



# Méthodologie de gestion de projet PM²

Guide 3.1

---

**Commission européenne**  
Centre d'Excellence en Gestion de Projets (CoEPM<sup>2</sup>)

**Méthodologie de Gestion de Projet PM<sup>2</sup>**  
**Guide 3.1**



Bruxelles | Luxembourg, 2025

Ni la Commission européenne, ni aucune personne agissant en son nom ne sauraient être tenues responsables de l'utilisation des informations contenues dans ce guide.

***Europe Direct est un service pour toutes vos questions  
sur l'Union européenne.***

**Numéro gratuit (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Informations gratuites (Attention, des frais d'opérateurs, ou d'hôtels sont possibles).

Plus d'informations sur l'Union européenne en ligne (<http://europa.eu>).

Luxembourg : Office de Publication de l'Union européenne, 2025

ISBN: 978-92-68-30072-5

doi: 10.2799/3054356

© Union européenne, 2025

Reproduction and reuse is authorised provided the source is acknowledged.

La reproduction et la réutilisation sont autorisées à condition de mentionner la source

Document licensed under CC BY 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Document sous licence CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

La politique de réutilisation de la Commission Européenne est implémentée par la décision 2011/833/EU du 12 décembre 2011 sur la réutilisation des documents de la Commission (OJ L 330, 14.12.2011, p. 39 - <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2011/833/oj>)

Le logo PM<sup>2</sup> logo reste la propriété de l'Union européenne et ne peut être déposé ou enregistré comme marque ni être utilisé séparément de ce document.

Ni cette publication ni le logo ne peuvent être utilisés par un tiers d'une façon qui suggère un accord avec l'Union européenne alors qu'il n'y en a pas.



# **Titre:** Le Guide de la Méthodologie de Gestion de Projet PM<sup>2</sup> 3.1

**Edition:** Le Guide PM<sup>2</sup> v3.1, December 2023

## **Éditions précédentes :**

Le Guide PM<sup>2</sup> – v2.5, Septembre 2015

Le Guide PM<sup>2</sup> – Open Edition, v0.9, Novembre 2016

Le Guide PM<sup>2</sup> – V3.0, Décembre 2018

Le Guide PM<sup>2</sup> – V3.0.1, Mars 2021



Auteurs et Contributeurs du guide méthodologique de PM<sup>2</sup>:

[Annexe A: Contributions et Remerciements](#)

**Produit et publié par :** La Commission européenne, DIGIT  
Centre d'Excellence en Gestion de Projets (CoEPM<sup>2</sup>)

Web: [https://pm2.europa.eu/index\\_en](https://pm2.europa.eu/index_en)

Email : [EC-PM2@ec.europa.eu](mailto:EC-PM2@ec.europa.eu)

# Sommaire

<b>1</b>	<b>Introduction au Guide PM<sup>2</sup></b>	<b>1</b>
1.1	Objectifs	1
1.2	Public Cible	1
1.3	Le Centre d'Excellence PM <sup>2</sup> (CoEPM <sup>2</sup> )	2
1.4	L'initiative Open PM <sup>2</sup>	2
1.4.1	Publications Open PM <sup>2</sup>	3
1.4.2	Réseau d'appui aux projets (PSN)	3
<b>2</b>	<b>La Gestion de Projet</b>	<b>5</b>
2.1	A propos des Projets	5
2.1.1	Qu'est-ce qu'un projet?	5
2.1.2	Pourquoi un projet ?	6
2.1.3	Livrables, effets et bénéfices du Projet	6
2.2	A propos de la gestion de projet	7
2.2.1	Qu'est-ce que la gestion de projet ?	7
2.2.2	Documentation du Projet	7
2.2.3	Bureau de Soutien aux Projets (PSO)	7
2.2.4	Gestion de Programme	7
2.2.5	Gestion de Portefeuille de Projets	8
2.2.6	Projets vs Operations	8
2.3	Le contexte du Projet	9
2.3.1	L'organisation du Projet	9
2.3.2	Développement des compétences en gestion de projet	9
2.3.3	Compétences en Gestion de Projet	10
<b>3</b>	<b>Vue d'ensemble de la Méthodologie PM<sup>2</sup></b>	<b>13</b>
3.1	L'Edifice PM <sup>2</sup>	13
3.2	Le cycle de vie d'un projet PM <sup>2</sup>	13
3.2.1	Phase de Lancement	14
3.2.2	Phase de Planification	15
3.2.3	Phase d'Exécution	15
3.2.4	Phase de Clôture	16
3.2.5	Suivi & Contrôle	16
3.2.6	Points de contrôle et Approbations	17
3.3	Rôles et documents clés des Phases PM <sup>2</sup>	17
3.4	Qu'est ce qu'un Projet PM <sup>2</sup>	18
3.5	Les Principes PM <sup>2</sup>	19
3.6	Adaptation et Personnalisation	20
3.7	PM <sup>2</sup> et la gestion Agile	21
<b>4</b>	<b>Rôles et Organisation du Projet</b>	<b>23</b>
4.1	Les Parties Prenantes du Projet	23
4.2	Gouvernance du projet : Strates et Rôles	23
4.3	Organe de Gouvernance Approprié (AGB)	24
4.4	Comité de Pilotage du Projet (PSC)	24
4.5	Porteur de Projet (PO)	25
4.6	Le Maître Œuvre (SP)	26
4.7	Responsable MOA (BM)	26
4.8	Chef de Projet (PM)	26
4.9	Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle (BIG)	27
4.10	Equipe Centrale du Projet (PCT)	27
4.11	Equipe d'Assistance Projet (PST)	28
4.12	RAM (RCmSCI) — Documenter les rôles et les responsabilités	29

<b>5</b>	<b>Phase de Lancement.....</b>	<b>31</b>
5.1	Réunion de Lancement .....	31
5.2	Demande d'Initiation de Projet .....	32
5.3	Etude d'Opportunité.....	34
5.4	Charte du Projet.....	36
5.5	Point de Contrôle de Sortie de Phase RfP (Prêt pour la Planification).....	37
<b>6</b>	<b>Phase de Planification .....</b>	<b>39</b>
6.1	Réunion de lancement.....	40
6.2	Le Manuel du Projet.....	42
6.2.1	Rôles et Responsabilités du Projet .....	43
6.2.2	Plans de Gestion du Projet .....	43
6.2.3	Plans de Projet Spécifiques.....	43
6.2.4	Artefacts Propres au Domaine .....	44
6.2.5	Autres .....	44
6.3	Matrice des Parties Prenantes .....	45
6.4	Plan de Travail du Projet.....	46
6.4.1	Organigramme des Tâches .....	47
6.4.2	Estimations des Efforts et des Coûts .....	47
6.4.3	Échéancier du Projet.....	47
6.5	Plan d'Externalisation .....	48
6.6	Plan d'Acceptation des Livrables .....	49
6.7	Plan de Transition .....	51
6.8	Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle.....	52
6.9	Point de Contrôle de Sortie de Phase : RfE (Prêt pour l'Exécution).....	53
<b>7</b>	<b>Phase d'Exécution .....</b>	<b>55</b>
7.1	Réunion de lancement de la Phase d'Exécution .....	56
7.2	Coordination du Projet .....	57
7.3	Assurance Qualité .....	58
7.4	Rapports.....	59
7.5	Diffusion de l'Information.....	61
7.6	Point de Contrôle de Sortie de Phase: RfC (Prêt pour la Clôture) .....	62
<b>8</b>	<b>Phase de Clôture .....</b>	<b>63</b>
8.1	Réunion de fin de projet .....	64
8.2	Leçons apprises et Recommandations post-projet.....	65
8.3	Rapport de Fin de Projet.....	66
8.4	Clôture Administrative.....	67
<b>9</b>	<b>Suivi et Contrôle.....</b>	<b>69</b>
9.1	Suivi de la Performance du Projet.....	70
9.2	Contrôle de l'échéancier .....	71
9.3	Contrôle des Coûts.....	72
9.4	Gestion des Parties Prenantes .....	73
9.5	Gestion des besoins .....	74
9.6	Gestion des Modifications dans le Projet .....	76
9.7	Gestion des Risques .....	78
9.8	Gestion des Problèmes et des Décisions .....	79
9.9	Gestion de la Qualité .....	80
9.10	Gestion de l'Acceptation des Livrables .....	81
9.11	Gestion de la Transition .....	83
9.12	Gestion de la Mise en Œuvre Organisationnelle .....	84
9.13	Gestion de la Sous-Traitance .....	85

<b>Annexe A: Contributions et Remerciements</b>	<b>867</b>
<b>Appendix B: Plans et Registres de Gestion de Projet</b>	<b>89</b>
B.1 Plan de Gestion des Besoins	89
B.2 Plan de Gestion des Modifications	90
B.3 Plan de Gestion des Risques	91
B.4 Plan de Gestion des Problèmes	92
B.5 Plan de Gestion de la Qualité	93
B.6 Plan de Gestion des Communications	95
B.7 Registre des Modifications	96
B.8 Registre des Risques	97
B.9 Registre des Problèmes	98
B.10 Registre des Décisions	99
<b>Annexe C: Outils et Techniques de la Gestion de Projet</b>	<b>101</b>
C.1 Analyse PESTEL	101
C.2 Faire ou faire faire	101
C.3 Matrice Intérêt/Influence (SIIM)	101
C.4 Matrice Probabilité/Impact des Risques	101
C.5 Organigramme des Tâches du Projet (WBS)	102
C.6 Organigramme des Livrables (DBS)	102
C.7 Estimations des Efforts et des Coûts	102
C.8 Estimations à trois points	102
C.9 Arbres de Décision	103
C.10 Echéancement du projet	103
C.11 Equilibrage des Ressources	103
C.12 Diagramme de Gantt	103
C.13 Méthode du Chemin Critique (CPM)	103
C.14 Méthode de la Chaîne Critique (CCM)	104
C.15 Méthode de la Valeur Acquise (EVM)	104
C.16 Pareto	104
C.17 Leçons Apprises	104
<b>Annexe D: Extensions à PM<sup>2</sup></b>	<b>105</b>
D.1 PM <sup>2</sup> et Gestion Agile	105
D.2 Gestion de Programmes PM <sup>2</sup> (PM <sup>2</sup> -PGM)	106
D.3 PM <sup>2</sup> et Gestion de Portefeuille	108
<b>Annexe E: Ressources Complémentaires</b>	<b>113</b>
E.1 PM <sup>2</sup> Résumé des activités et artefacts PM <sup>2</sup>	113
E.2 Premiers pas avec PM <sup>2</sup> - Conseils pour démarrer vite et bien	116
E.3 Liens utiles	117
<b>Annexe F: Ethique et Code de Conduite</b>	<b>119</b>
F.1 Code de Conduite Professionnelle PM <sup>2</sup>	119
<b>Annexe G: Glossaire</b>	<b>123</b>



# 1 Introduction au Guide PM<sup>2</sup>

## 1.1 Objectifs

Le présent guide vise à fournir une introduction à la méthodologie de gestion de projet PM<sup>2</sup>. Elle a été conçue aussi légère que possible, tout en fournissant suffisamment d'informations pour permettre une compréhension efficace de la méthodologie PM<sup>2</sup> au fur et à mesure que les praticiens commencent à l'utiliser.

## 1.2 Public Cible

- Les Chefs de Projet (PM) juniors et les équipes de projet désireux d'en apprendre davantage sur la gestion de projet et la méthodologie PM<sup>2</sup>.
- Les Chefs de projet (PM) expérimentés et les membres de l'équipe qui souhaitent en savoir plus sur la méthodologie PM<sup>2</sup>.
- Les équipes de projet qui souhaitent commencer à utiliser la méthodologie PM<sup>2</sup> dans leurs projets.

### Ce guide offre:

- Un vocabulaire commun (glossaire) qui permet aux équipes de projet de communiquer et d'appliquer plus facilement les concepts de gestion de projet.
- Des bonnes pratiques — il appartient aux gestionnaires de projet (GP) et aux équipes de projet de choisir les pratiques de gestion de projet qui apporteront la plus grande valeur à leurs projets.
- Des liens vers des ressources PM<sup>2</sup> (ressources en ligne, modèles de document et exemples).

Le présent guide présente d'autres modèles PM<sup>2</sup>, tels que PM<sup>2</sup> -Agile, PM<sup>2</sup>-PgM (pour la gestion de programme) et PM<sup>2</sup>-PfM (pour la gestion de portefeuille).

Ce guide peut être lu du début à la fin, pour en apprendre davantage sur la méthodologie, ou il peut être utilisé comme référence, pour vous accompagner dans la pratique de PM<sup>2</sup>.

## 1.3 À propos de la méthodologie PM<sup>2</sup>

PM<sup>2</sup> est une méthodologie de gestion de projet développée par la Commission européenne. Son but est de permettre aux chefs de projet (PM) de fournir des solutions et de la valeur ajoutée à leurs organisations en gérant efficacement l'ensemble du cycle de vie de leur projet. PM<sup>2</sup> a été créée en tenant compte des besoins des institutions et des projets de l'Union Européenne, toutefois les meilleures pratiques décrites dans PM<sup>2</sup>.

PM<sup>2</sup> est une méthodologie légère et facile à mettre en œuvre que les équipes de projet peuvent adapter à leurs besoins spécifiques. PM<sup>2</sup> est entièrement soutenu par un programme de formation complet (y compris des ateliers et des séances de coaching), une documentation en ligne et une communauté de pratique active (actuellement disponible uniquement au sein de la Commission Européenne et de plusieurs institutions européennes affiliées).

PM<sup>2</sup> intègre des éléments provenant d'un large éventail de bonnes pratiques de gestion de projet reconnues, qui sont consignées dans les normes et les standards internationaux. Son développement a également été influencé par l'expérience opérationnelle de divers projets tant au sein des institutions de l'Union européenne qu'à des organismes extérieurs.

### La Méthodologie PM<sup>2</sup> propose :

- Une structure pour la gouvernance des projets ;
- Des aides à la mise en place des processus de conduite du projet ;
- Des modèles de documents ;
- Des aides pour remplir ces documents efficacement ;
- Une philosophie efficace ;

### PM<sup>2</sup> améliore l'efficacité de la gestion de projet en :

- Améliorant la communication et la dissémination de l'information ;
- Clarifiant les attentes de chacun très tôt dans le cycle de vie du projet ;
- Définissant un cycle de vie de l'initiation à la clôture du projet ;
- Proposant de l'aide à la planification du projet ;
- Introduisant des tâches de suivi et de contrôle ;
- Suggérant des actions de gestion et leurs effets (plans, réunions, décisions) ;
- Proposant un lien vers les pratiques Agile (Agile PM<sup>2</sup>) ;

## 1.4 Le Centre d'Excellence PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>)

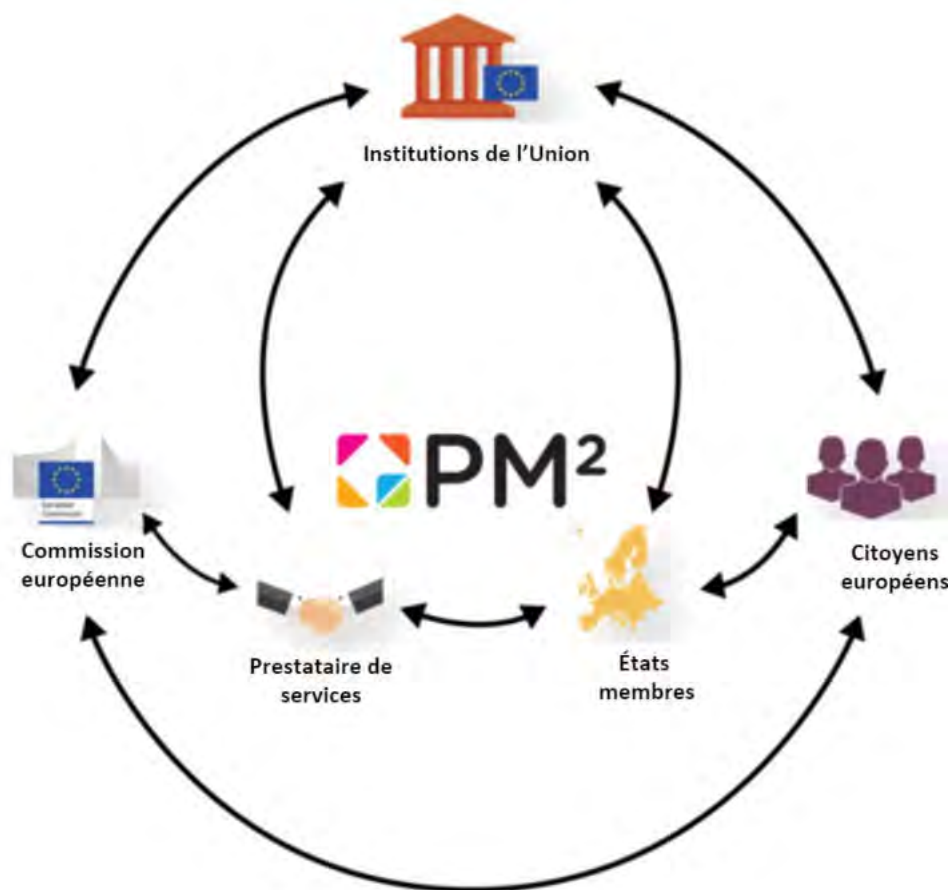
L'objectif du Centre d'excellence PM<sup>2</sup> (COEPM<sup>2</sup>) est de fournir à la Commission Européenne et aux institutions de l'Union Européenne une infrastructure de gestion de projets de qualité, des services de soutien et de conseil. Le COEPM<sup>2</sup> maintient la méthodologie PM<sup>2</sup> en interne, coordonne un réseau interinstitutionnel d'appui aux projets et favorise l'adoption plus large de PM<sup>2</sup> au-delà des institutions de l'Union Européenne par le biais de l'initiative d'Open PM<sup>2</sup> et du Programme d'une Europe Numérique.

## 1.5 L'initiative Open PM<sup>2</sup>

Open PM<sup>2</sup> est une initiative de la Commission européenne qui rapproche la méthodologie PM<sup>2</sup> et ses avantages de ses parties prenantes et de sa communauté d'utilisateurs.

L'initiative Open PM<sup>2</sup> offre aux institutions de l'Union européenne, aux contractants et aux administrations publiques, ainsi qu'aux utilisateurs au sens large, un libre accès aux publications PM<sup>2</sup> et aux ressources associées. Son objectif est de permettre une plus grande efficacité dans la gestion de projets, programmes et portfolios et, de cette manière servir les objectifs de l'Union européenne et les besoins des États membres et des citoyens.

***Une méthodologie PM commune ouverte à toutes les institutions de l'UE, États membres, contractants et citoyens de l'UE.***



**Fig 1.1** Les synergies Open PM<sup>2</sup>

L'initiative vise également à corriger les erreurs du passé, lorsque les efforts ont été dupliqués et que des approches divergentes de gestion de projet ont été parrainées plutôt que de promouvoir des approches convergentes fondées sur les similitudes et l'intérêt commun de l'ensemble de la communauté européenne. En ouvrant PM<sup>2</sup>, l'Initiative vise à améliorer les compétences en gestion de projet en Europe, ce qui accroît l'efficacité et la réussite des projets.

Open PM<sup>2</sup> fait cela en:

- Rationalisant les approches de gestion de projets dans les institutions européennes et au-delà ;
- Établissant un langage et des processus communs, ce qui permet une communication efficace ;
- Fournissant un ensemble commun de principes constructifs ;
- Permettant la transparence et la visibilité des collaborations de projets inter-organisationnels
- Permettant une meilleure gestion des projets, ce qui améliore l'efficacité et la productivité ;
- Améliorant le suivi et le contrôle des projets et subventions financés par l'Union européenne ;
- Appliquant la décision de la Commission européenne du 12 décembre 2011 (2011/833/UE) relative à la « réutilisation des documents de la Commission pour promouvoir l'accessibilité et la réutilisation ».

### 1.5.1 Publications PM<sup>2</sup>

Le Centre d'excellence de PM<sup>2</sup> (Coepm<sup>2</sup>) offre un emplacement central en ligne pour toutes les informations, publications, et ressources

- PM<sup>2</sup> website: <https://pm2.europa.eu>
- Contact: [https://pm2.europa.eu/contact-us\\_en](https://pm2.europa.eu/contact-us_en)

Il est possible de télécharger directement tous les guides PM<sup>2</sup> depuis l'Office de Publication de l'Union Européenne.

### 1.5.2 Réseau d'appui aux projets (PSN)

Le Réseau d'appui aux projets PM<sup>2</sup> RAP ou PSN<sup>1</sup> en anglais est un réseau d'équipes locales de support aux projets (LPSO) qui sont coordonnées et soutenues par le Centre d'excellence PM<sup>2</sup> (COEPM<sup>2</sup>). Le Réseau d'appui aux projets PM<sup>2</sup> vise à devenir un réseau décentralisé d'appui à la gestion de projet qui fournit des conseils et un soutien aux utilisateurs de PM<sup>2</sup> sur la méthodologie PM<sup>2</sup> et, plus largement, sur l'utilisation efficace des outils et techniques de gestion de projet.

Le Réseau d'appui aux projets PM<sup>2</sup> :

- Favorise l'échange et l'échange de connaissances, d'expériences et des bonnes pratiques ;
- Permet de recueillir des commentaires afin d'améliorer et de développer continuellement la méthodologie PM<sup>2</sup> ;
- Permet aux Bureaux de Soutien aux Projets locaux (PSO) de se soutenir mutuellement en tant que collectivité ;
- Dépend des contributions des champions PM<sup>2</sup> (individus et organisations).

---

<sup>1</sup> Project Support Network

Cette page est intentionnellement laissée vide

## 2 La Gestion de Projet

Ce chapitre présente les concepts de base de la Gestion de Projet ainsi que leur contexte général afin de faciliter la compréhension de la méthodologie.

### 2.1 À propos des Projets

#### 2.1.1 Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet est une structure organisationnelle **temporaire** mise en place pour créer et livrer **un produit ou un service unique** (extrait) en tenant compte de contraintes telles que le temps, le coût et la qualité.

- **Temporaire** veut dire que le projet a une date de début et une date de fin.
- **Unique** signifie que le produit ou service créés sont nouveaux. Ils peuvent être semblables à d'autres mais il doit y avoir une certaine différence soit dans les produits, soit dans la façon dont ils sont créés ;
- Le livrable d'un projet peut être un **produit** (par exemple un nouveau logiciel) ou un **service** (un service de conseil ; d'assistance, une conférence ou un programme de formation).

Le projet est défini, planifié et exécuté sous certaines contraintes externes (ou auto-imposées). Celles-ci peuvent se rapporter à la planification, à la budgétisation, à la qualité, mais aussi à l'environnement organisationnel du projet (p. ex. attitude à l'égard des risques, capacités, ressources disponibles, etc.)



Fig 2.1 Les caractéristiques clés d'un projet

Un projet réussi se termine lorsque ses objectifs fixés ont été atteints et que tous les livrables ont été produits et acceptés par l'organisation ou la personne qui a demandé le projet (le client). Les livrables sont ensuite remis au client et l'équipe de projet est dissoute.

Les projets diffèrent du travail quotidien normal (opérations) et sont mieux gérés avec une structure organisationnelle temporaire spéciale afin de :

- Définir le périmètre du projet et ses livrables (produits ou services) ;
- Créer une justification commerciale de l'investissement (en définissant la valeur du projet pour l'organisation, en définissant un contexte commercial, en énumérant des solutions alternatives, etc.)
- Identifier les intervenants du projet et définir une équipe de base ;
- Créer les plans de projet pour le guider et le gérer ;
- Assigner et coordonner le travail de projet des équipes ;
- Surveiller et contrôler le projet (progrès, changements, risques, problèmes, qualité, etc.) ;
- Remettre les produits livrables et clôturer le projet sur le plan administratif

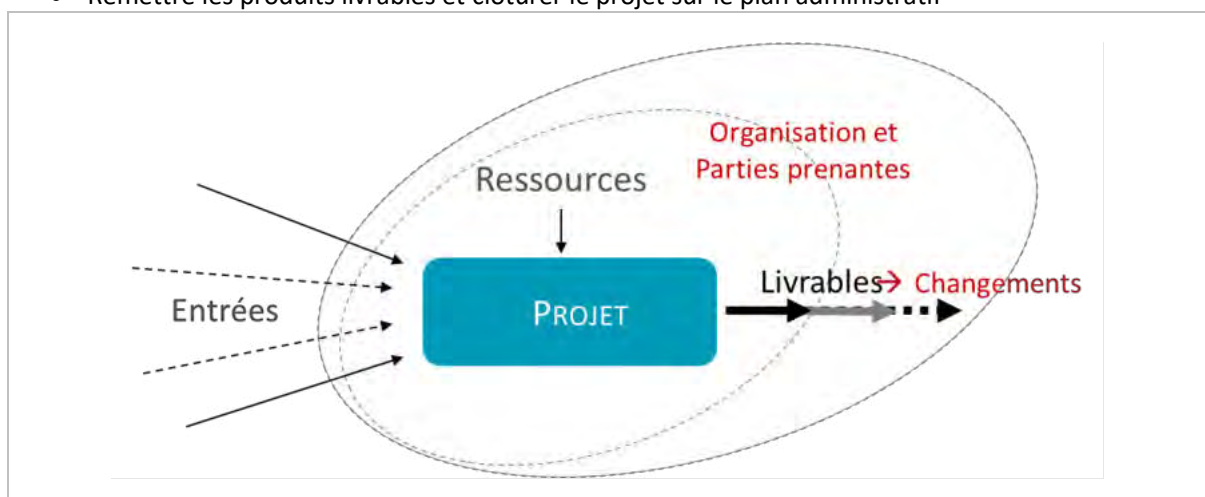


Fig 2.2 Le projet comme processus pour transformer les idées en réalités

### 2.1.2 Pourquoi un projet ?

Chaque projet vise à introduire un nouveau produit/service ou à améliorer un produit/service existant. La réalisation de cet objectif devrait apporter des avantages à l'organisation (par exemple, un nouveau système de gestion des documents à l'échelle de l'organisation peut accroître la productivité en introduisant une nouvelle méthode de recherche, de lecture et de classement des documents). Un projet peut aussi être considéré comme un processus transformationnel, qui transforme les idées en réalité.

