

Introduction au RACI

La **matrice des rôles et responsabilités**, plus connue par son **acronyme anglo-saxon, RACI**, est un outil synthétique qui décrit le « qui fait quoi » au cours d'un projet. Elle ne s'attache **pas** aux personnes dénommées (Mr X, Mme Y) mais à sa fonction ou son **rôle** dans l'organisation (Chef de projet, Responsable application, Responsable planification...) qui est la structure pérenne d'un projet. La matrice comprend :

- En lignes, les tâches à réaliser ;
- En colonnes, les fonctions ou rôles

Et dans chaque case, l'implication (R, A, C, I), si nécessaire, du rôle pour la tâche considérée.

A quoi sert un RACI ? Le RACI est un des outils qui sécurise le déroulement d'un projet en indiquant à chaque acteur du projet son implication pour une tâche, une activité ou dans un processus donné. Il y a donc une notion de segmentation et d'accomplissement, mais le RACI ne décrit pas, nécessairement, *comment* cette tâche, cette activité ou ce processus se déroule.

La notion de « **projet** » englobe :

- Soit un projet au sens premier, c'est-à-dire tout ce qui est fait pour atteindre un objectif unique (ex : suite à un rachat, conduire la fusion des entités A et B).
- Soit ce qui est mobilisé pour un objectif récurrent, cyclique (ex : processus budgétaire ; revue de planification).

Fonction et rôle : on s'attache dans la description du RACI à identifier les intervenants, a minima, par leur fonction ou, mieux encore, par des rôles. La notion de rôle se veut plus précise : une fonction peut englober plusieurs rôles. Ainsi, une fonction « Responsable Planification » peut englober « Prévision des Ventes » et « Planification des Approvisionnements ». Au-delà des changements de titulaire des fonctions (ici, « Responsable Planification »), on voit ici que si l'organisation vient à évoluer en scindant les rôles « Prévisions des Ventes » et « Approvisionnements », le RACI restera valide. Dans le cas contraire, il faudra reprendre le RACI, pour identifier selon les tâches lesquelles sont dévolues à chacun de ces deux rôles « Prévisions Ventes » et « Approvisionnements ».

La signification des termes R, A, C et I

L'écueil à éviter est celui de la terminologie anglo-saxonne traduite en français compréhensible.

Les termes sont décrits en allant vers une **implication croissante** : I, C, A et enfin R.

Vide. Une case d'une matrice RACI peut être vide, c'est tout à fait normal. Dans ce cas, aucune action n'est requise. On ne cherchera surtout pas à « noircir les cases » pour impliquer le plus de ressources possibles : risque de dilution des actions, conflits de responsabilité, etc.

I (= Informed): Informé(e). Retenons ici « **dûment** informé(e) » : il ne s'agit pas de lister l'ensemble des fonctions qui seront « vaguement au courant », (ex : destinataires d'un email général), ou pouvant accéder à l'information (ex. « il est informé, car il a accès au répertoire partagé ») : « Trop d'info tue l'info »

Au contraire, on précisera ici le(s) rôle(s) à qui une **information** relative à une tâche donnée sera communiquée par une **action spécifique et ciblée** : l'information est « poussée », le/la « **I** » **confirme sa bonne réception, et sa prise en compte.**

Le « I » est un niveau **optionnel** : il n'est pas rigoureusement nécessaire d'avoir pour chaque tâche un(e) ou des « I ». On peut aussi construire des RACI sans I.

C (= Consulted): **Consulté(e) [pour avis]**. Contrairement à l'**Informé(e)**, la personne (= détentrice du rôle) consultée a l'obligation de réagir, c'est à dire de **répondre à la consultation**. Ceci ne signifie en rien qu'il/elle doit toujours apporter une information additionnelle. La contribution minimale sera donc « je n'ai pas de remarque à faire ». **La consultation doit avoir lieu avant la décision** : un(e) « C » qui serait « consulté(e) » après que la décision a été prise n'est de fait qu'un(e) « I ».

Le « C » n'est pas requis pour chacune des tâches : mais la validation de « je n'ai pas de « C » pour cette tâche » doit être fait avec attention.

R (= Responsable [for doing]): **celui/celle qui fait**. Pourquoi ne pas utiliser le mot de « Responsable » ? Tout simplement parce que ce n'est pas ça... : Le « R » dans un projet est celui/celle qui porte la **responsabilité de faire** le travail, c'est à dire celui qui le **réalise**. Le terme français le plus adapté sera « **Réalisateur / Réalisatrice** ».

Ce rôle est donc chargé de mener à bien l'ensemble des tâches avec les moyens dont il dispose. En cas d'insuffisance des moyens, ressources ou responsabilités détenues pour mener à bien la tâche, le/la « A » peut intervenir (« A » est souvent le/la responsable hiérarchique du « R »).

On peut avoir plusieurs « R » pour une même tâche ; cependant, une segmentation plus fine permet souvent de déterminer un(e) seul(e) « R » par ligne de la matrice = par tâche.

A (= Accountable): **celui/celle qui rend des comptes**. Le A dans un projet est celui qui porte la responsabilité du résultat du travail effectué ; il est comptable (« accountable ») de l'atteinte de l'objectif visé. On peut rencontrer le terme français d'« Approbateur » ou « Autorité » : mais c'est réducteur, car cela ne prend pas en compte la notion de responsabilité du résultat final. En définitive, on peut tout simplement retenir « **A** » comme **celui/celle qui est « A la tête »** (... de l'équipe, de ses troupes) : responsable ultime du succès ou de l'échec, celui/celle qui est à la tête est l'équivalent du Général qui remporte la victoire (ou qui assume la responsabilité ultime d'un échec).

Un A ne peut pas être passif car la délégation (de faire, par le(s) « R ») ne se conçoit pas sans contrôle.

Peut-on avoir plusieurs A ? Au niveau le plus haut d'un projet ou d'un ensemble de projet, ceci n'est pas possible. Il y a une personne unique ou une entité (rôle) qui est chargé au final d'approuver et de rendre des comptes pour l'ensemble : au niveau de l'activité (la ligne du tableau), **il n'y aura qu'un seul A.**

Peut-on cumuler A et R ? C'est **tout à fait possible**. C'est même la situation normale de certaines activités de projet comme par exemple l'organisation d'un comité de suivi projet par le chef de projet.

Note : Des **variantes françaises du RACI** cherchent à résoudre les confusions de terminologie en traduisant R par « Responsable » et A par « Acteur ». Mais **cela revient à inverser « A » et « R »**, et devient incompréhensible lorsque qu'il s'agit de piloter un périmètre international : **à éviter.**