niveau opérationnel. Le niveau stratégique est en général assumé par les instances décisionnelles alors que le niveau opérationnel est pris en charge par l'équipe projet MOA. L'organisation des structures décisionnelles et opérationnelles est précisée dans la section suivante.

Figure 1.1 – Organisation type d'une entreprise et périmètre de la maîtrise d'ouvrage informatique



◆ *Attributions de niveau stratégique*

Sans prétendre à une classification unique des attributions entre les niveaux stratégique et opérationnel, nous donnons ci-après une liste d'attributions qui nous paraissent relever du **niveau stratégique** :

- ✓ donner son accord sur l'opportunité du projet, son positionnement stratégique, ses finalités, sa rentabilité économique en définissant notamment des critères de justification du projet ;
- ✓ mettre en place les structures de pilotage du projet ;
- ✓ maîtriser les impacts sur les métiers, les compétences et les postes de travail des futurs utilisateurs de l'application ;
- ✓ définir les facteurs qualité du futur système ;
- ✓ piloter les actions de la conduite du changement au travers du plan de communication et du plan de formation ;
- ✓ participer aux actions éventuelles de sous-traitance : présélection de fournisseurs, rédaction de cahier des charges, lancement d'appel d'offres et sélection du fournisseur ;
- ✓ définir les grands besoins à satisfaire et orienter les choix dans les domaines des droits d'accès et de la sécurité du SI ;
- ✓ arbitrer les moyens affectés au projet (moyens humains et financiers) ;

- ✓ fixer et suivre les grandes échéances du déroulement du projet. Ce suivi intègre le pilotage par la gestion des risques ;
- ✓ valider les dossiers de choix d'architecture et le plan de développement ;
- ✓ piloter le bilan de projet.

◆ **Attributions de niveau opérationnel**

Les attributions de **niveau opérationnel** qui peuvent être assumées par la MOA sont les suivantes :

- ✓ maîtriser la description et le diagnostic de la situation existante ;
- ✓ exprimer l'ensemble des besoins et les objectifs associés en précisant leur priorité ;
- ✓ réaliser les actions de conduite du changement (actions de communication et de formation principalement) ;
- ✓ maîtriser la volumétrie du futur système (par exemple, nombre d'actes de gestion, nombre d'utilisateurs...);
- ✓ suivre les actions de sous-traitance afin de garantir la cohérence fonctionnelle des règles de gestion à appliquer ;
- ✓ exprimer les règles détaillées en matière de droits d'accès et éventuellement de sécurité ;
- ✓ exprimer les règles détaillées de gestion du domaine concerné ;
- ✓ valider les documents présentés par la MOE ;
- ✓ participer aux opérations de réception et prononcer la réception définitive des travaux ;
- ✓ prendre en charge ou participer à l'élaboration du manuel de l'utilisateur ;
- ✓ organiser et assurer la communication durant tout le projet ;
- ✓ disposer des données permettant l'évaluation rétrospective du projet (bilan du suivi des risques et bilans intermédiaires du projet).

1.1.3 Organisation et fonctionnement de la maîtrise d'ouvrage

Après avoir décrit les attributions de niveaux stratégique et opérationnel de la maîtrise d'ouvrage d'un projet, nous allons à présent proposer une organisation type et les modalités de fonctionnement dans un projet. En nous situant dans le cadre de projets importants, la maîtrise d'ouvrage d'un projet est le plus souvent structurée en quatre instances : le comité de pilotage (appelé aussi comité directeur), le comité technique (appelé aussi comité de suivi), le comité des utilisateurs et une équipe projet MOA. Dans la présentation détaillée de l'équipe projet MOA, décrite plus loin, la figure 1.2 donne une vision d'ensemble des relations entre ces structures.