Les projets peuvent être réalisés pour maintenir les opérations commerciales actuelles (p. ex. maintenir le niveau actuel de service), pour transformer les opérations commerciales ou pour améliorer le mode de travail afin que l'organisation puisse être plus efficace à l'avenir.

Un projet peut démarrer pour de nombreuses raisons :

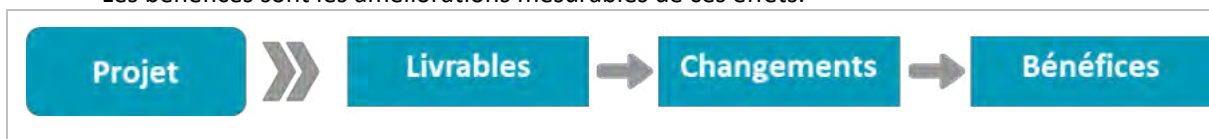
- En réponse à la demande d'un client pour un nouveau produit ou service.
- En réponse à une demande du marché ou à une opportunité pour un nouveau produit ou service.
- En réponse à un changement de législation ou à des besoins organisationnels.
- En réponse à un audit qui décrit les améliorations à apporter.
- En réponse à un nouveau produit ou service offert par un concurrent.
- Faire usage d'une nouvelle technologie.
- Intégrer les processus à l'occasion de la fusion de deux organisations ou plus.
- Mettre à jour un processus existant.
- Déménager dans de nouveaux locaux.
- Sensibiliser davantage à un sujet.
- Fournir un projet pilote.
- Faire migrer l'information vers un nouveau système de gestion des documents.
- Améliorer un service existant.

### 2.1.3 Livrables, effets et bénéfices du Projet

Bien que les équipes de projet aient tendance à concentrer leurs efforts sur la production de livrables, il ne faut pas oublier que ces livrables du projet ne sont qu'un moyen de parvenir à une fin. Le but réel d'un projet est d'obtenir des effets tangibles qui produiront des bénéfices mesurables.

Par conséquent, il est important que tous ceux qui participent à la gestion et à l'exécution d'un projet comprennent la relation entre les livrables, les effets et les bénéfices du projet. Ils doivent être en mesure de les identifier. Sans cette compréhension, les participants du projet peuvent perdre de vue l'objectif initial du projet et produire des livrables qui ont peu (ou pas) de valeur pour l'organisation. Ainsi :

- Les extrants (livrables) sont des produits ou services qui amènent quelque chose de nouveau.
- Ce(s) changement(s) produise(nt) des effets.
- Les bénéfices sont les améliorations mesurables de ces effets.



**Fig 2.3** Livrables, changements et bénéfices du Projet

Il convient de noter qu'on ne prend souvent la mesure des résultats et des bénéfices qu'après que le projet soit clôturé.

Le tableau ci-dessous illustre cette relation :

Exemples de livrables, effets et bénéfices.	
Livrable	Adoption de PM <sup>2</sup> comme méthodologie de gestion de projet.
Effets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La qualité des projets augmente</li> <li>• La visibilité des objectifs, du statut et des prévisions du projet augmente.</li> <li>• Meilleur contrôle sur l'externalisation du travail et les livrables</li> </ul>
Bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dépassements budgétaires diminuent de 30%</li> <li>• La productivité augmente de 30%.</li> </ul>

## 2.2 À propos de la gestion de projet

### 2.2.1 Qu'est-ce que la gestion de projet ?

La gestion de projet peut être décrite comme les activités de planification, d'organisation, de sécurisation, de suivi et de gestion des ressources et du travail nécessaire à la réalisation des buts et objectifs spécifiques du projet de manière efficace et efficiente.

L'approche de gestion de projet utilisée doit toujours être adaptée aux besoins du projet. Lors de l'utilisation de PM<sup>2</sup>, un Chef de Projet (PM) doit utiliser (et si nécessaire après adaptation) uniquement les pièces qui contribuent à la gestion efficace de son projet.

### 2.2.2 Documentation du Projet

La documentation du projet est une activité clé dans la gestion de projet. Il se poursuit depuis le début d'un projet jusqu'à son achèvement. La documentation du projet :

- Aiguise la réflexion en forçant les gens à mettre des pensées et des plans vagues en mots ;
- Cristallise la planification ;
- Définit le périmètre du projet à approuver, en veillant à ce que toutes les parties prenantes partagent les mêmes attentes quant à ce qui doit être exécuté et à quel moment ;
- Fournit à tous les intervenants un tableau clair des exigences du projet ;
- Facilite la communication entre les groupes internes et externes ;
- Fournit une base de référence pour le suivi et le contrôle de l'avancement d'un projet ;
- Fournit un registre des décisions importantes ;
- Fournit l'information requise pour les audits officiels ;
- Soutient la mémoire organisationnelle et agit comme une référence historique, qui peut être utilisée pour augmenter les chances de succès des projets futurs.

La documentation du projet doit bien sûr respecter les normes de qualité de l'organisation et du projet en ce qui concerne le format, le style, etc. Cependant, avant tout, elle doit ajouter de la valeur à la réalisation de son objectif, être claire et facile à comprendre.

### 2.2.3 Bureau de Soutien aux Projets (PSO)

Un Bureau de Soutien aux Projets (PSO) est un organisme (ou entité) organisationnel qui fournit des services qui facilitent la gestion de projet. Ces services peuvent aller de la fourniture de fonctions de support simples jusqu'à la réalisation des objectifs stratégiques. Toutes les organisations ne disposent pas d'un PSO.

Un Bureau de Soutien aux Projets (PSO) peut :

- Offrir du soutien administratif, de l'aide, de la formation aux Chefs de Projet (PM) et autres ;
- Recueillir, analyser et rendre compte des données sur l'état d'avancement du projet ;
- Aider à la planification des projets, à la planification des ressources, à la coordination et à l'utilisation du Système d'information sur la gestion de projet (SIGP) ;
- Tenir à jour un répertoire central de projets (documents de projet, risques, leçons apprises) ;
- Coordonner les activités de gestion des configurations et d'assurance de la qualité
- Surveiller le respect des lignes directrices méthodologiques et d'autres normes organisationnelles ;
- Adapter la méthodologie de gestion de projet aux nouvelles pratiques exemplaires et aider les équipes de projet à mettre en œuvre efficacement la méthodologie mise à jour.

### 2.2.4 Gestion de Programme

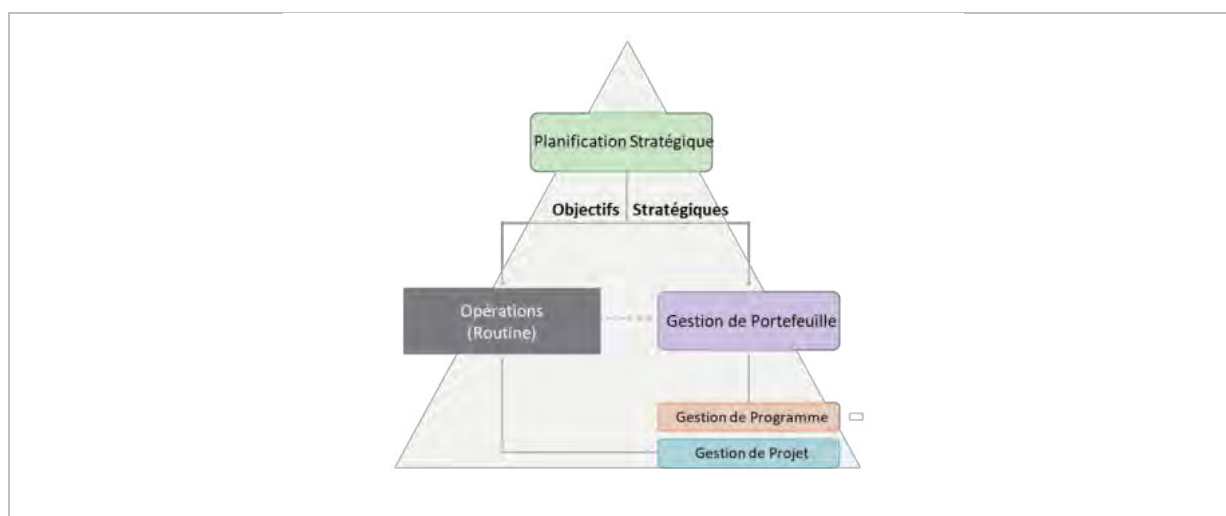
Un programme est défini comme un certain nombre de projets connexes regroupés afin de faciliter un niveau de gestion permettant d'atteindre des objectifs et des bénéfices qui auraient été impossibles si les projets avaient été gérés individuellement.

Les programmes, à l'instar des projets, sont un moyen d'atteindre des buts et objectifs stratégiques. Toutefois, la gestion des programmes diffère de la gestion de plusieurs projets (gestion de nombreux projets en parallèle). Ainsi, si un gestionnaire de programme coordonne les efforts entre les projets, il ne gère pas directement les différents projets.

### 2.2.5 Gestion de Portefeuille de Projets

Un portefeuille de projets est un ensemble de projets, programmes et autres activités regroupés pour permettre un meilleur contrôle de leurs ressources financières et autres et faciliter leur gestion efficace en termes d'atteinte des objectifs stratégiques. Les projets ou programmes d'un portefeuille ne sont pas nécessairement interdépendants. D'un point de vue stratégique, les portefeuilles sont des composantes de plus haut niveau que les programmes et les projets. C'est au niveau du portefeuille que les décisions d'investissement sont prises, les ressources allouées et les priorités identifiées.

Il est très important que les personnes impliquées dans la définition et la gestion des projets comprennent les différences entre les projets, programmes et portefeuilles et les exigences spécifiques de gestion des projets, programmes et portefeuilles. Ils devraient également être en mesure de définir ou de positionner leur travail au bon niveau (c'est-à-dire savoir si leur travail serait mieux géré en tant que programme ou réseau de projets), tout en étant toujours conscients du contexte de gestion et d'organisation de leur travail (voir annexe D).



**Fig 2.4** Relations entre stratégie, opérations, portefeuilles, programmes et projets

### 2.2.6 Projets vs Operations

Les projets sont temporaires et devraient donc avoir un début et une fin définitifs. Un projet doit être considéré comme achevé lorsqu'il est déterminé que ses buts et objectifs ont été atteints. Une fois cela se produit, l'équipe du projet devrait être dissoute.

Cependant, les opérations comprennent les activités quotidiennes en cours menées par une organisation permanente pour fournir des services ou des produits.

Cependant, les gens se retrouvent souvent impliqués dans des projets qui sont en cours depuis des années, travaillant avec des objectifs mobiles ou un champ d'application continuellement élargi, ce qui inclut parfois des activités qui devraient être classées comme maintenance ou exploitation. Il s'agit de situations où on a laissé les projets devenir incontrôlables, ou à passer en mode exploitation (maintenance).

Dans la plupart des projets, la période d'exploitation commence après que les principaux produits du projet ont été produits et acceptés par le client.

## Comment reconnaître qu'un projet est passé en mode opérations ?

- Les principaux produits livrables du projet ont été produits et le client les a acceptés.
- Le principal extrant du projet (produit livrable) est utilisé.
- Du soutien est fourni aux utilisateurs.
- Des activités de maintenance sont entreprises.
- Des mises à jour mineures (améliorations) sont planifiées et mises en œuvre au fil du temps.



## 2.3 Le contexte du Projet

### 2.3.1 L'organisation du Projet

Il serait facile de supposer que tous les chefs de projet (PM) PM<sup>2</sup> opèrent au sein de leur organisation dans un environnement homogène et avec des niveaux d'autorité et de responsabilité cohérents. Ce n'est généralement pas le cas.

Il existe plusieurs façons d'organiser des projets au sein d'une organisation, qui utilisent l'une des structures suivantes ou une combinaison d'entre elles.

#### La structure fonctionnelle

Dans une structure organisationnelle fonctionnelle, le travail de projet est intégré dans le travail effectué par l'organisation permanente. Les membres du projet et d'autres ressources sont « empruntés » à plusieurs sections de l'organisation fonctionnelle. Le Chef de Projet (PM) a tendance à avoir des pouvoirs limités et doit faire participer la haute direction à la gestion des enjeux importants du projet. Le travail de projet est souvent considéré comme ayant moins de priorité que le travail quotidien.

#### La structure projet

À l'autre extrémité du spectre, dans une organisation orientée projet, il n'y a qu'une hiérarchie permanente (fonctionnelle) de base, et tout le travail est organisé et exécuté au sein d'organisations de projet temporaires. Les ressources du projet sont réunies spécifiquement dans le but d'un projet et travaillent plus ou moins exclusivement pour le projet. À la fin du projet, les ressources sont soit réaffectées à un autre projet, soit renvoyées à un pool de ressources.

#### La structure matricielle

Une organisation matricielle est une structure organisationnelle mixte. D'autres organisations temporaires de projet sont créées parallèlement à la hiérarchie fonctionnelle pour atteindre des objectifs et des travaux spécifiques du projet. Le rôle du Chef de Projet (PM) est reconnu comme étant essentiel à la réussite du projet, et le Comité de Pilotage (PSC) délègue généralement suffisamment de pouvoirs et de responsabilités au Chef de Projet (PM) et au Responsable MOA (BM) pour qu'ils puissent gérer le projet et ses ressources. Les organisations matricielles peuvent être classées comme des organisations matricielles faibles, équilibrées et fortes, la différence étant le niveau d'autorité et d'autonomie accordés à l'organisation du projet.

### 2.3.2 Développement des compétences en gestion de projet

La gestion de projet implique beaucoup plus que la création d'échéanciers et de budgets, et les Chefs de Projet (PM) doivent disposer d'un large éventail de compétences techniques et comportementales.

Pour développer les compétences requises afin de gérer efficacement les projets, les Chefs de Projet (PM) doivent :

- Comprendre comment les projets sont gérés au sein de l'organisation (parler à des collègues)
- Examiner les méthodologies, les normes et les cadres de projet qui existent au sein de l'organisation ;
- Suivre un cours de gestion de projet (par exemple un cours offert par un prestataire de formation reconnu en PM<sup>2</sup>)
- Réfléchir à la gestion de leur projet : qu'est-ce qui est réussi, qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?
- Devenir un membre actif de la communauté PM<sup>2</sup> — participer aux discussions du forum et apprendre des questions posées par d'autres Chefs de Projet (PM)
- Parler à des chefs de projet (PM) plus expérimentés de la façon dont ils exécutent leurs projets ;

Il appartient au Chef de Projet (PM) d'acquérir ces compétences et d'investir dans son ensemble de compétences en gestion de projet. Les connaissances en gestion de projet proviennent de l'étude et de la pratique, de la discussion, du partage d'expériences et de la réflexion sur ce qui s'est bien passé et ce qui peut être amélioré.

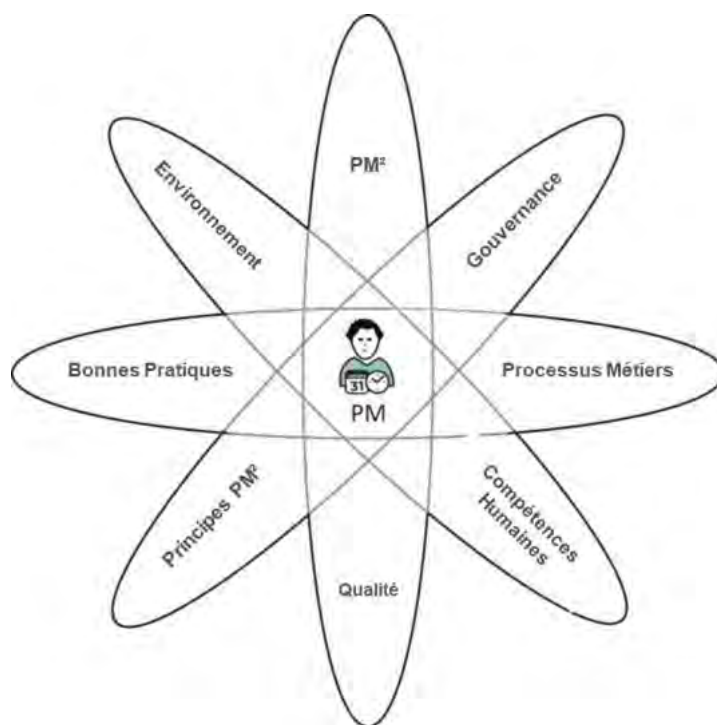


Fig 2.5 Ce qu'un Chef de Projet (PM) doit comprendre

### 2.3.3 Compétences en Gestion de Projet

Les Chefs de Projet (PM) doivent :

- Comprendre la méthodologie utilisée dans leur organisation (par ex. PM²)
- Posséder les compétences techniques requises pour gérer efficacement le lancement, la planification, l'exécution, le contrôle et la clôture d'un projet.

En plus de cela, le rôle exige des compétences pour travailler efficacement avec les gens et dans le contexte organisationnel plus large. Il s'agit notamment des compétences contextuelles et comportementales nécessaires à la gestion de projets complexes avec diverses équipes et groupes d'intervenants qui ont des priorités multiples et contradictoires.

Les Chefs de Projet (PM) doivent donc également connaître/comprendre :

- Comment communiquer, diriger, motiver, négocier, résoudre les problèmes et régler les conflits, tenir des réunions et des ateliers, faire un rapport sur l'état d'avancement du projet, etc.
- Le contexte commercial et l'environnement général du projet (c'est-à-dire socioculturel, politique, physique, etc.)
- Les politiques et normes organisationnelles (par ex. sécurité, hiérarchie, audits, etc.) ;
- Comment le produit final ou le service sera maintenu après sa livraison.

De plus, les connaissances spécifiques à un sujet (p. ex. IT, politiques, etc.) sont souvent pertinentes et utiles pour le rôle d'un chef de projet (PM). La plupart, sinon la totalité, des points mentionnés ci-dessus sont également exigés des Responsables MOA (BM).

Le tableau ci-dessous énumère les principales compétences des chefs de projets (GP) et des responsables MOA (BM) :

Compétences Relationnelles	Compétences de perspective
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-réflexion et autonomie</li> <li>• Intégrité et fiabilité personnelle</li> <li>• Communication personnelle</li> <li>• Relations et engagement</li> <li>• Leadership</li> <li>• Travail d'équipe</li> <li>• Gestion des conflits et des crises</li> <li>• "Débrouillardise"</li> <li>• Négociation</li> <li>• Orientation sur les résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie</li> <li>• Gouvernance, structures and processus</li> <li>• Conformité, standards et règlements</li> <li>• Pouvoir et Intérêts</li> <li>• Changement et transformation</li> <li>• Culture et valeurs</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Source: IPMA-ICB (adapté)</i></p>

Les compétences susmentionnées ne sont pas nécessairement indépendantes et chacune peut avoir un impact sur les autres. Cependant, le filtre qui détermine ce qui est le plus important (p. ex. l'intérêt personnel ou commun, le temps ou la qualité, les résultats ou l'équilibre, etc.) réside dans nos valeurs et notre éthique. Par conséquent, les compétences liées à l'appréciation des valeurs et de l'éthique occupent une place prépondérante par rapport aux autres parce que c'est notre profil éthique qui nous guide sur la façon dont nous devrions appliquer nos compétences et détermine ce que nous considérons comme bon ou mauvais, bien ou mal, dans une situation, une décision et une action donnée.

Il est à noter que les Chefs de Projet (PM) et les Responsables MOA (BM) doivent démontrer ces compétences de manière efficace, cohérente et appropriée à la situation donnée, tout en restant conformes aux valeurs et à l'éthique organisationnelles et professionnelles. Il faut atteindre les objectifs du projet en prenant (et en respectant) les bonnes décisions, au bon moment, de la bonne manière et pour les bonnes raisons. Cela peut représenter un défi pour les Chefs de Projet (PM) qui sont souvent confrontés à des tensions entre la prise de décisions fondées sur des objectifs et des valeurs et la satisfaction des besoins des divers intervenants.

De telles décisions et tensions deviennent plus faciles à gérer lorsque les Chefs de Projet (PM) ont développé une éthique, ce qui implique l'équilibre des objectifs et des compétences, de l'intégrité personnelle et de la vertu morale.

Bien que toutes les vertus (logiques et morales) affectent toutes les compétences, les vertus du jugement, de la prudence et de la perspicacité sont (comparativement) davantage liées à la démonstration des compétences en perspective, tandis que les vertus morales de l'honnêteté, de l'équité, de la convivialité, de la générosité, de la tempérance, du courage, de l'humour et de la magnanimité et la magnificence, sont (comparativement) davantage liées à la démonstration des compétences humaines (voir l'annexe F).

Cette page est intentionnellement laissée vide

### 3 Vue d'ensemble de la Méthodologie PM<sup>2</sup>

#### 3.1 L'Édifice PM<sup>2</sup>

La méthodologie PM<sup>2</sup> repose sur les meilleures pratiques de gestion de projet et s'appuie sur quatre piliers:

1. Un modèle de gouvernance de projet (c.-à-d. rôles et responsabilités)
2. Un cycle de vie du projet (c.-à-d. les phases du projet)
3. Un ensemble de processus (c.-à-d. les activités de gestion de projet)
4. Un ensemble d'artefacts de projet (c.-à-d. les modèles de documentation et de lignes directrices).

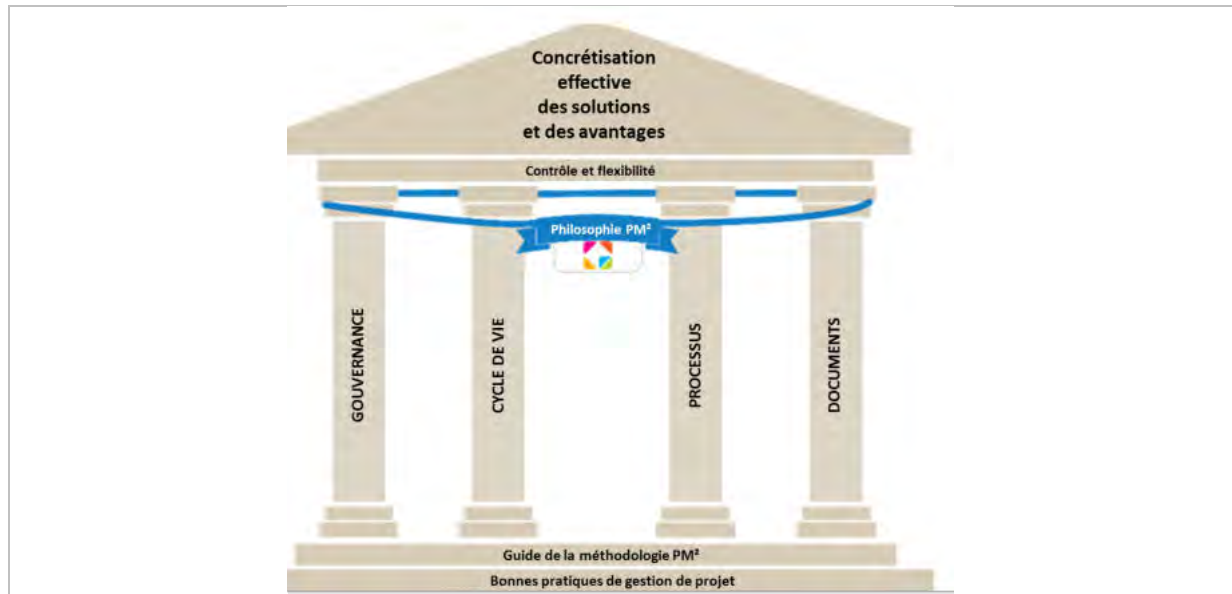


Fig 3.1 L'Édifice PM<sup>2</sup>

L'esprit de la méthodologie PM<sup>2</sup> est défini par les Attitudes PM<sup>2</sup>, qui harmonisent les pratiques PM<sup>2</sup> et fournissent un ensemble commun de croyances et de valeurs pour les équipes de projet PM<sup>2</sup>.

#### 3.2 Le cycle de vie d'un projet PM<sup>2</sup>

Le cycle de vie d'un projet PM<sup>2</sup> se compose de quatre phases séquentielles qui ne se chevauchent pas, avec un type d'activité différent prédominant dans chaque phase (c'est-à-dire que les activités initiales sont dominantes dans la Phase de Lancement, etc.). Toutefois, bien que les activités liées à une phase soient importantes dans cette phase, des activités du même type peuvent également être menées dans des phases voisines (par exemple, les activités de planification sont également présentes dans la Phase d'Exécution).

Un projet passe à la phase suivante lorsque les objectifs de sa phase actuelle ont été jugés à la suite d'une revue formelle ou non de fin de phase.

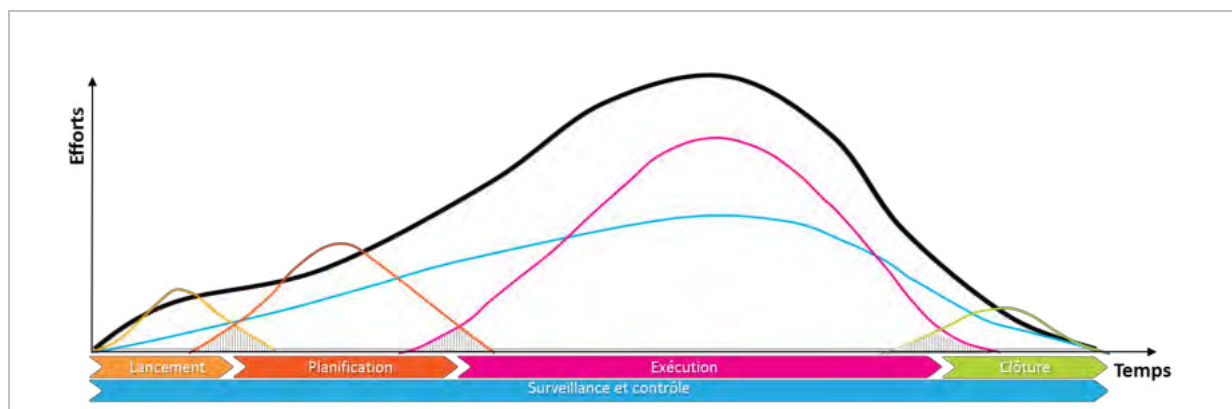


Fig 3.2 Le cycle de projet PM<sup>2</sup>: Chevauchement des phases et efforts cumulés

Lors d'un projet, l'attention passe du lancement et de la planification des activités au début, à l'exécution, au suivi et au contrôle des activités au milieu et aux activités d'acceptation, de transition et de clôture à la fin.

Les équipes de projet inexpérimentées sous-estiment parfois l'importance du travail effectué dans les phases initiales du projet et commencent à travailler sur des livrables qui ne sont pas adéquatement définis ou planifiés. Il en résulte l'exécution de produits de mauvaise qualité et de faible valeur pour les utilisateurs finaux. Il s'agit d'une erreur courante et coûteuse, qui est souvent à l'origine de l'échec global du projet et de l'incapacité de réaliser les bénéfices escomptés du projet. Il est donc important d'investir suffisamment de temps durant la phase de lancement pour définir les résultats souhaités en impliquant un large éventail de parties prenantes.

Phase du Projet	Description
<b>1. Lancement</b>	Définir les résultats souhaités. Créer une étude d'opportunité. Définir le périmètre du projet. Mettre le projet sur de bons rails.
<b>2. Planification</b>	Affecter l'Équipe Centrale du Projet (PCT). Élaborer le périmètre du projet. Planifier le travail.
<b>3. Exécution</b>	Coordonner l'exécution des plans de projet. Produire les livrables.
<b>4. Clôture</b>	Coordonner l'acceptation formelle du projet. Rapport sur l'exécution du projet. Enregistrer les leçons apprises et les recommandations postérieures au projet. Fermer le projet administrativement.
<b>Suivi &amp; Contrôle</b>	Superviser les travaux et activités de gestion du projet pendant la durée du projet : surveiller le rendement du projet, mesurer les progrès, gérer les changements, gérer les risques et les problèmes, déterminer les mesures correctives, etc.

### 3.2.1 Phase de Lancement



La première phase d'un projet PM² est la Phase de Lancement.

Au cours de cette phase, les personnes impliquées formulent les objectifs du projet, veillent à l'alignement du projet sur les objectifs stratégiques de l'organisation, entreprennent une planification initiale pour bien démarrer le projet et rassemblent les informations nécessaires pour obtenir l'accord pour continuer vers la Phase de Planification. L'entrée principale de cette phase est une demande (client) visant à répondre à un besoin, à un problème ou à une opportunité.

Les activités suivantes font partie de la Phase de Lancement :

- Création de la Demande d'Initiation de Projet contenant de l'information sur le demandeur, les besoins opérationnels et les résultats escomptés du projet.
- Création de l'Étude d'Opportunité, qui fournit la justification du projet, définit ses besoins budgétaires et décrit le contexte opérationnel, les problèmes et les descriptions de projets, des solutions alternatives et une feuille de route de haut niveau.
- Élaboration de la Charte du Projet, qui fournit plus de détails sur la définition du projet en termes de périmètre, de coût, de temps et de risque. Il définit également les jalons, les produits livrables, l'organisation du projet, etc.



**Fig 3.3** Vue d'ensemble de la Phase de Lancement

L'Étude d'Opportunité et la Charte du Projet définissent la périmètre et l'orientation du projet. Le Chef de Projet (PM) et l'Équipe Centrale du Projet (PCT) y font référence et les utilisent tout au long du projet.

À la fin de la Phase de Lancement, le Comité de Pilotage (PSC) ou un autre Organe de Gouvernance Approprié (AGB) examine les documents ci-dessus et décide s'il y a lieu d'autoriser le projet à se poursuivre.

### 3.2.2 Phase de Planification

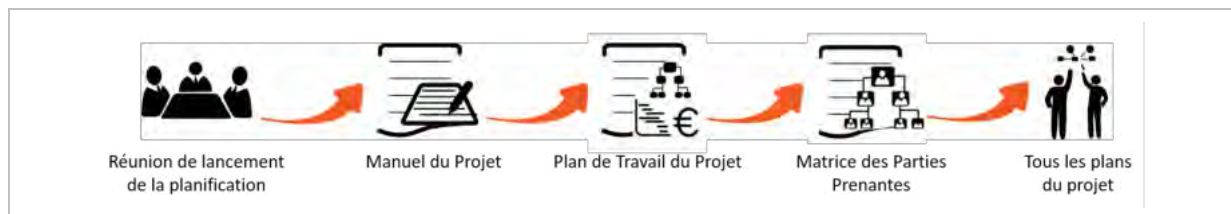


La deuxième phase d'un projet PM<sup>2</sup> est la Phase de Planification.

Au cours de la phase de planification, l'objectif du projet est transformé en un plan précis et réalisable prêt à être exécuté. Le Plan de Travail du projet précise le périmètre du projet et l'approche appropriée, décide d'un échéancier pour les tâches impliquées, estime les ressources nécessaires et élabore le détail des plans de projet. Le Plan de Travail du projet peut être mis à jour plusieurs fois. Une fois finalisé, il est approuvé et va servir de référence.

Les activités suivantes font partie de la phase de planification :

- Organiser la réunion de lancement pour commencer officiellement la Phase de Planification.
- Création du Manuel du Projet, qui définit l'approche de gestion du projet.
- Élaborer le Plan de Travail du projet (répartition du travail, effort et coûts, échéancier).
- Mise à jour de la Matrice des Parties Prenantes du projet, qui identifie tous les intervenants du projet.
- Créer d'autres plans importants tels que le plan de gestion des communications, le Plan de Transition et le Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle.



**Fig 3.4** Vues d'ensemble de la Phase de Planification

Le Chef de Projet (PM) utilise les livrables de la Phase de Planification pour demander l'approbation de passer à la Phase d'Exécution. Cette décision de passer à la phase suivante est prise par le Comité de Pilotage (PSC).

### 3.2.3 Phase d'Exécution



La troisième phase d'un projet PM<sup>2</sup> est la Phase d'Exécution. Au cours de la Phase d'Exécution, l'équipe de projet produit les livrables du projet (extrants) tels qu'ils sont décrits dans le Plan de Travail du projet. Il s'agit généralement de l'étape du cycle de vie du projet qui implique le plus de ressources et qui nécessite le plus de surveillance.

Les activités suivantes font partie de la Phase d'Exécution :

- Organiser la réunion de lancement.
- Diffuser l'information suivant le plan de gestion des communications.
- Réaliser les activités d'assurance qualité telles que définies dans le Plan de Gestion de la Qualité
- Coordonner les projets, les employés et les ressources, et résoudre les conflits et les problèmes.
- Produire les livrables du projet conformément aux plans du projet.
- Remettre les livrables tels qu'ils sont décrits dans le Plan d'Acceptation des Livrables.



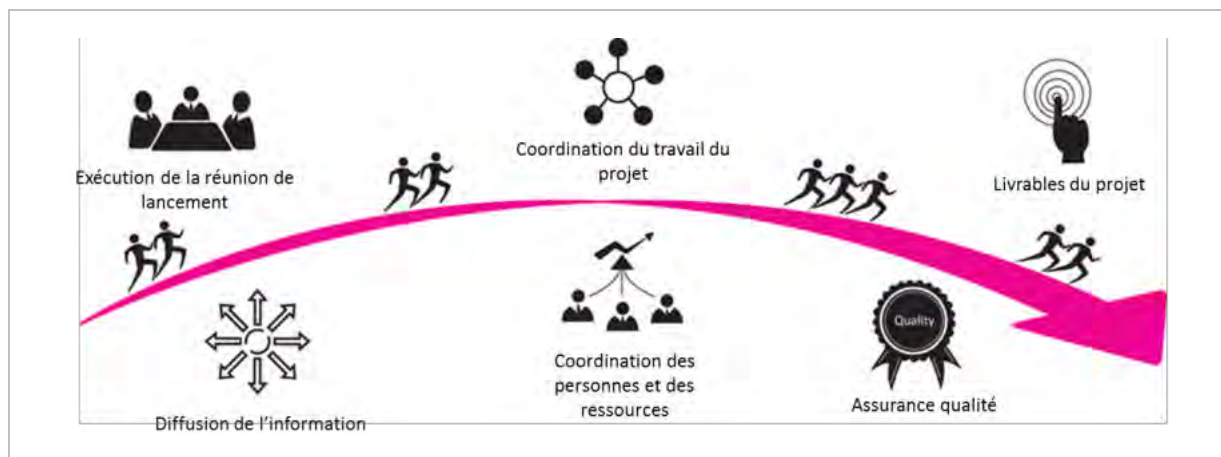


Fig 3.5 Vue d'ensemble de la Phase d'Exécution

Une fois que les livrables du projet ont été acceptés par le Porteur de Projet (PO), le Chef de Projet (PM) peut demander l'autorisation de passer à la Phase de Clôture. Cette décision est prise par le Comité de Pilotage (PSC).

### 3.2.4 Phase de Clôture



La phase finale d'un projet PM<sup>2</sup> est la Phase de Clôture.

Au cours de la phase de clôture d'un projet, les livrables finis sont officiellement transférés sous la garde et le contrôle du Porteur du Projet (PO) et le projet est administrativement clos. L'information sur la performance globale du projet et les leçons apprises est saisie dans le rapport de fin de projet. Le Chef de Projet (PM) s'assure que les livrables produits sont acceptés, que tous les documents de projet sont correctement classés et archivés, et que toutes les ressources utilisées dans le cadre du projet sont officiellement libérées.

Les activités suivantes font partie de la Phase de Clôture :

- Finaliser toutes les activités afin de clôturer officiellement le projet.
- Discuter de l'expérience globale du projet et des leçons apprises avec l'équipe de projet.
- Documenter les leçons apprises et les bonnes pratiques pour les projets futurs.
- Clôture administrative du projet et archivage de tous les documents du projet.



Fig 3.6 Vue d'ensemble de la Phase de Clôture

### 3.2.5 Suivi & Contrôle



Les activités de Suivi et de Contrôle sont menées tout au long du cycle de vie du projet. Pendant la Phase de Suivi et Contrôle, tous les travaux sont appréciés du point de vue du Chef de Projet (PM). Le Suivi consiste à mesurer les activités en cours et à évaluer la performance des projets par rapport aux plans. Le contrôle consiste à déterminer et à prendre les mesures correctives pour corriger les écarts par rapport aux plans et pour régler les problèmes et les risques.



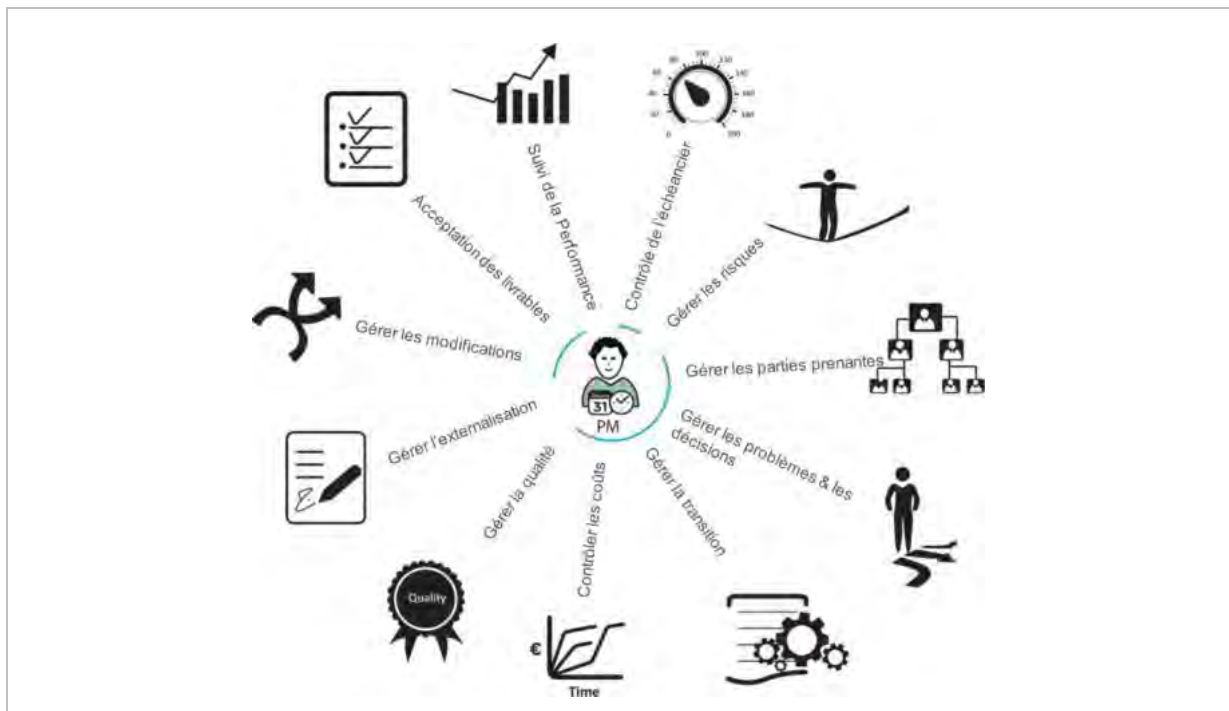


Fig 3.7 Activités de Suivi et de Contrôle

### 3.2.6 Points de contrôle et Approbations

À la fin de chaque phase, le projet passe par un point de contrôle. Cela garantit que le projet est examiné par les personnes appropriées (c.-à-d. le Chef de Projet (PM), Porteur du Projet (PO), le Comité de Pilotage (PSC) ou tout autre rôle délégué) avant de passer à l'étape suivante. Ces points de contrôle contribuent à la qualité globale de la gestion du projet et permettent de faire progresser le projet de manière plus pertinente.

Les trois points de contrôle de PM<sup>2</sup> sont :

- **RfP** (Prêt pour la planification) : à la fin de la Phase de Lancement
- **RfE** (Prêt pour l'Exécution) : à la fin de la Phase de Planification
- **RfC** (Prêt pour la Clôture) : à la fin de la Phase d'Exécution.

### 3.3 Rôles et documents clés des Phases PM<sup>2</sup>

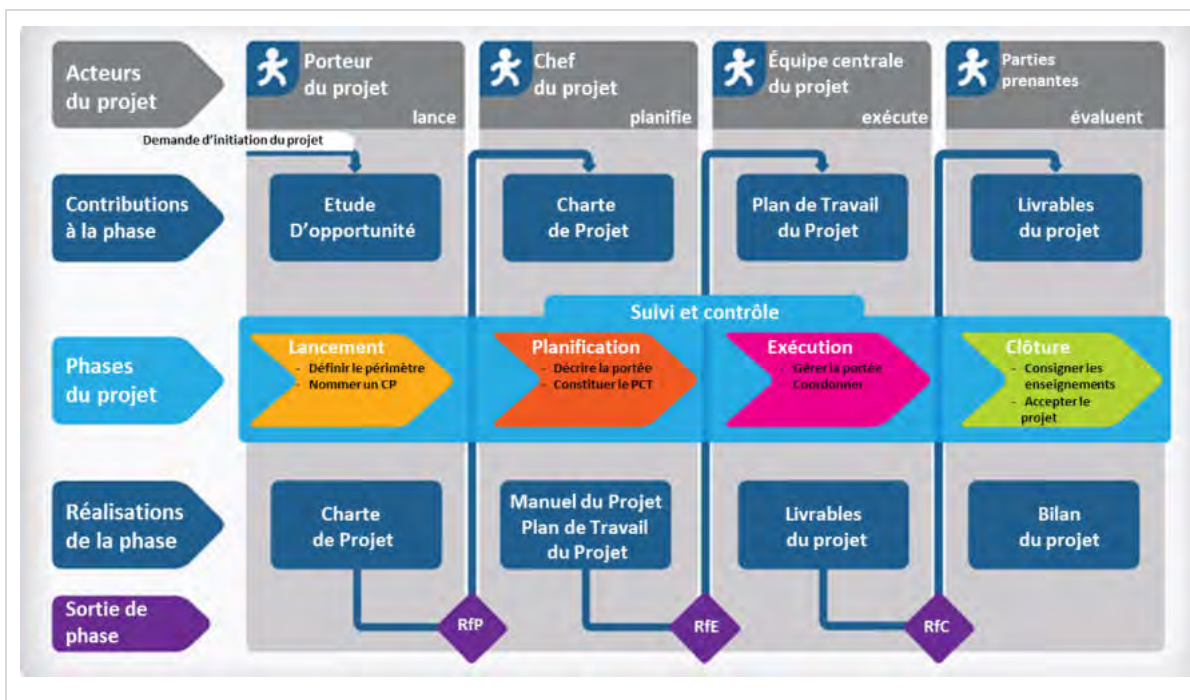
Les projets dépendent des personnes pour les définir, les planifier et les exécuter. Ces rôles clés du projet changent d'une phase à l'autre dans un projet PM<sup>2</sup>.

Au cours de la Phase de Lancement, le Porteur du Projet (PO) est le principal acteur, initiant le projet et étant responsable de toute la documentation.

Au cours de la phase de Planification, le principal acteur est le Chef de Projet (PM), qui est responsable de la coordination de l'exécution de tous les plans de projet.

L'exécution du Plan de Travail du projet et la création des livrables du projet au cours de la Phase d'Exécution sont pilotées par l'Équipe Centrale du Projet (PCT).

Enfin, la Phase de Clôture est pilotée par les parties prenantes qui évaluent la performance globale du projet.

Fig 3.8 PM<sup>2</sup> Diagramme à couloirs

Entrée/Sortie des Phases	Description
<b>Demande d'Initiation</b>	Formalise l'engagement d'explorer plus avant un problème, un besoin ou une opportunité et saisit le contexte.
<b>Étude d'Opportunité</b>	Capture le raisonnement qui sous-tend le projet, fournit une justification et établit les contraintes budgétaires.
<b>Charte du Projet</b>	S'appuie sur l'Étude d'Opportunité et définit le périmètre du projet, les exigences générales et les livrables.
<b>Manuel du Projet</b>	Présente les objectifs de gestion de projet et l'approche globale de gestion. Documente les rôles et responsabilités.
<b>Plan de Travail</b>	Comprend une ventilation des travaux à effectuer, des estimations de l'effort et des coûts ainsi que l'échéancier du projet.
<b>Livrables</b>	Répertorie l'ensemble complet des livrables du projet tels que définis dans la Charte du Projet et le Plan de Travail du projet.
<b>Rapport final</b>	Résume l'expérience du projet, la performance du projet et les leçons apprises (pratiques réussies du projet et pièges potentiels).

### 3.4 Qu'est-ce qu'un Projet PM<sup>2</sup>

De nombreuses bonnes pratiques de PM<sup>2</sup> peuvent être appliquées à tout type de projet ou d'activité. Cependant, pour pouvoir appliquer l'ensemble de la méthodologie PM<sup>2</sup>, un projet doit avoir certaines caractéristiques.

Un projet PM<sup>2</sup>:

- Est (avant tout) un projet (c'est-à-dire ni des opérations, ni une activité, ni un programme, etc.);
- A une durée de plus de 4 à 5 semaines et implique plus de 2 à 3 personnes;
- Fonctionne au sein d'une organisation et peut faire l'objet d'audits internes ou externes;
- Exige une structure de gouvernance clairement définie et des rôles et responsabilités clairement assignés;
- Exige l'approbation de son budget et de son périmètre;
- Comprend plus que des activités de construction ou de prestation;
- Comprend les activités de transition et de mise en œuvre des livrables;
- Exige un certain niveau de documentation, de transparence et de rapports;
- Nécessite un certain niveau de contrôle et de traçabilité;
- Dispose d'un certain nombre de parties prenantes internes (et externes);
- Peut nécessiter la collaboration de plusieurs organisations ou unités organisationnelles;
- Contribue à accroître la maturité de l'organisation en matière de gestion de projet.

Le nombre de caractéristiques ci-dessus, apparentes dans un projet, déterminent le niveau de personnalisation et d'adaptation qui devra être appliqué à la méthodologie PM<sup>2</sup>.

### 3.5 Les Principes PM<sup>2</sup>

Les processus, artefacts, outils et techniques PM<sup>2</sup> aident les équipes de projet à prendre des décisions sur les compromis entre le temps, le coût, le périmètre et la qualité d'un projet.

Les Principes PM<sup>2</sup> sont des attitudes, des comportements, une certaine philosophie qui aident les équipes de projet à se concentrer sur ce qui est crucial pour atteindre les objectifs de leur projet. Ils aident les équipes de projet à gérer les complexités de la gestion des projets au sein des organisations et à rendre la méthodologie PM<sup>2</sup> plus efficace et complète.

Ainsi, les Chefs de Projet (PM) et les équipes de projet qui pratiquent la PM<sup>2</sup>:

1. **Appliquent les meilleures pratiques PM<sup>2</sup>** pour gérer leurs projets.
2. **Restent conscients** que les méthodologies de gestion de projet sont là pour servir les projets et non l'inverse.
3. Maintiennent **une orientation résultats** par rapport au les projets et activités de gestion de projet.
4. **S'engagent** à fournir des résultats de projet avec **une valeur maximale** plutôt que de simplement suivre les plans.
5. **Favorisent** une culture de collaboration, de **communication** claire et de **responsabilisation**.
6. **Attribuent** les rôles du projet aux personnes les plus **appropriées** pour le bénéfice du projet.
7. **Équilibrent** de la manière la plus productive les « Ps » de la gestion de projet souvent conflictuels: produit, poursuite d'un but, processus, plan, planète, personnel, plaisir/douleur, participation, perception et politique.
8. **Investissent** dans le développement de compétences techniques et comportementales pour devenir de **meilleurs contributeurs** aux projets.
9. **Impliquent** les parties prenantes du projet dans le **changement organisationnel** nécessaire pour maximiser les bénéfices du projet.
10. **Partagent** les connaissances, **gèrent** activement les leçons apprises **et contribuent à l'amélioration** de la gestion de projet au sein de leurs organisations.
11. **S'inspirent** des lignes directrices de la PM<sup>2</sup> sur l'éthique et les vertus professionnelles (voir l'annexe F).

Pour garder à l'esprit les Principes de PM<sup>2</sup>, les Chefs de Projet (PM) et les équipes de projet qui pratiquent PM<sup>2</sup> devraient se poser les questions importantes suivantes (IAQs):

- **Savons-nous ce que nous faisons ?** Conseil : Développez une vision claire et partagée du projet. Gérez le projet selon une approche holistique et optimisez l'ensemble du projet, pas seulement ses parties. Suivez un processus mais restez Agile et essayez de vous rappeler régulièrement pourquoi vous faites quelque chose.
- **Savons-nous pourquoi nous le faisons ? Quelqu'un s'en soucie vraiment ?** Conseil : Assurez-vous que votre projet compte. Comprendre ses objectifs, sa valeur et son impact, ainsi que sa relation avec la stratégie organisationnelle. Définissez d'avance ce qu'est le succès du projet et offrez une valeur maximale et des bénéfices réels, pas seulement des livrables.
- **Les bonnes personnes sont-elles impliquées ?** Astuce : Les gens font fonctionner les projets. Le critère principal de la participation des gens et de l'attribution des rôles du projet devrait être de répondre aux besoins et aux objectifs du projet, et non de la politique, de l'amitié, de la hiérarchie fonctionnelle, de la proximité ou de la commodité.
- **Savez-vous qui fait quoi ?** Conseil : Sachez ce que vous devriez faire et assurez-vous que les autres savent ce qu'ils devraient faire. Est-ce clair pour tout le monde ? Définir et comprendre clairement les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles.
- **Livrer à n'importe quel coût ou risque ?** Conseil : faites preuve de respect pour le travail et les fonds publics et éviter les comportements et les tactiques à haut risque. Gardez toujours à l'esprit qu'il ne s'agit pas seulement du résultat final - comment vous y arrivez importe aussi. Gérez vos projets sur la base de valeurs et de principes positifs.
- **Est-ce important ?** Astuce : Tout n'est PAS tout aussi important. Déterminer et convenir des critères critiques de réussite (CSC), du produit viable minimal (PVM) et des facteurs critiques de réussite (CSF) du projet, et allouer les efforts et l'attention objectifs de gestion du projet et du projet.

- **S'agit-il d'une tâche pour « eux » ou pour « nous » ?** Conseil : Assurez-vous que les clients et les fournisseurs travaillent en une seule équipe vers un objectif commun. Le vrai travail d'équipe fonctionne vraiment, donc favorisez une communication claire, efficace et fréquente.
- **Devrais-je participer ?** Conseil : Contribuez à partir de n'importe quelle position. Soyez fier des compétences, de la valeur et de l'attitude positive que vous apportez au projet. Aidez tous ceux qui ont besoin d'être impliqués à s'impliquer. Promouvoir et faciliter les contributions de toutes les parties prenantes.
- **Avons-nous amélioré ?** Conseil : S'engager à améliorer l'autonomie et l'organisation en recueillant et en partageant les connaissances. Les équipes de projet devraient réfléchir à la façon dont elles peuvent devenir plus efficaces et adapter leur comportement en conséquence.
- **Y a-t-il une vie après le projet ?** Astuce : Le cycle de vie du produit (ou du service) vient de commencer ! Assurez-vous d'avoir contribué à son succès.

Les Principes PM<sup>2</sup> sont le liant qui maintient les processus et les pratiques PM<sup>2</sup> ensemble. Ils fournissent un ensemble commun de croyances et de valeurs pour tous les praticiens PM<sup>2</sup>.

Les Principes PM<sup>2</sup> :

- Aident les équipes de projet à surmonter les réelles complexités du projet.
- Aident les équipes de projet à positionner les objectifs de gestion de projet dans un contexte organisationnel plus large.
- Rappellent aux équipes de projet ce qui est important pour la réussite du projet.
- Sont des rappels utiles d'attitudes et de comportements efficaces.

### 3.6 Adaptation et Personnalisation

Pour s'assurer que la méthodologie PM<sup>2</sup> répond efficacement aux besoins d'une organisation et d'un projet, un certain niveau d'adaptation et/ou de personnalisation peut être nécessaire.

L'adaptation se réfère à l'évolution de certaines parties de la méthodologie, telles que les étapes du processus, le contenu des objets, la répartition des responsabilités entre les différents rôles, etc. Les organisations le font pour adapter la méthodologie aux besoins spécifiques de leur structure et de leur culture, et pour aligner la méthodologie sur processus organisationnels, politiques, etc.

L'adaptation est plus logique au niveau de l'organisation ou du département, mais une certaine adaptation peut également avoir lieu au niveau du projet, en fonction, par exemple, de la complexité, de la taille ou du type d'un projet. En plus de toute adaptation, une personnalisation supplémentaire peut également être nécessaire au niveau du projet afin de refléter les besoins spécifiques de gestion du projet. Des exemples de telles personnalisations sont la définition de seuils de décision pour l'escalade, les tolérances de risque fondées sur l'appétit des parties prenantes au risque, etc.

Toutes les adaptations et personnalisations doivent être documentées dans le manuel du projet.

Les directives suivantes doivent être prises en compte lors de l'adaptation ou de la personnalisation de la méthodologie PM<sup>2</sup> :

- Tout d'abord, comprendre le but et la valeur de l'élément méthodologique à adapter, puis procéder à son adaptation.
- Évitez de simplifier la méthodologie en éliminant des morceaux entiers (p. ex. une phase, un rôle, une activité ou un artefact), mais plutôt réduisez (ou augmentez) la portée de cet élément.
- Établissez un équilibre entre le niveau de contrôle dont un projet a besoin et l'effort supplémentaire requis par ce contrôle.
- Éliminez le gaspillage (approche allégée), mais demeurez conforme à l'esprit de la méthodologie PM<sup>2</sup>, comme cela se reflète dans ses quatre piliers et ses attitudes.
- Rappelez-vous que la méthodologie a été conçue comme un tout intégré, évitez donc les écarts inutiles.

### 3.7 PM<sup>2</sup> et la gestion Agile

PM<sup>2</sup> reconnaît la nature complexe et incertaine de nombreux types de projets et la contribution positive de la pensée Agile à leur gestion efficace.

Les approches Agiles répondent à divers défis qui augmentent souvent avec la taille des organisations dans lesquelles elles sont appliquées. Ces défis peuvent comprendre la coordination entre les équipes Agiles et non Agiles, le respect des diverses exigences de gouvernance organisationnelle et d'audit, ainsi que les contraintes d'architecture organisationnelle et d'interopérabilité.

#### Qu'est-ce qu'Agile ?

Agile est une approche de gestion de projets fondée sur un ensemble précis de principes et de pratiques qui favorisent la planification adaptative, le développement évolutif, la livraison progressive anticipée et l'amélioration continue. Il encourage des réponses rapides et souples au changement.

Agile prend en compte l'incertitude inhérente à l'environnement du projet et crée une organisation hautement adaptative. Il utilise de courtes boucles de rétroaction pour permettre des réponses rapides aux changements dans les exigences des produits et pour améliorer continuellement les processus.

Les principales caractéristiques d'Agile sont :

- L'accent mis sur la création de valeur dès le début et souvent tout au long d'un projet ;
- Des décisions prises en fonction de ce qui est connu ;
- Une coopération étroite entre toutes les parties concernées ;
- La participation continue des parties prenantes à tous les niveaux
- Faire participer les membres de l'équipe à la planification
- Développement progressif avec des cycles courts
- La gestion du périmètre par la (re) priorisation continue des tâches ;
- Adopter le changement, l'apprentissage continu et l'amélioration ;
- Documentation et contrôle suffisants

PM<sup>2</sup> fournit une structure qui aide les équipes Agile à atteindre le niveau d'agilité souhaitée tout en répondant aux exigences strictes en matière d'approvisionnement et d'audit, une bonne coordination avec les niveaux du programme et du portefeuille, et une collaboration avec d'autres projets, sous-traitants, autres unités organisationnelles et organisations externes (voir Annexe D).

Cette page est intentionnellement laissée vide

## 4 Rôles et Organisation du Projet

### 4.1 Les Parties Prenantes du Projet

Les parties prenantes du projet sont des personnes (ou des groupes) qui peuvent impacter, être impactées, ou bien penser qu'elles sont impactées par les activités menées au cours du cycle de vie du projet ou par ses livrables et résultats. Les parties prenantes peuvent être directement impliquées dans le travail d'un projet, ou être des membres d'autres organisations internes ou externes à l'organisation (par exemple, entrepreneurs, fournisseurs, utilisateurs ou grand public).

Le nombre de parties prenantes dépend de la complexité et du périmètre d'un projet. Cependant, plus le projet a un impact sur un grand nombre de personnes, plus il est probable qu'il affectera des acteurs ayant un certain pouvoir ou une influence sur le projet. Étant donné que les parties prenantes peuvent soutenir utilement le projet ou choisir de le bloquer, la gestion et la participation efficaces de celles-ci sont cruciales pour son succès.

### 4.2 Gouvernance du projet : Strates et Rôles

Le diagramme ci-dessous donne une vue d'ensemble des strates et des rôles principaux dans l'organisation du projet du point de vue de la gestion de projet.

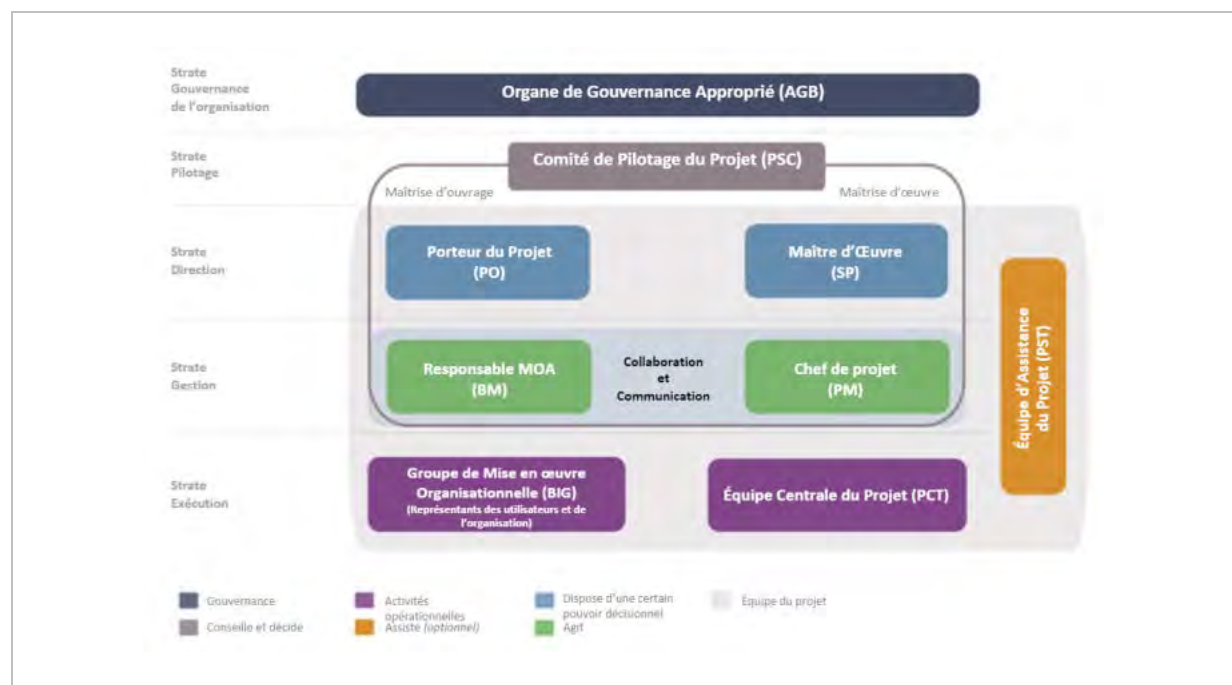


Fig 4.1 Organisation du projet

Notez qu'il n'existe qu'une seule équipe de projet, composée des personnes assumant les rôles définis dans les strates Exécution, Gestion et Direction. Pour que le projet réussisse, ces personnes doivent travailler ensemble en équipe.

#### Strate Gouvernance de l'organisation

La Strate Gouvernance de l'organisation détermine la vision et la stratégie de l'organisation dans son ensemble. Elle se compose d'un ou de plusieurs comités de gestion opérant à un niveau élevé de direction. C'est à ce niveau que les priorités sont définies, les décisions d'investissement sont prises et les ressources allouées.

#### Strate Pilotage

Elle fournit des conseils et donne l'orientation générale du projet. Elle maintient le projet concentré sur ses objectifs en rend compte à l'Organe de Gouvernance Approprié (AGB). La Strate Pilotage est composée des rôles définis dans les niveaux inférieurs ainsi que d'autres rôles facultatifs.



### Strate Direction

La Strate de Direction défend le projet et sur la base de l'Étude d'Opportunité. Elle mobilise les ressources nécessaires et surveille les performances du projet afin d'en réaliser les objectifs. Elle comprend les rôles de Porteur de Projet (PO) et de Maître d'œuvre (SP).

### La Strate Gestion

La strate Gestion est axée sur les opérations quotidiennes du projet. Elle organise, surveille et contrôle le travail destiné à produire les livrables attendus et à les mettre en œuvre au sein de l'organisation. Les membres de la strate Gestion rendent compte à la strate Direction. La strate Gestion comprend les rôles de Responsable MOA (BM) et de Chef de Projet (PM). Il est de la plus haute importance pour la réussite du projet qu'une étroite collaboration et une bonne communication s'instaurent entre le Responsable MOA (BM) et le Chef de Projet (PM).

### La Strate Exécution

C'est à la strate Exécution que les tâches du projet sont effectuées. Elle produit les livrables et les met en œuvre au sein de l'organisation. Les membres de la strate Exécution rendent compte à la strate Gestion. La strate Exécution comprend les rôles du Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle (BIG) et de l'Équipe centrale du Projet (PCT).

## 4.3 Organe de Gouvernance Approprié (AGB)

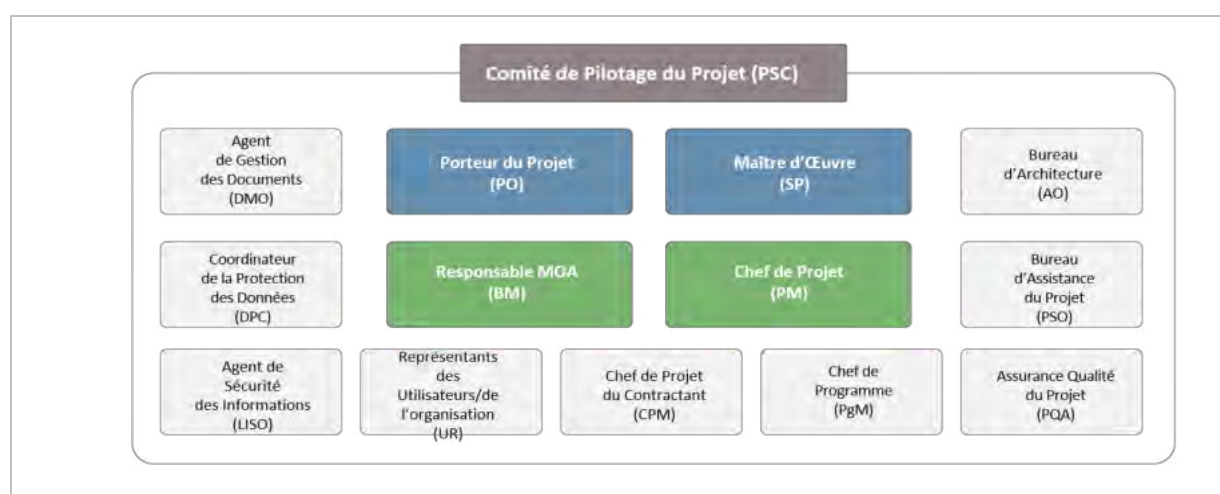
L'Organe de gouvernance approprié (AGB) est l'entité responsable de la planification stratégique et de la gestion du portefeuille. En ce qui concerne les projets, il s'agit de l'organisme qui a le pouvoir d'approuver un projet, d'approuver son objectif déclaré et de débloquer les fonds nécessaires à sa mise en œuvre. En tant qu'organe décisionnel clé, ce rôle comprend des membres du côté demandeur et fournisseur du projet.

#### Responsabilités :

- Définit la stratégie de l'entreprise.
- Accepte et met en œuvre un cadre de gestion de portefeuille afin d'atteindre les objectifs stratégiques.
- Identifie, évalue et autorise les programmes et projets en vue de leur mise en œuvre.
- Surveille et contrôle le rendement de la livraison du portefeuille.
- Optimise et gère les ressources et les bénéfices du portefeuille.

## 4.4 Comité de Pilotage du Projet (PSC)

Le Comité de Pilotage du projet (PSC) comprend au moins les quatre rôles des strates de gestion et de direction, offrant une combinaison équilibrée de représentants du côté demandeur et du fournisseur. D'autres rôles peuvent également participer selon les besoins du projet.



**Fig 4.2** Le Comité de Pilotage – Rôles permanents et optionnels

Le Comité de Pilotage du Projet (PSC) est présidé par le Porteur du Projet (PO) et est l'organe clé de prise de décision et de résolution de problèmes pour le projet. Toute décision significative pouvant avoir une incidence sur le projet ou sur la capacité de l'équipe à réaliser les objectifs sera remontée au Comité de Pilotage du Projet (PSC). L'approbation des documents clés, les problèmes rencontrés par l'équipe ou les demandes de modifications significatives seront débattus et feront l'objet d'une décision en son sein.



**Responsabilités :**

- Soutenir le projet et sensibiliser les cadres supérieurs à ce projet.
- Guider et promouvoir l'exécution réussie du projet à un niveau stratégique, en gardant le projet concentré sur ses objectifs.
- Garantir le respect des politiques et règles de l'organisation (par exemple, gouvernance informatique, protection des données, sécurité de l'information, gestion des documents, etc.).
- Assurer une surveillance et un contrôle de haut niveau du projet.
- Autoriser la transition entre les phases, à moins que cela ne soit effectué par l'Organe de Gouvernance Approprié (AGB).
- Autoriser les écarts et les changements de périmètre ayant un impact élevé sur le projet et a le dernier mot sur les décisions.
- Traiter les problèmes et les conflits qui se multiplient.
- Approuver les artefacts-clés du projet: (p. ex. Charte du Projet, Plan de Travail du projet.)

**Membres facultatifs du Comité de Pilotage :**

Les personnes qui ont d'autres rôles peuvent également participer au Comité de Pilotage du projet (PSC) selon les besoins. Certains rôles indicatifs sont énumérés dans le tableau ci-dessous.

Rôles	Description
Représentant des Utilisateurs (UR)	Représente les intérêts des utilisateurs du produit ou service, s'assure que les livrables sont fonctionnels.
Chef de Projet Externe (CPM)	En charge des livrables externalisés du projet.
Bureau d'Architecture (AO)	Rôle de conseil dans les projets informatiques
Bureau de Soutien aux Projets (PSO)	Facilite les réunions du Comité de Pilotage et peut gérer la documentation. Produit des rapports consolidés pour les grands projets.
Assurance Qualité Projet (PQA)	Responsable pour l'assurance qualité et les audits.
Chargé de la Gestion Documentaire (DMO)	S'assure d'une distribution cohérente des rôles de gestion documentaire.
Resp. Sécurité des Données (DPC)	Conseil sur les questions de protection des données.
Resp. Local Sécurité Informatique (LISO)	Conseil sur les aspects sécurité informatique.

**4.5 Porteur du Projet (PO)**

Le Porteur du Projet (PO) est le client du projet ; il fixe les objectifs organisationnels et veille à ce que les résultats du projet soient conformes aux priorités et à ces objectifs organisationnels. Il/elle est responsable de la réussite globale du projet et devient par la suite le propriétaire des résultats du projet (produit ou service).

**Responsabilités :**

- Agir au titre de champion du projet et promouvoir la réussite du projet.
- Présider le Comité de Pilotage (CFP).
- Offrir un leadership et une orientation stratégique au Responsable MOA (BM) et au Chef de Projet (PM).
- Définir les objectifs opérationnels et approuver l'Étude d'Opportunité du projet.
- Être propriétaire des risques opérationnels et veiller à ce que les résultats du projet correspondent aux objectifs opérationnels et aux priorités.
- Mobiliser les ressources nécessaires au projet, conformément au budget convenu.
- Surveiller régulièrement l'avancement du projet.
- Coordonner la résolution des problèmes et des conflits.
- Promouvoir le changement organisationnel et surveiller l'évolution et la mise en œuvre du changement.
- Approuver les principaux jalons de la gestion (Étude d'Opportunité, Charte du Projet, Manuel du Projet, Plan de Travail du Projet, Plan d'Acceptation des Livrables, Plan de Transition, Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle).

#### 4.6 Le Maître d'Œuvre (SP)

Le Maître d'Œuvre (SP), ou (ap)porteur de solution, assume la responsabilité globale des livrables du projet. Il représente les intérêts de ceux qui conçoivent, fournissent, gèrent et mettent en œuvre les livrables du projet.

Rôle clé côté fournisseur de la strate de Direction, le Maître d'Œuvre (SP) occupe généralement un poste de gestion dans la hiérarchie fonctionnelle de l'organisation qui entreprend le projet et travaille par conséquent souvent avec le Porteur du Projet (PO) pour définir les objectifs organisationnels du projet.

##### Responsabilités :

- Assurer la responsabilité globale des livrables et des services demandés par le porteur de projet (PO).
- Mobiliser les ressources nécessaires auprès du fournisseur et nommer le Chef de Projet (PM).
- Approuver les objectifs de toutes les activités et livrables impartis et rendre compte de la performance des ressources extérieures.

#### 4.7 Responsable MOA (BM)

Le Responsable Maîtrise d'Ouvrage ou Responsable MOA (BM) représente le Porteur du Projet (PO) au quotidien au sein du projet et permet de définir les objectifs organisationnels du projet. Il collabore étroitement avec le Chef de Projet (PM) dans de nombreuses activités de gestion du projet et coordonne les différents rôles et activités du côté client (par exemple, les représentants des utilisateurs et des entreprises) en veillant à ce que les livrables du projet répondent aux besoins des utilisateurs et de l'organisation.

##### Responsabilités :

- Garantir une coopération et un canal de communication efficace avec le Chef de Projet (PM).
- Coordonner le Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle (BIG) et assurer la liaison entre les Représentants Utilisateurs (UR) et la maîtrise d'œuvre.
- Veiller à ce que les produits livrés par le projet répondent aux besoins de l'utilisateur.
- Gérer les activités du côté opérationnel du projet et veiller à ce que les ressources opérationnelles requises soient disponibles.
- Définir la meilleure façon d'introduire des mesures de changement d'entreprise ou de restructuration, au besoin.
- Veiller à ce que l'organisation soit prête à accueillir les livrables du projet lorsqu'ils seront mis à disposition par le Maître d'œuvre (SP).
- Diriger la mise en œuvre des changements opérationnels au sein de la communauté des utilisateurs.
- Coordonner l'échéancier et la prestation de toute formation des utilisateurs (et la production du matériel connexe).

#### 4.8 Chef de Projet (PM)

Le Chef de Projet (PM) supervise le projet au quotidien. Il est chargé d'obtenir des résultats de qualité dans le respect des objectifs et des contraintes définis, en veillant à l'utilisation efficace des ressources allouées. Plus largement, la responsabilité du Chef de Projet (PM) comprend également la gestion des risques et des problèmes, la communication et la gestion des parties prenantes.

##### Responsabilités :

- Exécuter les plans de projet approuvés par le Comité de Pilotage (PSC).
- Coordonner l'Équipe Centrale du Projet (PCT), en veillant à l'utilisation efficace des ressources allouées.
- Veiller à ce que les objectifs du projet soient atteints dans les limites définies, en prenant des mesures préventives ou correctives au besoin.
- Gérer les attentes des parties prenantes.
- Superviser la création de tous les artefacts de gestion (sauf la Demande d'Initiation de Projet, l'étude d'Opportunité et le Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle) et obtenir l'approbation du Porteur du Projet (PO) ou du Comité de Pilotage (PSC).
- Assurer l'évolution contrôlée des produits livrés, grâce à une bonne gestion du changement.
- Exécuter les activités de gestion des risques liés aux projets.

- Surveiller l'état d'avancement du projet et faire rapport au Comité de Pilotage (PSC) sur l'avancement du projet à intervalles réguliers prédéfinis.
- Remonte les questions qui ne sont pas solvables au niveau du projet au Comité de Pilotage (PSC).
- Assurer la liaison entre les strates de direction et d'exécution du projet.

#### 4.9 Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle (BIG)

Le Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle (BIG) est situé du côté demandeur et se compose de représentants des groupes d'entreprises et d'utilisateurs. Coordonné par le Responsable MOA (BM), il est responsable de la planification et de la mise en œuvre des changements commerciaux qui doivent être apportés à l'organisation pour intégrer efficacement les livrables du projet dans son travail quotidien.

##### Responsabilités :

- Analyser l'impact de la mise en œuvre du projet sur les opérations en cours, les processus opérationnels existants, le personnel et la culture organisationnelle.
- Participer à la conception et à la mise à jour des processus opérationnels touchés.
- Préparer le secteur d'activité touché pour le changement à venir.
- Conseiller le Responsable MOA (BM) sur la préparation de l'organisation au changement.
- Incorporer les produits livrables du projet dans les opérations commerciales et mettre en œuvre les activités de changement organisationnel qui entrent dans le périmètre du projet.

##### Représentants des Utilisateurs (URs)

Les Représentants des Utilisateurs représentent les intérêts des utilisateurs finaux du projet et font partie du Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle (BIG). Il est important de désigner des Représentants Utilisateurs (UR) et de les impliquer tout au long du projet, de les tenir au courant des développements et de leur donner un sentiment d'appartenance. Les Représentants des Utilisateurs aident à définir les exigences du projet et à les valider à intervalles réguliers, en veillant à ce que les livrables finaux soient adaptés à l'objectif opérationnel.

##### Responsabilités :

- Aider à définir les besoins et les exigences de l'entreprise.
- Veiller à ce que les spécifications et les produits livrables du projet répondent aux besoins de tous les utilisateurs.
- Examiner les spécifications du projet et les critères d'acceptation au nom des utilisateurs.
- Communiquer et hiérarchiser les opinions des utilisateurs au sein du Comité de Pilotage (PSC) et veiller à ce que ces opinions soient prises en considération lorsque des décisions sont prises quant à la mise en œuvre ou non d'un changement proposé.
- Participer aux démonstrations et aux phases pilotes au besoin.
- Effectuer des tests d'acceptation des utilisateurs.
- Approuver les documents relatifs aux utilisateurs (documents d'exigences, essais d'acceptation des livrables, etc.).
- Garantir la stabilité des entreprises pendant la transition vers le nouvel état opérationnel

#### 4.10 Équipe Centrale du Projet (PCT)

L'Équipe Centrale du Projet (PCT) comprend les rôles spécialisés chargés de la création des produits livrables du projet. Sa composition et sa structure dépendent de la taille et du type du projet (p. ex. projet de TI, projet d'élaboration de politiques, etc.) et sont définies par le Chef de Projet (PM) en fonction des besoins du projet.

##### Responsabilités:

Sous la coordination du Chef de Projet (PM), l'Équipe Centrale du Projet

- Participe à l'élaboration du périmètre du projet et à la planification des activités du projet.
- Exécute les activités du projet en fonction du Plan de Travail et de l'échéancier du projet.
- Produit les livrables du projet.
- Fournit au Chef de Projet (PM) de l'information sur l'avancement des activités.
- Participe aux réunions de projet au besoin et aider à résoudre les problèmes.
- Participe à la réunion d'examen de fin de projet pendant la collecte des leçons apprises.

Outre les rôles de spécialistes qui créent les livrables du projet, il existe deux rôles spécifiques d'Équipe Centrale du Projet (PCT) qui méritent d'être discutés plus en détail du point de vue de la gestion de projet : le chef de projet du contractant (CPM) et l'adjoint du chef de projet (APM).

### **Chef de Projet Externe (CPM)**

Le chef de projet externe (CPM) dirige l'équipe sous-traitée qui travaille sur le projet, planifie le contrôle et fait rapport sur la production des livrables externalisés. Travaillant en étroite collaboration avec le Chef de Projet (PM), le chef de projet externe (CPM) veille à ce que tous les travaux soient exécutés dans les délais et selon les normes convenues, ce qui garantit la réussite et l'exécution des activités sous-traitées.

### **Adjoint du chef de projet (APM)**

Pour les grands projets, le Chef de Projet (PM) peut trouver utile de déléguer certaines tâches de gestion à un assistant. Cet adjoint à la gestion de projet peut s'acquitter d'un éventail de tâches de coordination et de soutien assignées par le Chef de Projet (PM) et agit à titre de remplaçant du Chef de Projet (PM) lors des réunions, etc. Toutefois, le Chef de Projet (PM) demeure la personne responsable de toutes les tâches de gestion de projet et des livrables.

L'adjoint du Chef de Projet (APM) peut également faire partie d'une Équipe d'Assistance Projet (PST) et affecté au projet.

### **4.11 Équipe d'Assistance Projet (PST)**

Elle se compose des personnes chargées d'apporter une assistance au projet. Sa composition et sa structure dépendent de la taille du projet et sont définies par le Chef de Projet (PM). Le rôle de l'Équipe d'Assistance du Projet (PST) peut être assumé par des membres de l'équipe ou par une équipe spécifique ou encore par un service horizontal dispensé par l'organisation.

#### **Responsabilités :**

- Fournir le soutien administratif au projet.
- Définir les exigences en matière de rapports et de communication.
- Administrer les réunions du Comité de Pilotage (PSC) et rédige les rapports connexes.
- Appuyer le Chef de Projet (PM) dans la planification, la surveillance et le contrôle du projet.
- Fournir des conseils sur les outils de gestion de projet et les services administratifs.
- Gérer la documentation du projet (gérer les versions, l'archivage, etc.)

### **Bureau de Soutien aux Projets (PSO)**

Le Bureau de Soutien aux Projets (PSO), également appelé bureau de gestion de projet ou bureau de projet, est une structure facultative qui peut fournir des services aux équipes de projet, telles que de l'aide à l'application de la méthodologie ou l'utilisation des artefacts, des systèmes d'information, de la gouvernance, de la logistique et de divers services d'appui.

### **Assurance Qualité Projet (PQA)**

Nommé par le Comité de Pilotage (PSC) et travaillant indépendamment du Chef de Projet (PM), le responsable Assurance Qualité du projet (PQA) garantit la haute qualité du projet et de ses livrables, en examinant les processus et les artefacts, en identifiant les non-conformités avec les normes de qualité établies et recommande des mesures correctives. Il s'agit d'un rôle facultatif au sein d'une organisation, qui relève directement du Comité de Pilotage (PSC) et peut prendre la forme d'un groupe ou d'un membre du personnel.

### **Autres**

En fonction de la nature et des caractéristiques du projet, l'équipe d'assistance au projet (PST) peut être élargie et inclure des représentants d'autres départements ou unités, comme les services juridiques, les achats, la protection des données, etc.

### 4.12 RAM (RCmSCI) — Documenter les rôles et les responsabilités

La Matrice d'Allocation des Rôles (RAM) est une façon de visualiser et clarifier les rôles et responsabilités pour une activité de gestion donnée. On la trouve également sous l'appellation RCmSCI:

RCmSCI		Description
<b>R</b>	<b>Responsable</b>	Fait le travail. D'autres personnes peuvent être invitées à jouer un rôle de soutien. Il n'y a qu'une seule personne responsable pour une tâche donnée.
<b>Cm</b>	<b>Comptable</b>	Répond de l'achèvement correct et complet du travail. Il n'y a qu'une seule personne comptable pour une tâche donnée.
<b>S</b>	<b>Support</b>	Dans le cadre d'une équipe, les rôles avec une fonction de soutien travaillent avec la personne responsable. Le rôle de support aide à accomplir la tâche.
<b>C</b>	<b>Consulté</b>	Ceux dont l'avis est demandé et avec qui il existe une communication bidirectionnelle. Le rôle consulté n'aide <b>pas</b> à accomplir la tâche.
<b>I</b>	<b>Informé</b>	Ceux qui sont tenus informés des progrès accomplis.

Il faut rappeler aux parties prenantes leurs rôles et responsabilités pendant le projet. Ce guide PM<sup>2</sup> comprend une table RAM (RCmSCI) pour chaque artefact dans les Phases de Lancement, de Planification et de Clôture ainsi que pour chacune des activités de la Phase d'Exécution et de Suivi et Contrôle (voir annexe E).

**Exemple :** RAM pour les rôles PM<sup>2</sup> standards impliqués dans la création du document d'Étude d'Opportunité.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Étude d'Opportunité	I	C	<b>Cm</b>	<b>R</b>	C	<b>S</b>	<b>S</b>	n.a

**Notes :**

- **Comptable** : Le Porteur de Projet (PO) est comptable (Il/elle fournit les ressources nécessaires.)
- **Responsable** : Le Responsable MOA (BM) est chargé de créer l'Étude d'Opportunité.
- **Support** : Le Maître d'œuvre (SP) et le Chef de Projet (PM) travaillent avec le Responsable MOA (BM) à l'élaboration de l'Étude d'Opportunité. La responsabilité finale reste auprès du Responsable MOA (BM).
- **Consulté** : Le Comité de Pilotage (PSC) et les Représentants Utilisateurs (UR) sont consultés.
- **Informé** : Les Organes de Gouvernance Appropriés sont informés du statut et des résultats de la tâche.

Cette page est intentionnellement laissée vide

## 5 Phase de Lancement

La première phase d'un projet PM<sup>2</sup> est la Phase de Lancement. Elle commence par l'identification d'un besoin, d'un problème ou d'une opportunité, et se termine par l'établissement des plans et des processus nécessaires pour faire avancer le projet. Une bonne mise en route du projet est essentielle à la bonne planification et à l'exécution du projet. Il s'agit de définir les objectifs et les contraintes du projet et de recevoir un parrainage organisationnel officiel pour le projet.

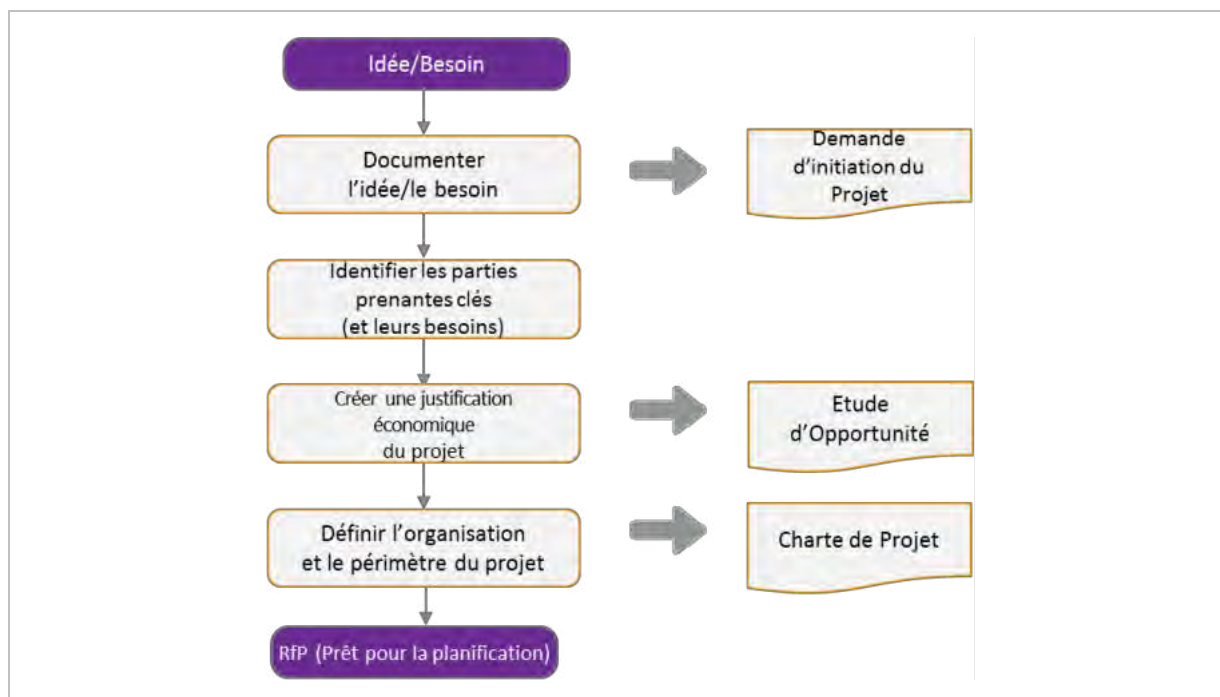


Fig 5.1 Activités et livrables de la Phase de Lancement

Trois artefacts clés du projet sont créés au cours de la Phase de Lancement : la Demande d'Initiation du Projet, l'Étude d'Opportunité et la Charte du Projet. Certains registres de projet sont également mis en place (p. ex. Registre des Risques, Registre des problèmes, Registre des Décisions) tandis que le Registre des Modifications est généralement configuré pendant la phase de planification.

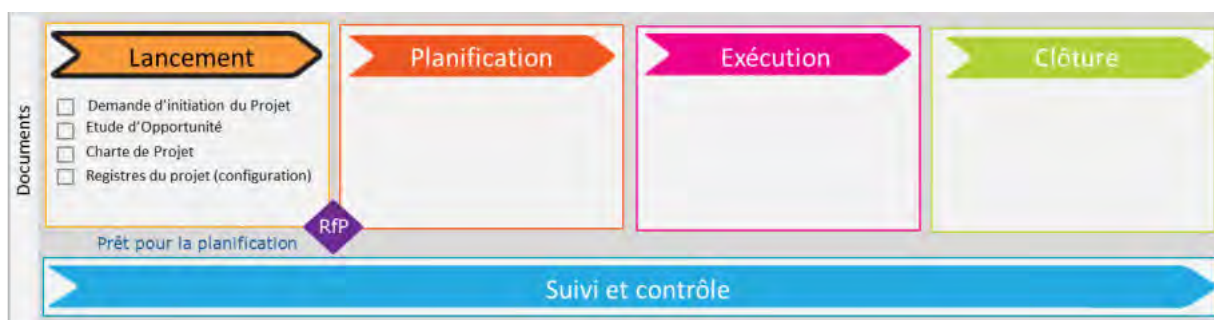


Fig 5.2 Documents de la Phase de Lancement

### 5.1 Réunion de Lancement

Il s'agit d'une réunion informelle, habituellement entre l'initiateur du projet et le Porteur du Projet (PO), et d'autres personnes susceptibles de contribuer à la création des documents de la Phase de Lancement. L'objectif de cette réunion est de présenter toute information préalable au projet et de discuter des prochaines étapes.

Le résultat de cette réunion est une meilleure compréhension du contexte du (futur) projet, ainsi qu'une décision d'aller de l'avant avec la création de la Demande d'Initiation de Projet. La documentation et les enseignements tirés de projets similaires antérieurs peuvent également servir de contribution à la présente réunion.



## 5.2 Demande d'Initiation de Projet

La Demande d'Initiation de Projet est le point de départ d'un projet et officialise son lancement. En créant une Demande d'Initiation de Projet, l'initiateur du projet s'assure que le contexte ou la situation actuelle (c.-à-d. problème, besoin ou opportunité) et les résultats souhaités du projet sont officiellement pris en compte et peuvent servir de base à une exploration et à une élaboration plus poussées.

La Demande d'Initiation de Projet contient des renseignements de base sur l'effort et le coût estimatif de la réalisation du projet, ainsi que sur l'échéancier d'achèvement et le type de réalisation du projet. Plus précisément, le document décrit l'impact attendu du projet et résume les critères de réussite par rapport auxquels il sera évalué. En outre, la Demande d'Initiation de Projet décrit la pertinence du projet par rapport à l'orientation stratégique de l'organisation et met en évidence les principales hypothèses, contraintes et risques évalués à ce stade.

Rôles Clés	Description
Demandeur	N'importe qui peut introduire une Demande d'Initiation de Projet
Porteur du Projet (PO)	Le principal bénéficiaire des résultats du projet désigne généralement un Porteur du Projet (PO).
Maître d'Œuvre (SP)	L'unité organisationnelle qui effectuera le travail du projet nomme un Maître d'Œuvre (SP).
AGB	Selon le projet, le Porteur du Projet (PO) ou un Organe de Gouvernance approprié (AGB) de niveau supérieur peut accepter la Demande d'Initiation de Projet et autoriser le travail d'analyse de l'Étude d'Opportunité.

### Entrée

- Un problème, un besoin ou une opportunité exprimée par l'initiateur.

### Conseils

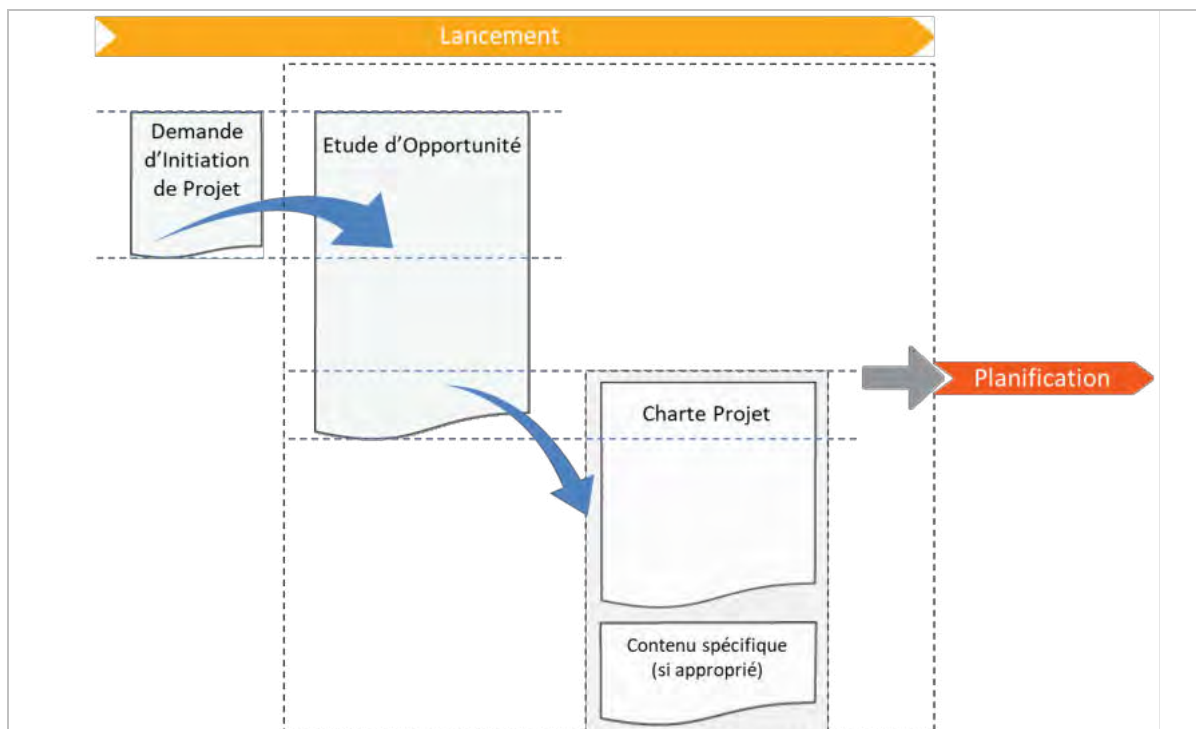
- Notez que, bien que n'importe qui puisse lancer une Demande d'Initiation de Projet, dans de nombreux cas, le Porteur du Projet (PO) délègue sa création au Responsable MOA (BM).
- Connaître votre public : Selon la taille du projet et le processus d'approbation de l'organisation, l'approbation peut être informelle (c.-à-d. que le Porteur du Projet (PO) l'accepte) ou formelle (c.-à-d. qu'un Organe de Gouvernance Approprié (AGB) l'examine et l'approuve).
- Veiller à ce que tous les renseignements pertinents soient inclus, mais, à ce stade, limiter les détails à l'information de haut niveau — des points plus fins seront ajoutés sous la forme de l'analyse de rentabilité et d'autres artefacts du projet).

### Étapes (pour le lancement d'un projet)

1. La Demande d'Initiation de Projet est rédigée.
2. La Demande d'Initiation de Projet est soumise pour approbation au rôle pertinent du niveau de direction ou de gouvernance.
3. Une fois que la Demande d'Initiation de Projet est approuvée, le projet est défini plus en détail avec une description préliminaire du périmètre du projet dans l'Étude d'Opportunité et précisé dans la Charte du Projet.
4. Le Maître d'Œuvre (SP) nomme le Chef de Projet (PM) et l'Équipe Centrale du Projet (PCT). Le Chef de Projet (PM) est généralement affecté après l'approbation de l'Étude d'Opportunité (ou au plus tard avant l'achèvement de la Charte du Projet), tandis que l'Équipe Centrale du Projet (PCT) est généralement assemblée avant la réunion de lancement de planification.

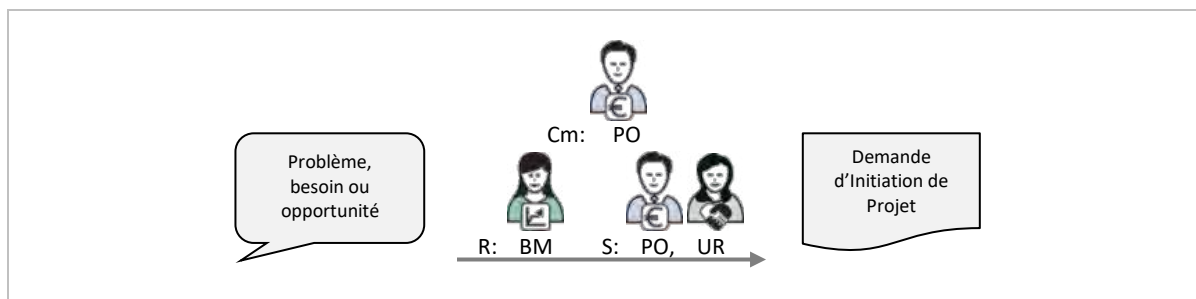
Le cycle de vie de la Demande d'Initiation de Projet se termine par la création de l'Étude d'Opportunité et de la Charte du Projet. Toutes les informations contenues dans la Demande d'Initiation de Projet sont copiées, mises à jour et développées dans ces deux documents, qui restent vivants jusqu'à la fin du projet.





**Fig 5.3** Relations entre les artefacts créés lors de la Phase de Lancement

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Demande d'Initiation de Projet	I	n.a	Cm/S	R	S/C	I	n.a	n.a



**Fig 5.4** Rôles et acteurs clés de la Demande d'Initiation de Projet

#### Sorties

- Demande d'Initiation de Projet

#### Modèle PM<sup>2</sup>?



### 5.3 Étude d'Opportunité

Le but de l'Étude d'Opportunité est de saisir le raisonnement qui sous-tend le projet, de décrire l'alignement du projet avec les objectifs stratégiques de l'organisation, de fournir une justification de l'investissement en temps et en efforts, et de définir les besoins budgétaires. Pour les projets stratégiques de grande envergure, l'analyse de l'Étude d'Opportunité peut également comprendre une évaluation de l'impact et des risques ainsi qu'une analyse coûts-avantages plus détaillée.

L'analyse de rentabilité fournit aux décideurs l'information dont ils ont besoin pour déterminer si le projet vaut la peine d'être mené à bien. L'Étude d'Opportunité est un document évolutif et doit donc être réexaminé aux étapes critiques du projet afin de vérifier que les bénéfices attendus sont toujours réalisables, que les coûts et l'échéancier correspondent au budget/échéancier et que le projet est toujours pertinent pour l'organisation et doit être poursuivi.

Rôles clés	Description
Porteur de Projet (PO)	Comptable pour l'Étude d'Opportunité
Responsable MOA (BM)	Crée l'Étude d'Opportunité, aidé en cela par le Maître d'Œuvre (SP) et le Chef de Projet (PM) (si connu)
Autres parties prenantes	Consultées lors de la création de l'Étude d'Opportunité
Approbation	Un Comité de Pilotage préliminaire (PSC) ou un Organe de Gouvernance Approprié (AGB) de niveau supérieur

#### Entrées

- Demande d'Initiation de Projet

#### Conseils

- Notez que la forme et la profondeur de l'analyse requise pour cet artefact dépendent du niveau d'investissement requis pour le projet.
- Envisager plusieurs solutions qui répondent à ce besoin opérationnel et recommander l'une d'entre elles.
- Décrire l'approche globale de la façon dont le projet sera exécuté (stratégie du projet).
- Déterminer les critères mesurables qui serviront à déterminer le succès du projet.
- Pour les projets exécutés dans le cadre d'un contrat (p. ex. à la suite d'une adjudication d'offres), créer l'Étude d'Opportunité fondée sur la demande de propositions, la réponse à cette demande et le contrat lui-même.

#### Étapes

1. Le Responsable MOA (BM) rédige l'Étude d'Opportunité en fonction des informations saisies dans la Demande d'Initiation de Projet. Les principaux aspects du projet à analyser et à présenter sont les suivants :
  - la justification et l'impact du projet ;
  - le positionnement du projet dans la stratégie organisationnelle globale ;
  - une évaluation des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (analyse SWOT) de plusieurs solutions, dont l'une est proposée pour la mise en œuvre
  - une analyse coûts-bénéfices par solution identifiée, détaillée pour la durée requise ;
  - synergies et interdépendances avec d'autres projets et initiatives ;
  - Feuille de route du projet de haut niveau, y compris les jalons importants.
2. Le Porteur du Projet (PO) évalue l'analyse de l'Étude d'Opportunité et décide de l'approuver ou de la rejeter.
3. Le Porteur de Projet (PO) envoie l'Étude d'Opportunité à l'Organe de Gouvernance Approprié (AGB) si nécessaire à des fins d'approbation.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Étude d'Opportunité	I	C	Cm	R	C	S	S	n.a

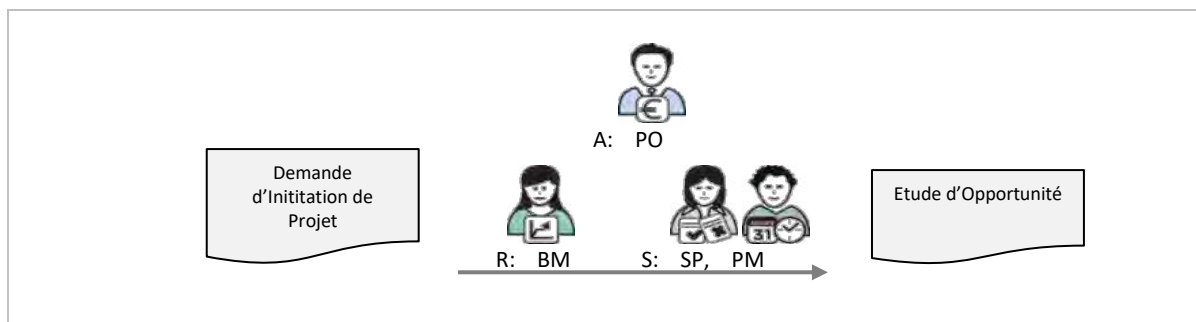


Fig 5.5 Rôles clés de l'étude d'opportunité

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de la valeur	Étude d'Opportunité	Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle	Rapports	Liste de Contrôle Mise en Œuvre Organisationnelle	Rapport de fin de projet

**Sorties**

- Étude d'Opportunité

**Modèle PM<sup>2</sup> ?**

## 5.4 Charte du Projet

La Charte du Projet fournit une base pour la planification plus détaillée du projet. Elle définit les objectifs du projet (c.-à-d. le périmètre, la durée, le coût, la qualité), les besoins de haut niveau, les risques et les contraintes, ainsi que les jalons et les livrables du projet.

La charte est un élément clé du processus d'approbation du projet (de même que l'Étude d'Opportunité). Elle comprend les éléments fondamentaux du projet, le comment et le quand et fournit une base de référence par rapport à laquelle les progrès peuvent être mesurés. Bien que la Charte du Projet puisse être initiée par le Responsable MOA (BM), il incombe en fin de compte au Chef de Projet (PM) de la remplir et de la soumettre aux fins d'approbation.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Élabore la Charte du Projet. Devrait être assisté par le Responsable MOA (BM) et le Maître d'Œuvre (SP).
Porteur de Projet (PO)	Révision et approbation de la Charte du Projet
Prise de décision	L'Organe de Gouvernance Approprié (AGB) est chargé d'approuver la Charte du Projet.

### Entrées

- Demande d'Initiation de Projet
- Étude d'Opportunité

### Conseils

- La Charte du Projet devrait être brève afin qu'elle puisse être envoyée aux intervenants du projet le plus tôt possible et qu'elle soit facile à examiner et à comprendre.
- Évitez de présenter des besoins détaillés. Présentez plutôt des besoins et des fonctionnalités de haut niveau.
- Les exigences détaillées peuvent être consignées dans d'autres artefacts (p. ex. dans un cahier des charges) ou dans une annexe à la Charte du Projet qui sera élaborée au cours de la phase de planification.
- Veiller à ce que les commentaires de tous les intervenants concernés du projet soient pris en considération.
- Veiller à ce qu'une fois créé, la Charte du Projet soit mise à jour et distribuée à qui de droit.

### Étapes

1. Le Responsable MOA (BM) consultera d'abord les principaux acteurs du projet et participe à la rédaction de la Charte du Projet.
2. Le Chef de Projet (PM) est responsable de la livraison du document.
3. Les principaux intervenants du projet examinent la Charte du Projet de projet et le Comité de Pilotage (CFP) l'accepte.
4. Le Porteur de Projet (PO) envoie l'Étude d'Opportunité et la Charte du Projet à l'organisme décisionnel approprié pour approbation supplémentaire, au besoin.
5. L'organe décisionnel compétent évalue, accepte ou rejette la Charte du Projet.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Charte du Projet	I	Cm	C	S	C	S	R	C

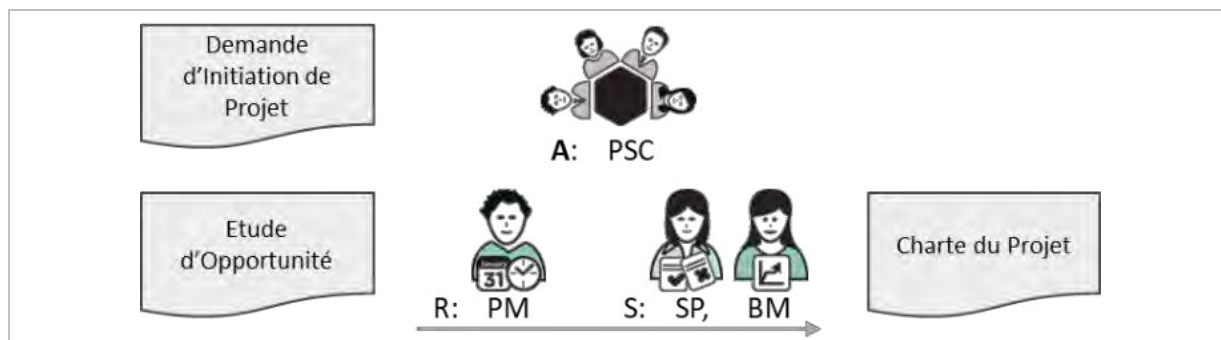


Fig 5.6 Rôles clés de la Charte de Projet

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion du périmètre	Étude d'Opportunité	Plan de Travail	Demandes de Changement, Rapports	Journaux du Projet	Rapport de fin de projet

**Sorties**

- Charte du Projet

**Modèle PM<sup>2</sup>?****5.5 Point de Contrôle de Sortie de Phase RfP (Prêt pour la Planification)**

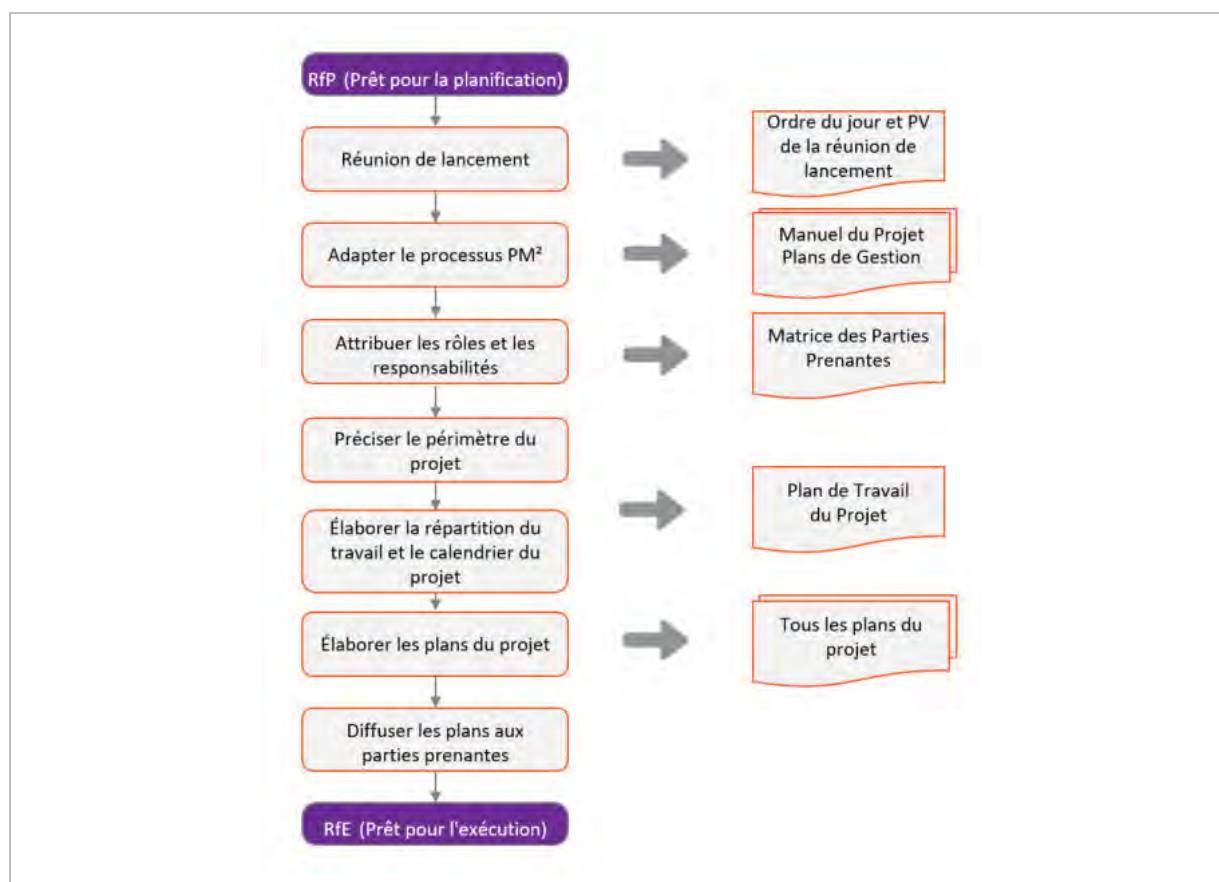
C'est le point de contrôle de la première phase. Un examen et une approbation sont recommandés avant que le projet puisse officiellement passer à la phase suivante. Le Chef de Projet (PM) évalue si le projet est prêt à commencer la phase de planification et sollicite l'approbation de l'Étude d'Opportunité et de la Charte du Projet auprès du Comité de Pilotage (PSC). Si l'Étude d'Opportunité ou la Charte du Projet n'est pas approuvée, le projet passe directement à la Phase de Clôture avec leçons apprises et archivage.

PM<sup>2</sup> fournit un modèle de liste de contrôle pour la Sortie de Phase RfP et pour chaque phase qui peut être utilisé par le Chef de Projet (PM) pour guider l'évaluation, parallèlement à un examen des objectifs spécifiques de la phase.

Cette page est intentionnellement laissée vide

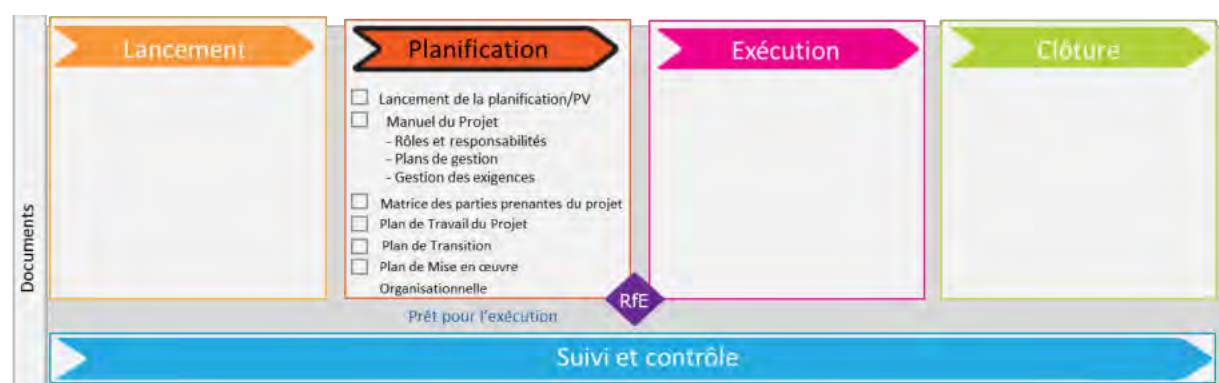
## 6 Phase de Planification

La deuxième phase d'un projet PM<sup>2</sup> est la phase de planification. Elle commence par la réunion de lancement de la planification et se termine une fois que tous les plans de projet ont été élaborés et approuvés et qu'une stratégie appropriée de gestion et de mise en œuvre a été établie. La plupart des plans et artefacts d'un projet sont créés au cours de la Phase de Planification.



**Fig 6.1** Activités de la Phase de Planification et principaux artefacts

Type de Document	Description
Plans de Gestion (standards)	Ces plans définissent les divers processus à mettre en œuvre (p. ex. pour la gestion des risques). PM <sup>2</sup> fournit des modèles de plan de gestion ainsi que des directives sur la façon de les adapter au contexte et aux besoins du projet.
Plans du Projet (spécifiques)	Ces plans sont propres au projet (p. ex. le Plan de Travail du projet) et sont élaborés en fonction des besoins du projet, de l'analyse et de l'expérience de l'équipe. PM <sup>2</sup> fournit des modèles et des lignes directrices pour ces plans.
Autres	Ces artefacts sont spécifiques au secteur d'activité du projet. PM <sup>2</sup> ne fournit pas de modèles pour ces artefacts.



**Fig 6.2** Artefacts de la Phase de Planification

## 6.1 Réunion de lancement

La Phase de Planification commence par une réunion formelle de lancement de la planification, dont le but est de :

- Veiller à ce que tout le monde comprenne le périmètre du projet ;
- Clarifier les attentes de toutes les parties prenantes du projet ;
- Identifier les risques liés au projet ; et
- Discuter des plans de projet.

À ce stade précoce, les expériences passées, et surtout les leçons tirées de projets similaires, aideront grandement l'équipe de projet.

Cette réunion de lancement de la planification doit être organisée et gérée efficacement, car il est essentiel que les objectifs du projet soient bien compris. PM<sup>2</sup> fournit des modèles pour l'ordre du jour de la réunion et le Procès-Verbal de Réunion (MoM).

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Organise la réunion.
Équipe Centrale du Projet (PCT) Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle (BIG) Représentants des Utilisateurs (UR) Maître d'Œuvre (SP) Porteur du Projet (PO) Responsable MOA (BM)	Participants requis
Assistant au Chef de Projet (PMA) Bureau de Soutien au Projet (PSO)	Requis si nécessaire.
Autres acteurs et parties prenantes	Optionnel, au cas par cas.

### Entrées

- Étude d'Opportunité
- Charte du Projet

### Étapes

Avant la réunion de lancement de planification :

1. Planifiez la réunion.
2. Établissez l'ordre du jour de la réunion en indiquant clairement les points à discuter.
3. Envoyez l'ordre du jour de la réunion à l'avance.
4. Assurez la présence des participants requis.
5. Répondez à tous les besoins logistiques et préparez les documents pour la réunion.

Pendant la réunion :

1. Présentez les participants à la réunion.
2. Veillez à ce qu'un rapporteur de minutes soit identifié pour prendre des notes synthétisant les décisions prises et le plan d'action. Celles-ci seront compilées dans le Procès-Verbal de Réunion et envoyées aux participants après la réunion.
3. Présentez la Charte du Projet aux participants pour qu'ils comprennent le périmètre du projet.
4. Décrivez les objectifs, les attentes et les activités de la Phase de Planification et discutez de l'échéancier de planification.
5. Décrivez et discutez des rôles et des responsabilités au sein du projet.
6. Discutez de l'échéancier du projet.
7. Discutez de l'approche globale du projet. Cette discussion peut être une séance de remue-méninges dans les limites fixées par la Charte du Projet.
8. Discutez des plans de projet nécessaires pour le projet. L'ensemble définitif des plans de projet requis sera documenté dans le Manuel du Projet.
9. Discutez des risques, des contraintes et des hypothèses.
10. Discutez ou présentez les outils de soutien au projet (avec la contribution du Bureau de Soutien aux Projets, PSO).
11. Prévoyez du temps pour toute autre activité (questions et réponses).

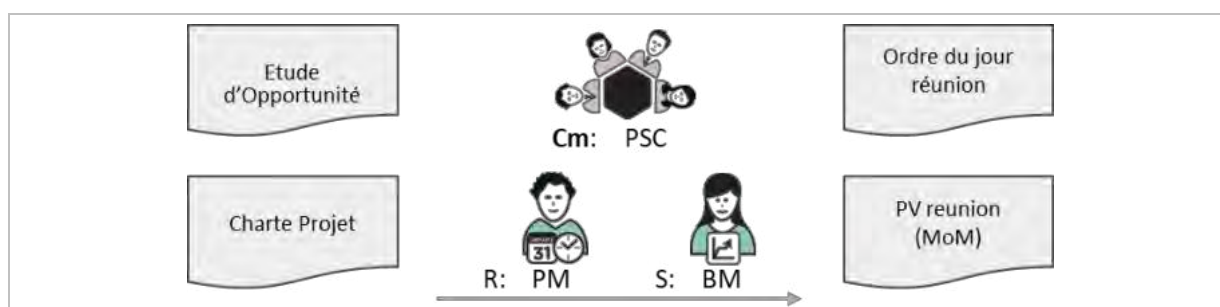


12. Résumez la discussion (décisions, actions et risques avec responsables et dates de complétude).
13. Communiquez les prochaines étapes.

Après la réunion :

1. Distribuez le Procès-Verbal de Réunion (Minutes of Meeting - MoM) aux intervenants concernés (tels que définis dans la Charte du Projet).
2. Le Procès-Verbal de Réunion (MoM) devrait comprendre un résumé des questions soulevées dans le cadre du projet, les risques identifiés, les décisions prises et les modifications proposées. Il convient de noter que les problèmes, les risques, les décisions et les demandes de changement doivent également être consignés dans les registres correspondants.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Réunion de Lancement	I	Cm	C	S	C	C	R	C



**Fig 6.3** Réunion de lancement – Rôles clés et artefacts entrée/sortie

#### Sorties

- Agenda de réunion de lancement
- Procès-Verbal de Réunion (MoM)

#### Modèle PM<sup>2</sup>?

- ☒
- ☒

## 6.2 Le Manuel du Projet

Le Manuel du Projet résume les objectifs du projet et documente l'approche retenue pour atteindre ces objectifs. Il documente les facteurs clés de réussite (CSF), définit les principaux processus de contrôle, la procédure de résolution des conflits et règles d'escalade, les politiques et les règles, ainsi que les principes de fonctionnement du projet.

Le Manuel du Projet documente également la gouvernance du projet avec les rôles et responsabilités, et définit les plans nécessaires à la gestion du projet ainsi que toutes les décisions relatives à l'adaptation des méthodes. Les objectifs et le périmètre du projet (présentés dans les documents de la Phase de Lancement) sont des éléments clés de cet artefact.

Le Manuel du Projet est un document de référence important pour tous les membres du projet et toutes les parties prenantes, et avec le Plan de Travail du projet, il constitue la base sur laquelle le projet est géré et exécuté.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Rédige le Manuel du Projet
Responsable MOA (BM)	Participe à l'élaboration des points clés du document.
Autres Parties Prenantes	Revue du Manuel.
Equipe Centrale Projet (PCT)	Consultée lors de l'élaboration.

### Entrées

- Étude d'Opportunité et Charte du Projet
- Procès-Verbal de la réunion de lancement (MoM)

### Conseils

- Utilisez le procès-verbal de la réunion de lancement de la planification comme base pour définir le Manuel du Projet.
- Le Manuel du Projet doit être tenu à jour tout au long de la durée du projet.
- Tous les Plans de Gestion de projet doivent être considérés comme faisant partie du Manuel du Projet.
- Au cours de la Phase de Clôture, le Manuel du Projet est un point de référence important pour la réunion d'examen final du projet et devra être correctement archivé.

### Étapes

1. Collectez de la documentation provenant de projets similaires et identifiez les composants réutilisables possibles, ce qui pourrait réduire les efforts, les coûts et le temps requis.
2. Résumez les objectifs du projet, les dépendances, les contraintes, les hypothèses et listez les parties prenantes.
3. Identifiez les facteurs clés de réussite (CSF) et les principaux objectifs de gestion de projet.
4. Discutez des personnalisations et/ou adaptations possibles/nécessaires de la méthodologie PM<sup>2</sup>.
5. Décrivez l'approche globale choisie et son cycle de vie (y compris les étapes propres au projet).
6. Définissez les règles spécifiques de gestion de projet qui seront appliquées au projet (convenir des règles de conduite qui faciliteront une meilleure gestion et exécution du projet).
7. Définissez une procédure de résolution des conflits et les règles d'escalade pour le projet.
8. Mettez en évidence les principaux processus de contrôle du projet, tels que la gestion des modifications, des risques, de la qualité, de la performance...
9. Définissez l'approche choisie pour le suivi de l'avancement et l'établissement des rapports.
10. Déterminez quels artefacts (plans, rapports et autres documents) sont nécessaires pour le projet.
11. Documentez les rôles impliqués dans le projet ainsi que leurs responsabilités respectives.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Manuel du Projet	I	I	Cm	S	C	I	R	C

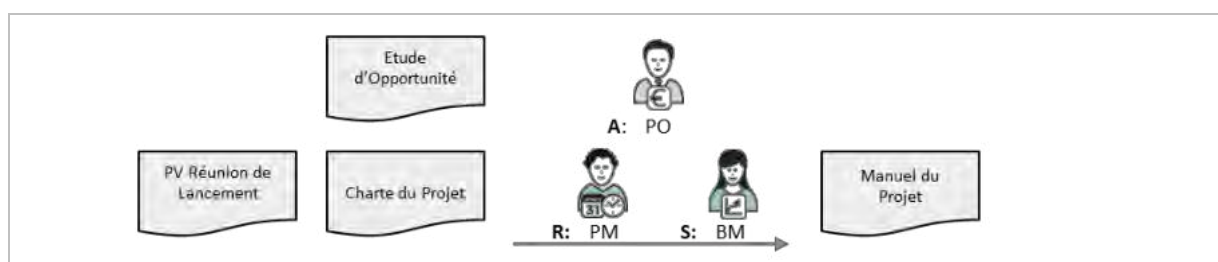


Fig 6.4 Artefacts et rôles clés pour le Manuel du Projet

**Sorties**

- Manuel du Projet

**Modèle PM<sup>2</sup>?****6.2.1 Rôles et Responsabilités du Projet**

Le but principal de la section Rôles et Responsabilités du Manuel du Projet est de documenter les rôles et les responsabilités des acteurs du projet. Tout écart par rapport aux rôles et responsabilités standard de la PM<sup>2</sup> doit être justifié et documenté, et tout autre ou nouveau rôle défini avec leurs responsabilités doit être clairement décrit. Sur cette base, la Matrice des Parties Prenantes du projet peut être adaptée au projet et des personnes sont nominativement assignées à tous les rôles du projet (les informations préliminaires sont tirées de la Charte du Projet).

**6.2.2 Plans de Gestion du Projet**

PM<sup>2</sup> propose plusieurs plans de gestion de projet (artefacts) qui décrivent les différents processus de gestion de projet. Ces plans identifient la façon dont une organisation gère des processus relativement standard. Ces plans sont les suivants :

1. Plan de Gestion des exigences
2. Plan de Gestion des modifications
3. Plan de Gestion des risques
4. Plan de Gestion de la qualité
5. Plan de Gestion des incidents et problèmes
6. Plan de Gestion de la communication

Selon l'organisation et le projet, différents niveaux de détail de la documentation peuvent être nécessaires. Lorsque cela est suffisant, une brève définition de chaque processus ou plan de gestion peut être fournie dans le Manuel du Projet. Lorsqu'une description plus détaillée et plus approfondie est nécessaire, des plans de gestion distincts peuvent être établis en fonction des modèles et des lignes directrices fournis par PM<sup>2</sup>.

**6.2.3 Plans de Projet Spécifiques**

PM<sup>2</sup> définit un ensemble de Plans de projet recommandés, qui peuvent être utilisés pour tout type de projet et fournit des modèles et des lignes directrices pour chacun d'eux. Cependant, à la différence des Plans de Gestion standards, qui ne nécessitent que des personnalisations et des adaptations légères, les Plans Spécifiques nécessitent généralement plus d'efforts car leur contenu est spécifique au projet.

Le niveau optimal de détail inclus dans les Plans Spécifiques dépend du type, de la taille et de la complexité du projet, du contexte et de l'environnement de gestion du projet, ainsi que de l'expérience et des compétences de l'équipe de projet.

Tous les Plans de Projet Spécifiques doivent être énumérés dans le Manuel du projet.

### 6.2.4 Artefacts Propres au Domaine

Ces documents sont spécifiques au domaine ou secteur d'activité du projet (c.-à-d. le type de projet) et font très souvent partie intégrante de la planification du projet et de la documentation globale du projet. Aucun modèle n'est fourni par PM<sup>2</sup>.

Toutefois, ces artefacts doivent toujours être identifiés et énumérés dans le Manuel du Projet, car ils font partie des livrables de la Phase de Planification du projet. Des exemples d'artefacts propres au domaine comprennent la conception de systèmes (pour les projets informatiques), les aménagements architecturaux (pour les projets de rénovation et de déménagement) et les lois et réglementations applicables etc. (pour les projets stratégiques).

### 6.2.5 Autres

**Procédure d'escalade :** Une procédure d'escalade et les niveaux de tolérance doivent être établis (et adaptés) dans le Manuel du Projet. Cela doit être mentionné dans les Plans de Gestion afin de s'assurer qu'une approche uniforme est appliquée.

Le but de la procédure d'escalade est de fournir un moyen convenu et efficace de faire remonter les problèmes et les décisions lorsque cela est nécessaire. Par exemple, il documente comment les problèmes importants peuvent être adressés à un niveau supérieur de management afin de les résoudre. Cela garantit que le niveau approprié de management est impliqué (ou du moins informé) si un problème ne peut être résolu à un niveau inférieur.

**Besoins en ressources :** Le Manuel du Projet doit également définir comment les ressources (personnes et équipement) allouées au projet seront utilisées pour servir les intérêts du projet.

À mesure que le travail à accomplir devient plus clair, les compétences nécessaires à son exécution devront également être consignées dans le Manuel du Projet. Un plan de formation peut être annexé au Manuel du Projet si le personnel doit être formé aux compétences manquantes. Si un plus grand nombre de personnes possédant ces compétences doivent être embauchées, le processus de recrutement doit être décrit dans la même section du Manuel du Projet. Enfin, la façon dont les ressources seront libérées à la fin du projet (ou à la fin de leur activité) doit également être officialisée ici.

### 6.3 Matrice des Parties Prenantes

La Matrice des Parties Prenantes du projet liste tous les intervenants (clés) du projet et leurs coordonnées et énonce clairement leur (s) rôle (s) dans le projet. Elle peut également inclure une classification ou une catégorisation de chaque partie prenante. L'information saisie dans la Matrice des Parties Prenantes du projet devrait être adaptée aux besoins du projet.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Prépare le document.
Responsable MOA (BM)	Assiste le chef de projet (PM), particulièrement pour les parties prenantes côté client.
Autres Parties Prenantes	Consultés sur l'identification des parties prenantes.

#### Entrées

- Étude d'Opportunité et Charte du Projet
- Procès-Verbal de la réunion de lancement (MoM)

#### Conseils

PM<sup>2</sup> fournit un modèle de Matrice des Parties Prenantes du projet. Le modèle inclut les rôles de projet standard organisés selon les groupes suivants :

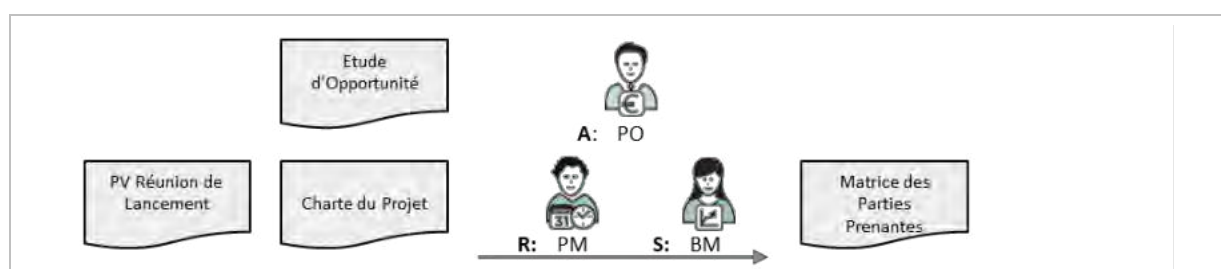
- Équipes— p. ex. Comité de Pilotage (PSC).
- Rôles— p.ex. Porteur du Projet (PO), le Maître d'Œuvre (SP), Représentants Utilisateurs (UR).
- Support— p. ex. le Bureau de Soutien aux Projets (PSO), l'Assistant au Chef de Projet (PMA).
- Rôles opérationnels—pex e.g. utilisateur analyste business.
- Autre, spécifique à un domaine—pex architecte.

**Note:** Veillez à respecter toutes les réglementations applicables en matière de confidentialité et de protection des données personnelles lors de l'établissement et du traitement de la Matrice des Parties Prenantes du projet.

#### Étapes

1. En utilisant la structure organisationnelle du projet, identifiez tous ceux qui auront un rôle au sein du projet.
2. Attribuez à chaque personne un rôle spécifique pour la durée du projet, en fonction du modèle Rôles et Responsabilités de PM<sup>2</sup>.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Matrice des Parties Prenantes	I	I	Cm	S	C	I	R	C



**Fig 6.5** Artefacts et Rôles clés pour la Matrice des Parties Prenantes

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion des Parties Prenantes	Étude d'Opportunité, Charte du Projet	Manuel du Projet Plan d'Externalisation Plan de gestion de la communication	Rapports	Journaux du projet Liste de contrôle des Parties Prenantes	Rapport de fin de projet

#### Sorties

- Matrice des Parties Prenantes

#### Modèle PM<sup>2</sup> ?



6.4 Plan de Travail du Projet

Le Plan de Travail du projet précise le périmètre du projet et identifie et organise les activités du projet et les livrables nécessaires pour atteindre les objectifs du projet. Il établit une base pour estimer la durée du projet, calculer les ressources nécessaires et planifier les activités. Une fois les tâches planifiées, le Plan de Travail du projet sert de base au suivi de l'avancement et au contrôle du projet. Le Plan de Travail initial du projet doit être approuvé, mais aussi tenu à jour pendant la durée du projet et inclure toutes les activités liées au projet tels qu'ils ont été identifiés au cours de la Phase de Planification ou qui ont émergé pendant la Phase d'Exécution (p. ex. risques, problèmes, mesures correctives, etc.)

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Coordonne les activités liées au développement du Plan de Travail.
Équipe Centrale Projet (PCT)	Assiste le Chef de Projet (PM).
Bureau de Soutien Projet (PSO)	Peut offrir des conseils techniques (p. ex. l'échéancier de projet)

Entrées

- Étude d'Opportunité et Charte du Projet

Étapes

Le Plan de Travail du Projet est composé de trois parties :

- L'Organigramme des tâches du Projet** : Il s'agit d'une décomposition du travail nécessaire pour satisfaire les attentes du client du projet. Identifier toutes les tâches permet d'en estimer les efforts et les coûts nécessaires.
- Réaliser les **estimations d'efforts et de coût** : Cela décrit les besoins en ressources et le temps nécessaires pour mener à bien chaque tâche de projet, dans les limites de la disponibilité des ressources et des capacités de l'organisation. Les estimations de l'effort et de la durée sont utilisées pour créer l'échéancier et le budget du projet.
- Réaliser l'échéancier **du Projet** : Il identifie les liens entre les tâches, en identifiant leurs dates de début et de fin, ce qui est ensuite utilisé pour établir la durée globale du projet.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan de Travail du Projet	I	Cm	C	S/C	C	C	R	S/C

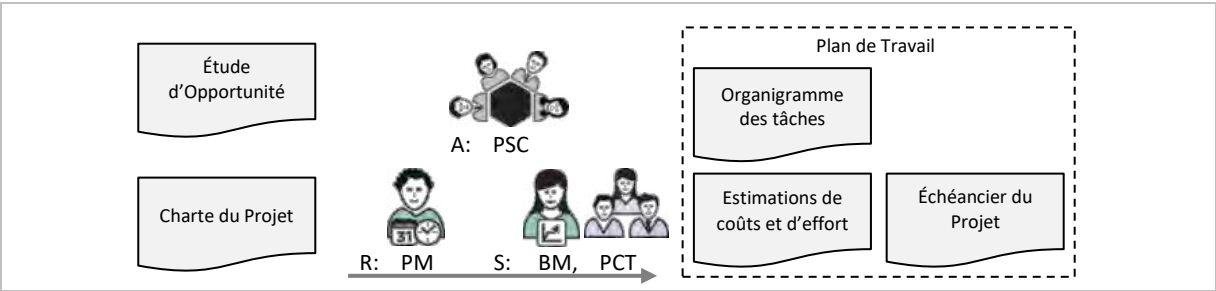


Fig 6.6 Artefacts et Rôles clés pour établir le Plan de Travail

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de l'échéancier et des Coûts	Étude d'Opportunité, Charte du Projet	Plan de Travail (Organigramme des tâches, Efforts et Coûts, Échéancier)	Rapports	Plan de Travail Journaux du Projet	Rapport de fin de projet

Sorties

- Plan de Travail du Projet

Modèle PM² ?



#### 6.4.1 Organigramme des Tâches

L'objectif de cette section du Plan de Travail du projet est de diviser le projet en composantes plus petites et plus faciles à gérer, comme les livrables, les lots de travail, les activités et les tâches. La décomposition comporte plusieurs niveaux, chacun comportant des livrables et des tâches de plus en plus détaillées. Ensemble, ils définissent le ou les livrables du projet et le travail à réaliser (voir l'annexe C).

##### Entrées

- Étude d'Opportunité et Charte du Projet
- Les besoins du/des clients

##### Sortie

- Organigramme des Tâches (dans le Plan de Travail du Projet)

#### 6.4.2 Estimations des Efforts et des Coûts

L'objectif de cette section du Plan de Travail du projet est d'estimer l'effort nécessaire pour chaque tâche de projet identifiée dans la décomposition des tâches en fonction de la disponibilité des ressources et des capacités de l'organisation. Une fois qu'une tâche est affectée à une ressource (ou à un profil de ressource), il devient également possible de calculer son coût. Les estimations serviront à la création de l'échéancier (voir l'annexe C).

##### Entrée

- Plan de Travail du Projet (Organigramme des Tâches)

##### Sortie

- Estimations d'Efforts et de Coûts (dans le Plan de Travail du Projet)

#### 6.4.3 Échéancier du Projet

L'objectif de cette section du Plan de Travail du projet est de documenter les liens entre les tâches, d'identifier leurs dates de début et de fin et de déterminer la durée globale du projet. Une planification détaillée peut être effectuée pour l'ensemble du projet, ou bien, élaborée (avec suffisamment de détails) uniquement pour certaines premières étapes de la Phase d'Exécution, puis progressivement développée en détail. Le Chef de Projet (PM) utilise l'échéancier pour autoriser, coordonner et accepter les travaux du projet, et pour en superviser l'avancement global (voir l'annexe C).

##### Entrées

- Charte du Projet
- Plan de Travail (Organigramme des Tâches, Estimations d'Effort et de Coût)

##### Sortie

- Échéancier du Projet (dans le Plan de Travail du Projet)

6.5 Plan d’Externalisation

Le plan d'Externalisation définit le *quoi* et le *comment* de tout produit ou service externalisé. Il décrit le périmètre des produits et/ou services à acheter ou à sous-traiter, identifie les stratégies de sous-traitance qui seront exécutées et en définit les responsabilités pour tout le cycle de gestion du projet. Il convient de noter que le présent plan doit être conforme aux règles et procédures organisationnelles en place.

Participants	Description
Chef de Projet (PM)	Prépare le Plan d’Externalisation
Maître d’œuvre (SP)	Approuve le Plan.

Entrées

- Étude d’Opportunité et Charte du Projet
- Plan de Travail du Projet et Manuel du Projet
- Règles et procédures en place dans l’organisation pour la sous-traitance et les achats

Étapes

1. Déterminer les livrables et les activités qui doivent être externalisés, ainsi que les jalons que la sous-traitance devra respecter.
2. Décider de qui peut interagir avec les sous-traitants et qui est responsable de la signature du contrat. Il est à noter qu'il peut y avoir des règles et procédures organisationnelles à respecter en matière de passation de marchés.
3. Énumérer les critères d'évaluation pour les sous-traitants. Cela garantit une sélection sur la base de critères préétablis et sans qu'aucune personne ou groupe n'influent sur la décision. Exemples de critères : capacité, expérience antérieure sur projets similaires, ou tout élément pertinent.
4. Identifier les contraintes susceptibles d'affecter le processus d'externalisation (des accords préexistants ou des fournisseurs privilégiés d'une organisation peuvent exiger que l'équipe de projet travaille avec ces fournisseurs ou sous-traitants spécifiques).
5. Indiquer la ou les méthodes d’approvisionnement de nouveaux produits (c.-à-d. location/achat, processus d'appel d'offres). Des facteurs comme les contraintes de temps et de capacité de production peuvent également influencer le choix de la méthode.
6. Identifier les personnes au sein de l'organisation qui doivent approuver les commandes.
7. Fournir un échéancier pour toutes les activités et les livrables visés par les contrats. Cela garantira que le sous-traitant s'engage à disposer des ressources nécessaires pour respecter l'échéancier convenu au préalable.
8. Indiquer tous les documents devant être remis par les sous traitants (p. ex. manuels, etc.).

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan d’Externalisation	Cm	C	C	C	I	S	R	I

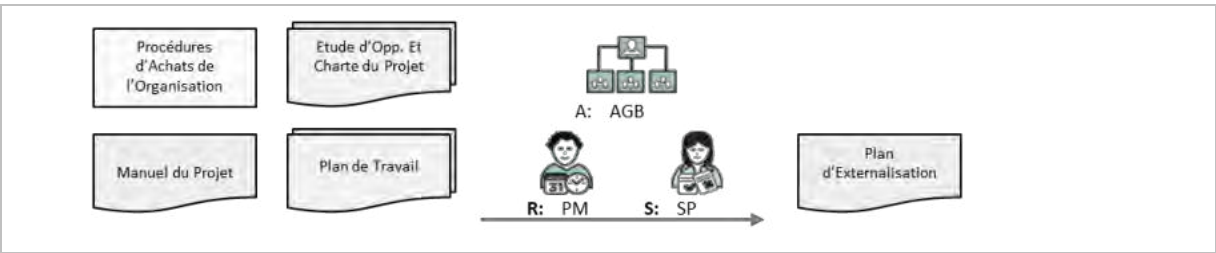


Fig 6.7 Rôles et Artefacts clés pour le Plan d’Externalisation

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Outsourcing Management	Charte du Projet	Manuel de Projet Plan d’Externalisation	Rapports	Journaux	Rapport de fin de Projet

Sortie

- Plan d’Externalisation

Modèle PM²?





## 6.6 Plan d'Acceptation des Livrables

La planification de la réception des livrables vise à accroître la probabilité que ces livrables soient acceptés par le client et que les ressources impliquées dans la réception soient utilisées de manière efficace.

Le Plan d'Acceptation des Livrables documente les critères et l'approche convenus pour l'acceptation. Il documente également les responsabilités de chacun, y compris toutes les activités et tous les efforts requis, ainsi que l'échéancier et les exigences en matière de ressources, afin que le ou les livrables du projet puissent être officiellement acceptés par le client en fonction de critères objectifs et dans des délais prédéfinis.

Rôles Clés	Description
Comité de Pilotage (PSC)	Approuve le Plan d'Acceptation des Livrables.
Chef de Projet (PM)	Prépare le Plan d'Acceptation des Livrables. Peut être aidé en cela par d'autres rôles comme le responsable qualité du projet (PQA), le Bureau de Soutien (PSO) ou d'autres parties prenantes.
Responsable MOA (BM)	Revoit et valide les critères d'acceptation, les activités liées et les métriques associées.

### Entrées

- Cahier des Charges et Charte du Projet
- Manuel du Projet
- Plan de Travail du Projet
- Plan de Gestion des Besoins
- Plan de Gestion de la Qualité

### Conseils

- Veiller à ce qu'il n'y ait pas de chevauchement de l'information contenue dans les autres plans (Plan de Gestion des Besoins, Plan de Gestion de la Qualité, etc.). Aligner le processus d'acceptation des livrables avec les activités de validation des besoins ainsi qu'avec d'autres activités de test et de contrôle de la qualité.
- Veiller à ce que tous les livrables du projet soient pris en compte, y compris tout matériel de support (manuels d'utilisation, etc.).
- Il est à noter que les activités d'acceptation des livrables ne se produisent pas seulement à la fin de la Phase d'Exécution, mais qu'elles peuvent suivre l'échéancier de réalisation du projet.
- Inclure les activités d'acceptation des livrables (et les ressources requises) dans le Plan de Travail du projet.
- Les lignes directrices énoncées dans le modèle de Plan d'Acceptation des Livrables peuvent être utilisées pour aider à adapter le processus d'acceptation à un projet donné.

### Étapes

1. Définir l'approche globale et l'échéancier d'acceptation, ainsi que les outils à utiliser.
2. Définir les critères d'acceptation et les tolérances pour les livrables du projet et définir les activités nécessaires à leur validation.
3. Définir le processus et l'échéancier pour traiter la non-acceptation (ou l'acceptation partielle).
4. Définir le degré de formalisme du processus d'acceptation (p. ex., si une note d'acceptation des livrables signée est requise, etc.).
5. Définir clairement les rôles et les responsabilités pour l'acceptation de chaque livrable :
  - Déterminer qui est responsable des activités menant à l'acceptation du livrable.
  - Déterminer qui est responsable de fournir les ressources nécessaires.
  - Identifier les intervenants qui valideront le livrable et définir les connaissances et les compétences particulières dont ils ont besoin.
  - Identifier la personne/le groupe responsable de l'acceptation finale du livrable.
6. Adapter la liste de contrôle de l'acceptation des livrables en fonction des activités d'acceptation définies.
7. Dans le cas de travaux externalisés, le processus d'acceptation des livrables doit être documenté dans le contrat de sous-traitance.
8. Veiller à ce que le Plan d'Acceptation des Livrables soit communiqué aux parties prenantes concernés du projet.

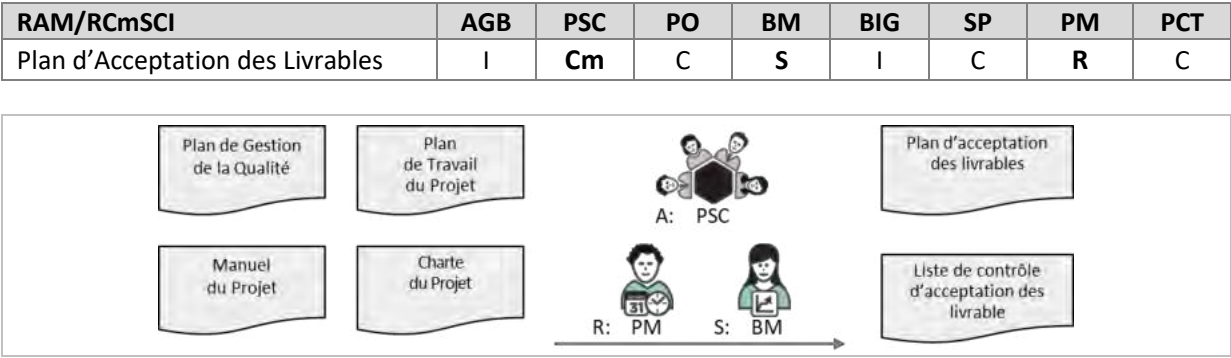


Fig 6.8: Rôles et Artefacts pour le Plan d'Acceptation des Livrables

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de l'Acceptance	Charte Projet	Plan d'Acceptation des Livrables	Note d'acceptation	Liste de contrôle pour l'acceptation Registre des Décisions	Rapport de fin de projet

Sorties

- Plan d'Acceptation des Livrables
- Liste de contrôle pour l'acceptation

Modèle PM² ?

- ☒
- ☒

## 6.7 Plan de Transition

Le Plan de Transition définit les objectifs, les conditions préalables, les activités et les responsabilités associés à la transition de l'ancien (pré-projet) au nouvel état (post-projet). Il vise à minimiser l'impact des perturbations éventuelles sur l'activité pendant la période de transition et à faciliter le déploiement des produits du projet de façon fluide et opportune, en permettant leur utilisation efficace et sans problème majeurs lors de la transition.

Une transition réussie est une condition préalable importante pour obtenir les bénéfices prévus du projet. Toutes les activités de transition font partie du Plan de Travail du projet et sont planifiées et contrôlées dans le cadre du projet global.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Prépare le Plan de Transition.
Équipe Centrale Projet (PCT)	Est consultée.
Autres Parties Prenantes	Revoient et approuvent le Plan de Transition.

### Entrées

- Étude d'Opportunité et Charte du Projet
- Plan de Travail
- Plan de Gestion des Demandes de Modifications
- Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle

### Étapes

1. Déterminer les rôles et les responsabilités liés à tous les aspects du processus de transition.
2. Documenter ce qui doit être terminé avant que la transition puisse commencer puis se terminer.
3. Déterminer si des modifications doivent être apportées aux environnements physiques (ou virtuels) dans lesquels les produits du projet seront livrés.
4. Déterminer les éventuelles interruptions d'activité et veiller à ce qu'elles soient communiquées à tous les intervenants touchés en temps opportun.
5. Définir la coordination.
6. Déterminer les besoins entre les divers intervenants (p. ex. clients, utilisateurs, etc.).
7. Veiller à ce que les besoins de support opérationnel et de maintenance soient définis.
8. Définir et planifier le transfert de la responsabilité des livrables du Maître d'Œuvre (SP) au Porteur du Projet (PO)
9. Veiller à prévoir des annonces officielles de début et de fin de la période de transition.
10. Inclure toutes les activités de transition dans le Plan de Travail du projet.
11. Veiller à ce que le Plan de Transition soit communiqué aux parties prenantes du projet.

RAM/RcMSci	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan de Transition	I	Cm	C	C	C	C	R	C

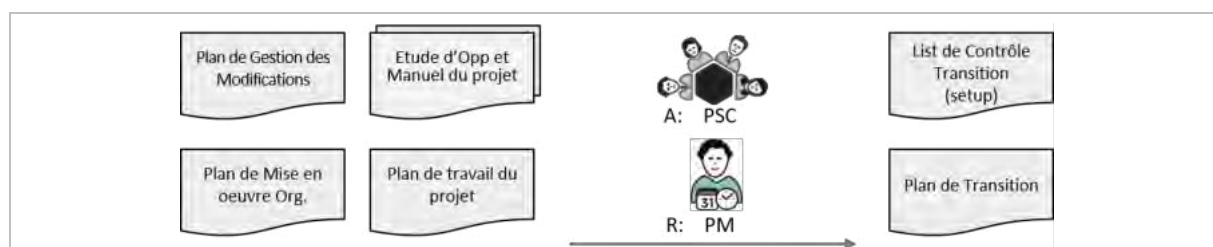


Fig 6.9 Rôles et Artefacts pour le Plan de Transition

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de la livraison	Charte Projet	Plan de Mise en œuvre Manuel du Projet Plan de Transition	Rapports	Liste de Contrôle Transition et Mise en œuvre organisationnelle	Rapport de fin de projet

### Sorties

- Plan de Transition
- Liste de Contrôle Transition

### Modèle PM² ?

- ☒
- ☒

## 6.8 Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle

Le Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle des activités vise à accroître la probabilité d'atteindre les résultats et les bénéfices attendus du projet. Il documente une évaluation de l'impact du projet sur les processus, la culture et les personnes de l'organisation et décrit les activités de gestion du changement et de communication qui doivent avoir lieu pour garantir une intégration efficace des livrables du projet dans l'environnement de l'organisation.

Selon l'organisation, les activités de mise en œuvre peuvent être réalisées dans le cadre du même projet ou comme un projet distinct. Ces activités font partie du Plan de Travail du projet et sont planifiées et contrôlées dans le cadre de du projet global.

Rôles Clés	Description
Responsable MOA (BM)	Prépare le Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle.
Chef de Projet (PM)	Assiste le Responsable MOA (BM). Mets à jour le Plan de Travail pour prendre en compte les activités liées à la mise en œuvre qui ont lieu pendant le projet.
Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle (BIG) et autres parties prenantes du projet	Sont consultées pour l'analyse d'impact et impliquées dans les activités de mise en œuvre.
Porteur du Projet (PO)	Revoit et approuve le plan.

### Entrées

- Étude d'Opportunité et Charte du Projet
- Manuel du Projet et Plan de Travail
- Plan de Transition
- Plan de Gestion de la Qualité

### Étapes

1. Comprendre les états avant et après projet et analyser l'impact du projet sur les processus, les personnes et la culture de l'organisation.
2. Planifier toute refonte ou mise à jour des processus opérationnels concernés.
3. Élaborer une stratégie de communication et définir les activités de gestion du changement nécessaires.
4. Identifier les sources possibles de résistance aux changements souhaités, analyser l'attitude des principaux intervenants et planifier leur participation aux activités de gestion du changement.
5. Déterminer les besoins de formation des personnes au sein de l'organisation.
6. Inclure toutes les activités de mise en œuvre des activités liées au projet dans le Plan de Travail global du projet
7. Identifier les activités de mise en œuvre du changement (et de maintien du changement) à mener par l'organisation après la fin du projet, éventuellement au travers de projets futurs ou de plan de suivi.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan de M.O.O.	I	I	Cm	R	C	I	S	I

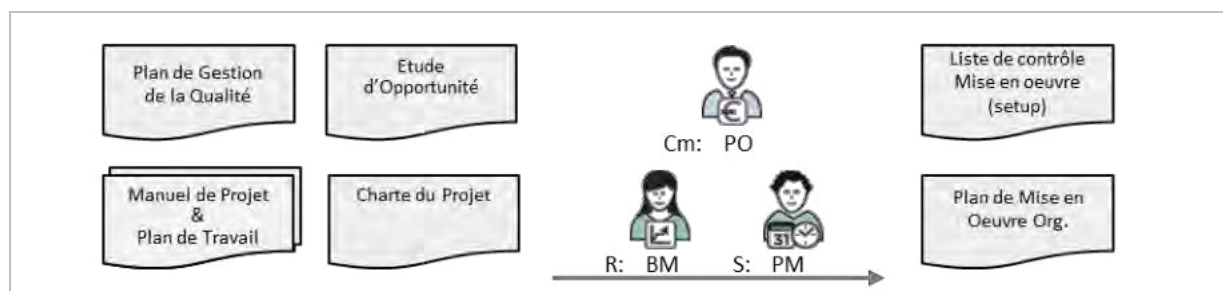


Fig 6.10 Rôles et Artefacts pour le Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de la livraison	Charte Projet	Plan de Mise en œuvre Manuel du Projet Plan de Transition	Rapports	Liste de Contrôle Transition et Mise en œuvre organisationnelle	Rapport de fin de projet

**Sorties**

- Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle
- Liste de Contrôle pour la Mise en Œuvre

**Modèle PM<sup>2</sup> ?****6.9 Point de Contrôle de Sortie de Phase : RfE (Prêt pour l'Exécution)**

C'est le point de contrôle de la deuxième phase. Un examen et une approbation sont recommandés avant que le projet puisse officiellement passer à la phase suivante. Le Chef de Projet (PM) utilise les données de sortie de la Phase de Planification pour évaluer si les objectifs de cette phase ont été atteints, puis demande l'approbation du Comité de Pilotage (PSC) pour passer à la Phase d'Exécution.

Si des écarts importants par rapport à l'analyse de l'Étude d'Opportunité ou à la Charte du Projet sont décelés, le Comité de Pilotage (PSC) doit obtenir une approbation supplémentaire de l'Organe de Gouvernance Approprié (AGB) avant que le projet ne puisse passer à la Phase d'Exécution.

PM<sup>2</sup> fournit un modèle de liste de vérification pour chaque phase qui peut être utilisé par le Chef de Projet (PM) pour guider l'évaluation, parallèlement à un examen des objectifs spécifiques de la phase.

Cette page est intentionnellement laissée vide

## 7 Phase d'Exécution

La troisième phase d'un projet PM<sup>2</sup> est la Phase d'Exécution. Au cours de cette phase, les livrables du projet sont produits et l'organisation cliente se prépare à leur introduction. La Phase d'Exécution commence par une réunion de lancement et se termine par l'acceptation finale ou provisoire, conformément au Plan d'Acceptation des Livrables, par le demandeur.

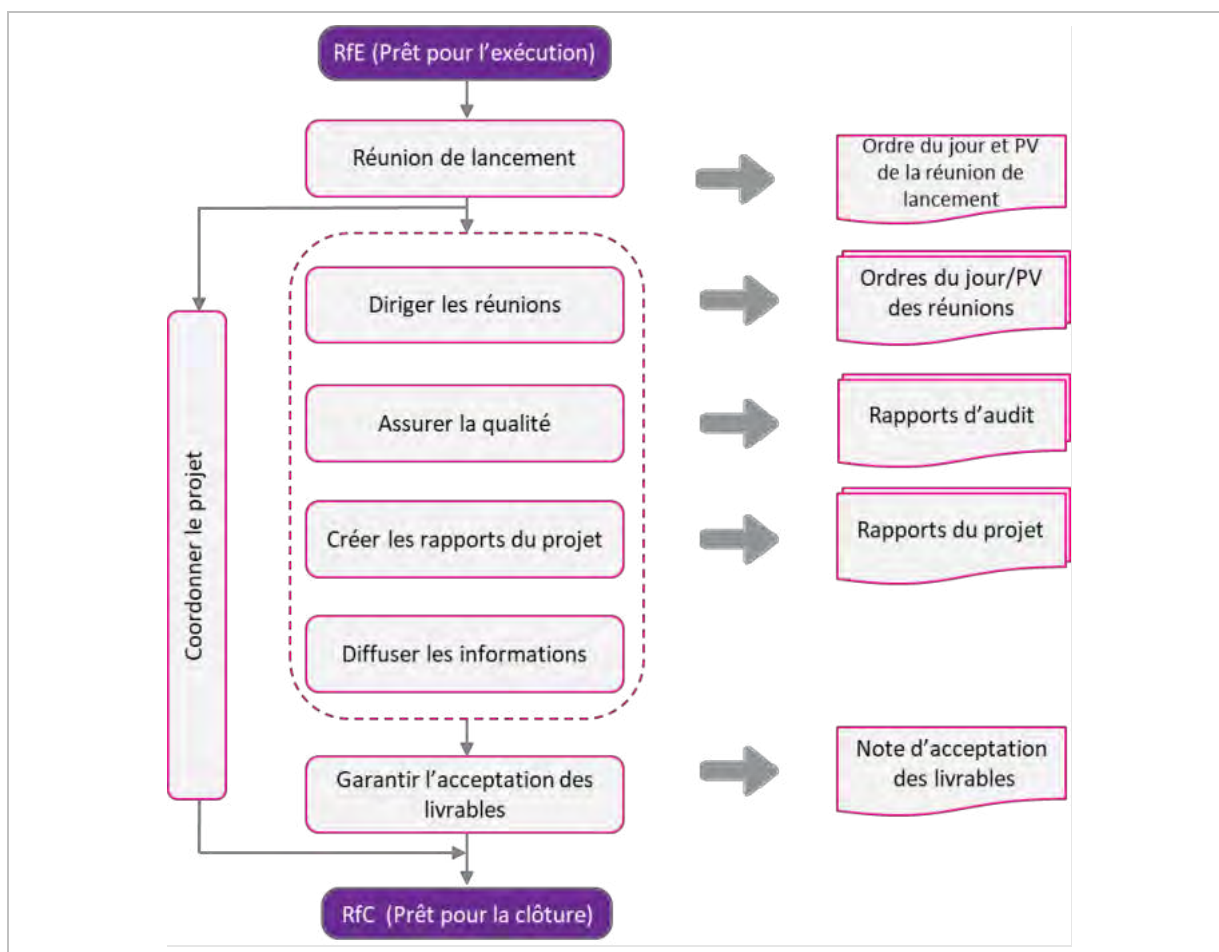


Fig 7.1 Activités et sorties de la Phase d'Exécution

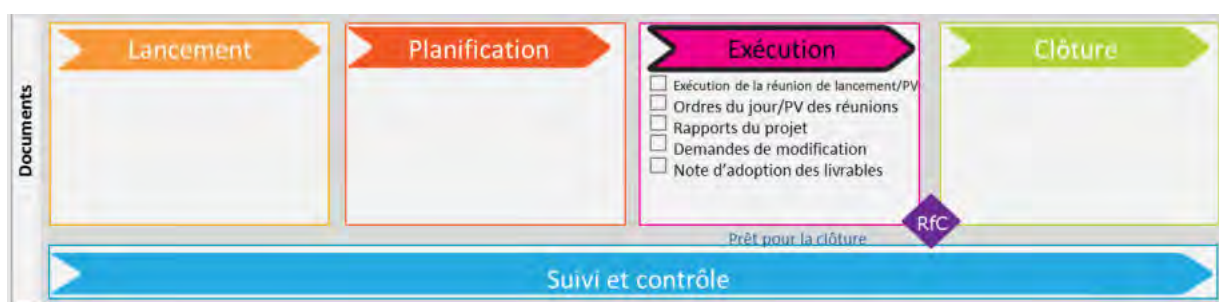


Fig 7.2 Artefacts de la Phase d'Exécution

## 7.1 Réunion de lancement de la Phase d'Exécution

La Phase d'Exécution commence par une réunion de lancement. Cette réunion veille à ce que l'ensemble de l'équipe de projet soit informé des éléments clés et des règles du projet.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Organise la réunion.
Equipe Centrale Projet (PCT)	Participants requis.
Assistant Chef de Projet (PMA) & Bureau de Soutien au Projet (PSO)	Participant requis si impliqués dans le projet
Autres rôles et parties prenantes	Participants optionnels (selon les besoins)

### Entrées

- Étude d'Opportunité et Charte du Projet
- Manuel du Projet
- Plan de Travail du Projet
- Tous les plans et registres du projet
- Documentation ad-hoc

### Étapes

Avant la réunion :

1. Planifier la réunion.
2. Établir l'ordre du jour de la réunion en indiquant clairement les principaux points à discuter.
3. Envoyez l'ordre du jour de la réunion à l'avance.
4. S'assurer de la présence des participants requis.
5. Répondre à tous les besoins logistiques et préparer les documents et supports pour la réunion.

Pendant la réunion :

1. S'assurer qu'un rédacteur est désigné pour écrire le Procès-Verbal de Réunion (MoM), y compris les points d'action.
2. Présenter le Manuel du Projet et le Plan de Travail avec le niveau de détail approprié.
3. Présenter le Plan de Gestion de la Communication.
4. Convenir du processus de règlement des conflits et présenter la procédure d'escalade.
5. Présenter la Matrice des Parties Prenantes du projet.
6. Présenter les processus de gestion des risques, de gestion des besoins et de gestion des demandes de changement ainsi que les activités d'assurance et de contrôle de la qualité.
7. Clarifier les attentes de l'Équipe Centrale du Projet (PCT).
8. S'entendre sur les règles de base de fonctionnement de l'équipe

Après la réunion :

1. Envoyer le Procès-Verbal de Réunion (MoM) aux parties prenantes concernées. Le procès-verbal doit comprendre un résumé des questions soulevées dans le projet, des risques identifiés, des décisions prises et des changements proposés. Il convient de noter que les problèmes, les risques, les décisions et les modifications doivent également être consignés dans les registres appropriés.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Réunion de démarrage	I	Cm	C	S/C	C	C	R	C

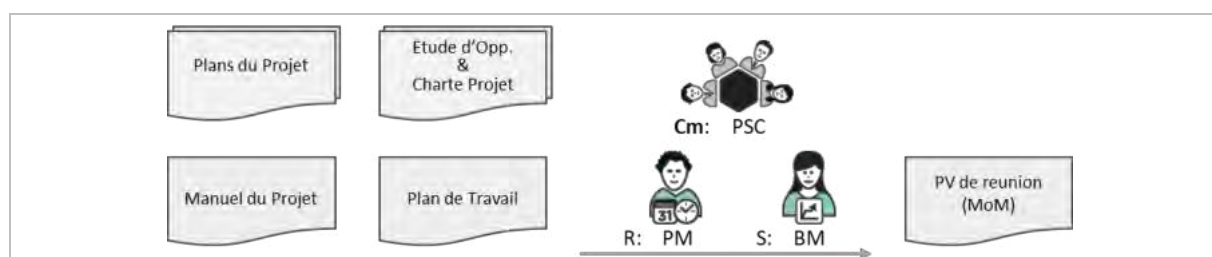


Fig 7.3 Rôles et artefacts liés à la réunion de démarrage

### Sorties

- Procès-Verbal de la réunion (MoM)

### Modèle PM² ?





## 7.2 Coordination du Projet

L'objectif de la coordination du projet est de faciliter l'avancement du projet en fournissant continuellement des informations à l'Équipe Centrale du Projet (PCT) et en facilitant l'achèvement des tâches assignées.

La coordination du projet comprend l'affectation des ressources du projet aux activités, la mise en œuvre de vérifications régulières de la qualité des résultats provisoires, le maintien d'une communication continue avec tous les membres de l'équipe de projet et la motivation de toutes les personnes impliquées dans le projet par le leadership, les négociations, la résolution des conflits et l'application de techniques appropriées de gestion des ressources humaines.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Coordonne les activités du projet.
Assistant Chef de Projet (PMA)	Assiste le Chef de Projet (PM).
Responsable MOA (BM)	Selon le contexte, peut aider ou contribuer à la coordination du projet.

### Entrée

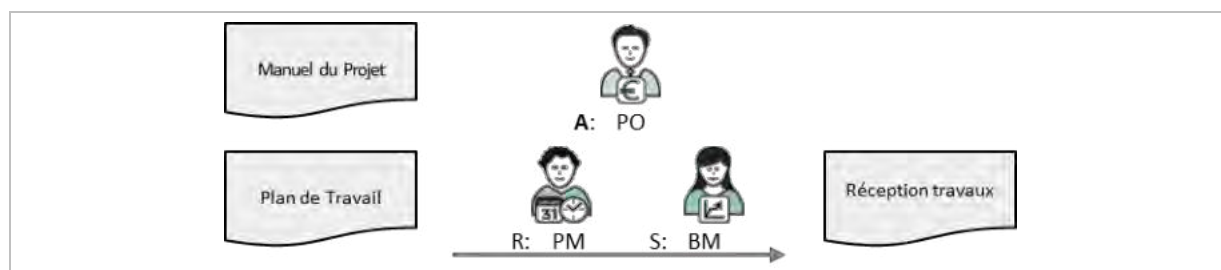
- Manuel du Projet
- Plan de Travail du Projet

**Note :** La coordination du projet commence officiellement avec le lancement du projet et se termine par sa clôture. Toutefois, l'intensité de la coordination des projets est maximale pendant la Phase d'Exécution.

### Étapes

1. Gérer et diriger les activités du projet et les parties prenantes.
2. Affecter des tâches à l'Équipe Centrale du Projet (PCT) et coordonner leur exécution conformément au Plan de Travail du projet.
3. Fournir les informations nécessaires à l'Équipe Centrale du Projet (PCT) pour l'avancement du projet.
4. Vérifier l'achèvement des tâches et accepter les livrables intermédiaires conformément aux critères d'acceptation prédéfinis.
5. Assurer le leadership et motiver l'équipe de projet.
6. Gérer la dynamique de l'équipe de projet.
7. Utiliser les techniques de négociation, de résolution des conflits et de gestion des personnes pour assurer une collaboration harmonieuse entre les membres de l'équipe et la progression efficace des activités du projet.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Coordination de projet	I	I	Cm	S	I	I	R	I



**Fig 7.4** Rôles et artefacts pour la coordination du projet

### Sorties

- Fiches de temps, d'affectation, de réception de travaux

### Modèle PM<sup>2</sup> ?

-

### 7.3 Assurance Qualité

L'assurance de la qualité consiste à recueillir des données probantes qui prouvent que les activités réalisées au sein du projet respectent les normes, les méthodes et les meilleures pratiques en termes de qualité. Elle vise à permettre de garantir que le projet répondra au périmètre et aux exigences de qualité attendues.

Les activités d'assurance de la qualité comprennent la détermination de la mise en place de contrôles appropriés, la confirmation de leur mise en œuvre et l'évaluation de leur efficacité.

Les activités d'assurance de la qualité sont documentées dans le Plan de Gestion de la Qualité. Celles-ci peuvent être exécutées par le Chef de Projet (PM), le représentant d'assurance qualité du projet (PQA) ou d'autres rôles de projet tels que l'Équipe Centrale de Projet (PCT), le Responsable MOA (BM) ou le Maître d'Œuvre (SP). Des audits externes effectués par des entités extérieures au projet peuvent également être exécutés.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Comptable de toutes les activités d'Assurance Qualité.
Assurance Qualité Projet (PQA)	Établit des normes d'assurance de la qualité et examine les données en sortie et les livrables du projet.
Équipe Centrale Projet (PCT)	Adhère aux normes d'assurance qualité du projet.

#### Entrées

- Plan de Gestion de la Qualité
- Plan de Travail

#### Conseils

- Les activités liées à l'Assurance Qualité doivent être incluses dans le Plan de Travail.
- L'Équipe Centrale du Projet (PCT) doit fournir la preuve du respect des normes et procédures d'assurance qualité.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Assurance Qualité	I	I	I	S	C	I	Cm	R

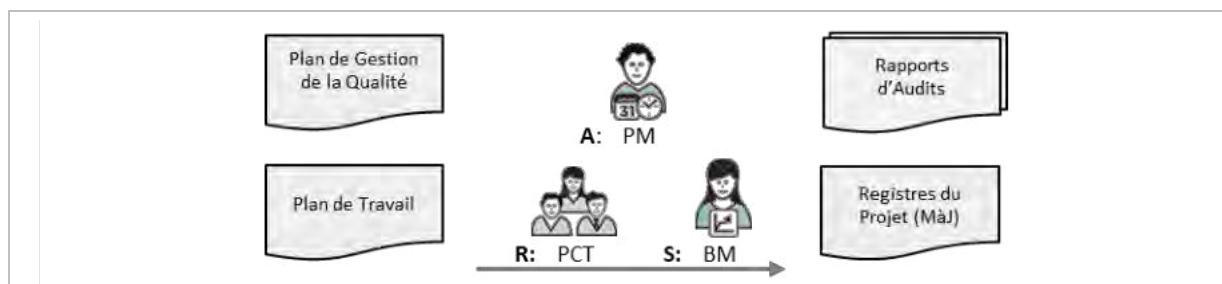


Fig 7.5 Rôles et Artefacts pour l'Assurance Qualité

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de la Qualité	Charte Projet	Plan de Gestion de la Qualité	Rapports contrôles qualité et audits	Liste contrôle qualité Registres du projet Liste de contrôle de sortie de phase	Rapport de fin de projet Note d'Acceptance Projet

#### Sorties

- Rapports d'audits
- Registres du projet (mis à jour)
- Rapport contrôles qualité

#### Modèle PM² ?

- 
- ☒
-

## 7.4 Rapports

Le but des rapports de projet est de communiquer aux parties prenantes concernées des informations consolidées sur la performance du projet. Les rapports de projet fournissent généralement de l'information sur le périmètre, l'échéancier, les efforts, les coûts et la qualité, ainsi que de l'information sur l'état des risques, des problèmes, des modifications de projet et de la chaîne de sous-traitance. Cette information devrait être présentée aux diverses parties prenantes sous une forme appropriée (p. ex. texte ou diagrammes) et avec un niveau de détail tel que défini dans le Plan de Gestion de la Communication.

Les rapports de projet peuvent également contenir des indicateurs et des mesures convenues pour évaluer les progrès réalisés. Les rapports sont officiellement présentés et discutés lors des diverses réunions du projet, et diffusés par le biais des canaux de distribution de l'information décrits dans le Plan de Gestion de la Communication.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Responsable pour tous les rapports (hormis les rapports d'audits externes)
Autres Parties Prenantes	Revoient les rapports.

### Entrées

- Manuel du Projet et Plan de Travail
- Plan de gestion des communications
- Registres projet
- Listes de contrôle
- Données en sortie de l'activité de surveillance de la performance du projet

### Conseil

- Les rapports de projet sont un résultat de la surveillance du projet et un apport important pour le contrôle des projets et la prise de décision. Ils contribuent également à l'examen de fin de projet et constituent un moyen important de garder l'historique du projet. Ils devront donc être correctement archivés pendant la Phase de Clôture.
- Les rapports de projet doivent être adaptés aux besoins du projet, étant donné qu'ils sont créés pour répondre aux besoins d'information et de communication des parties prenantes du projet.

### Étapes

1. Énumérer tous les rapports devant être utilisés dans le cadre du projet dans le Manuel de Projet, ou plus précisément dans le Plan de Gestion de la Communications. PM<sup>2</sup> fournit des modèles pour les rapports d'état et d'avancement.
2. S'assurer que les modèles de rapport utilisés sont adaptés aux besoins.
3. Veiller à ce que le contenu, le niveau de détail et le format des rapports soient bien formatés et appropriés pour le public visé (parties prenantes).
4. Au besoin, créer des rapports ad hoc pour répondre à des besoins spécifiques en matière de rapports (p. ex. en cas de crise du projet).

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Rapports Projet	I	I	Cm	S/C	I/C	I/C	R	C

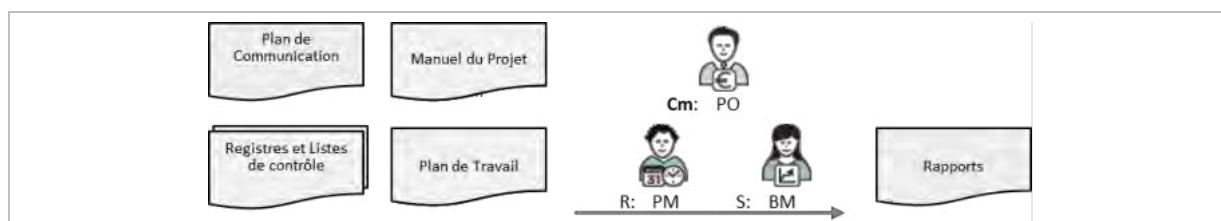


Fig 7.6 Rôles et Artefacts pour les rapports.

Exemples de rapports PM<sup>2</sup> :

- Rapport d'État du Projet
- Rapport d'Avancement du Projet
- Rapport Qualité
- Rapport d'état des sous-traitants
- Rapports personnalisés ou ad hoc

### Rapport d'État du Projet

Le Rapport d'État du Projet est produit par le Chef de Projet (PM) et est soumis régulièrement au Comité de Pilotage (PSC) ainsi qu'à d'autres intervenants conformément au Plan de Gestion de la Communication.

Il doit fournir un résumé de la performance du projet (plutôt que de l'information détaillée au niveau des tâches). Il doit inclure des renseignements sur le suivi des coûts, de l'échéancier, du périmètre et des modifications, des risques et des problèmes majeurs, de rendre compte de l'état des jalons importants pour la période de référence en cours et de fournir des prévisions pour les périodes futures.

### Rapport d'Avancement du Projet

Le Rapport d'Avancement du Projet donne un aperçu général du projet et de son état d'avancement. Il comprend un aperçu général du projet (parties prenantes du projet, jalons et livrables, plan de projet, budget et coûts) et des détails supplémentaires du projet (modifications du périmètre, risques et problèmes majeurs et mesures prises, étapes de réalisation franchies).

Si un projet est un projet pluriannuel et que sa vision/portée globale n'a pas changé, le Rapport d'Avancement du Projet peut être utilisé pour obtenir l'approbation du projet pour l'année suivante. Toutefois, si la vision/la portée du projet a changé, une Charte du Projet mise à jour doit être soumise.

### Rapport d'évaluation de la qualité

Le Chef de Projet (PM) produit un rapport d'évaluation de la qualité après avoir analysé les résultats des activités d'assurance de la qualité et l'efficacité du processus de gestion de la qualité du projet pour tous les aspects du projet (le périmètre, temps, coût, qualité, organisation du projet, communication, risques, contrats, satisfaction du client, etc.).

Le rapport d'évaluation de la qualité doit donner un aperçu de l'état d'avancement de toutes les activités de gestion de la qualité du projet et présenter les principaux résultats en matière d'assurance et de contrôle de la qualité, les non-conformités, les possibilités d'amélioration, les recommandations et les mesures correctives et pistes d'amélioration, ainsi que leur impact et leur état d'avancement. Il devrait également rendre compte de l'état d'avancement des activités importantes de configuration du projet (assurance et contrôle). La liste de contrôle de la qualité est utilisée pour produire le rapport.

### Rapport d'état des sous-traitants

Ce rapport est rempli par le responsable du sous-traitant (s'il y en a un) et doit être soumis au Chef de Projet (PM) conformément à l'échéancier convenu. Le rapport présente l'état d'avancement du projet pour la période visée par le présent rapport et fournit des prévisions pour les périodes futures ainsi que des renseignements sur les nouveaux risques, différends et problèmes. Le Chef de Projet (PM) devrait inclure un sommaire ou des points clés des rapports d'étape des sous-traitants dans le Rapport d'Avancement du Projet.

### Rapports personnalisés ou ad hoc

Les rapports doivent répondre aux besoins du projet. S'il est décidé qu'un rapport personnalisé est nécessaire, il devrait être défini au cours de la phase de planification et documenté dans le Manuel du Projet. Les rapports personnalisés peuvent être spécifiques à un domaine (par exemple liés à l'informatique) ou à un projet (c'est-à-dire liés aux particularités de l'organisation du projet ou à l'approche de gestion de projet).

De même, si un besoin particulier de communication ou d'établissement de rapports survient pendant l'exécution du projet, un rapport ad hoc peut être produit pour répondre à ce besoin.

#### Sorties

- Rapport d'État du Projet
- Rapport d'Avancement du Projet
- Rapport d'évaluation de la Qualité
- Rapport d'état des sous-traitants
- Rapports personnalisés ou ad hoc

#### Modèle PM<sup>2</sup> ?

- ☒
- ☒
- 
- 
-

## 7.5 Diffusion de l'Information

La diffusion de l'information désigne les méthodes utilisées pour tenir les intervenants du projet informés des détails du projet grâce à la distribution régulière de rapports sur les projets, conformément au Plan de Gestion de la Communication et aux besoins des parties prenantes du projet.

Rôles Clés	Description
Bureau Support Projet (PSO)	Gère la communication interne et aide dans des activités telles que le contrôle des modifications de documents, l'élaboration de référence des plans, etc.
Chef de Projet (PM)	Veille à ce que l'Équipe Centrale du Projet (PCT) dispose de toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.
Autres Parties Prenantes	Tenue informée du projet et, à son tour, tenir l'équipe de projet informée des facteurs externes susceptibles d'influencer le projet.

### Entrées

- Plan de Gestion de la Communication
- Plan de Travail
- Rapports et Registres du Projet
- Procès-Verbaux de réunions (MoM)

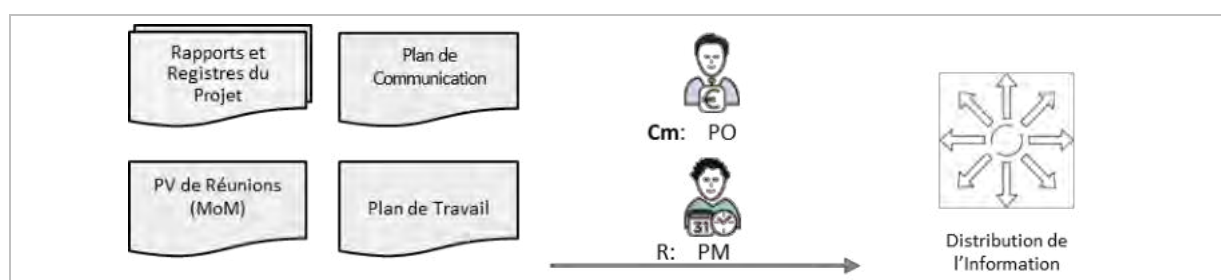
### Conseils

- L'information pertinente découlant de l'exécution des plans de projet doit être communiquée aux parties prenantes concernées au bon moment et dans le format approprié.
- Si des réunions sont utilisées pour diffuser de l'information, s'assurer qu'elles sont assez fréquentes pour répondre aux besoins de communication des parties prenantes du projet.
- Tenir les intervenants informés en leur envoyant régulièrement des rapports d'étape et d'avancement qui montrent les progrès du projet par rapport à l'échéancier et au budget de base.

### Étapes

1. Effectuer les tâches décrites dans le Plan de Gestion de la Communication.
2. Informer les intervenants des mises à jour du Plan de Travail du projet.
3. Communiquer toutes les modifications ou mises à jour importantes des documents et registres clés du projet.
4. Envoyer les rapports de projet conformément au plan de gestion des communications.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Distribution de l'information	I	I	Cm	C	I	I	R	C



**Fig 7.7** Rôles et Artefacts dans la distribution de l'information

## 7.6 Point de Contrôle de Sortie de Phase : RfC (Prêt pour la Clôture)

Il s'agit du troisième et dernier point de contrôle de sortie de phase. Un examen et une approbation sont recommandés avant que le projet ne puisse passer à la phase suivante. Le Chef de Projet (PM) évalue si tous les objectifs de la Phase d'Exécution ont été atteints, vérifie que toutes les activités prévues ont été réalisées, que toutes les exigences ont été satisfaites et que les données de sortie du projet ont été entièrement réalisés. Le Chef de Projet (PM) est également chargé de s'assurer que le Porteur du Projet (PO) accepte les livrables (au moins provisoirement), finalise la transition et mette les résultats à la disposition des utilisateurs finaux.

Une fois toutes les conditions ci-dessus remplies, le Comité de Pilotage (PSC) peut autoriser le Chef de Projet (PM) à déclencher la Phase de Clôture.

PM<sup>2</sup> fournit un modèle de liste de contrôle pour la fin de chaque phase qui peut être utilisé par le Chef de Projet (PM) pour guider l'évaluation, parallèlement à un examen des objectifs spécifiques de la phase.

## 8 Phase de Clôture

La phase finale d'un projet PM<sup>2</sup> est la Phase de Clôture. La Phase de Clôture commence par la réunion d'examen de fin de projet et se termine par l'approbation finale du Porteur de Projet (PO), qui marque la clôture administrative du projet. Pendant la Phase de Clôture, les activités du projet sont terminées, l'état final du projet est documenté et les livrables finaux sont officiellement transférés au Porteur du Projet (PO).

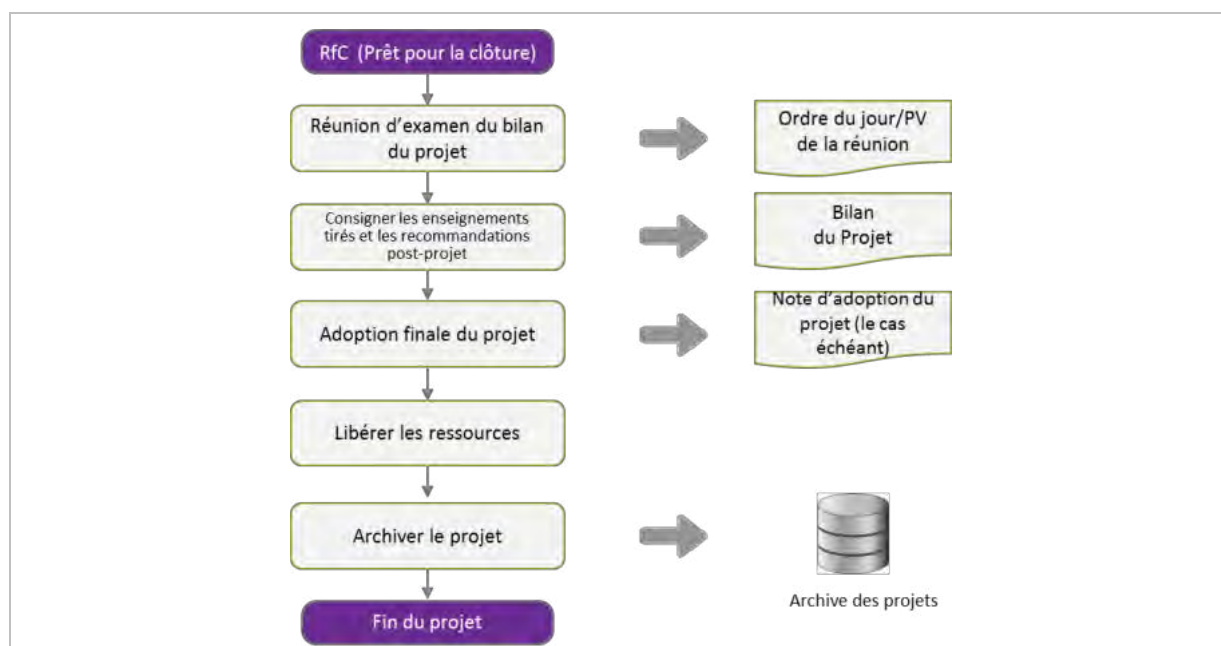


Fig 8.1 Activités et Sorties de la Phase de Clôture

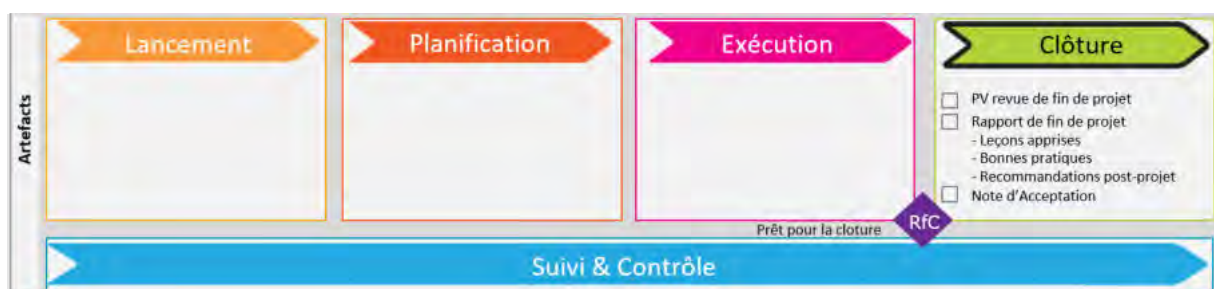


Fig 8.2 Artefacts de la Phase de Clôture

### Réunion d'examen de fin de projet

- La Phase de Clôture commence par une réunion officielle d'examen de fin de projet.
- La performance du projet est discutée, celle de l'équipe et des sous-traitants également et les leçons apprises sont documentées.

### Rapport de fin de projet

- Le rapport de fin de projet est créé après la réunion d'examen de fin de projet.
- Le rapport documente les bonnes pratiques, les écueils et les solutions aux problèmes rencontrés en vue de leur utilisation comme base de connaissances pour les projets futurs.

### Clôture administrative du projet

- Le Chef de Projet (PM) veille à ce que le projet soit approuvé et accepté par les parties prenantes concernées. Les livrables finaux sont transférés sous la responsabilité et contrôle du Porteur du Projet (PO) et de l'organisme demandeur ou client.
- Tous les documents et dossiers sont examinés, organisés et archivés en toute sécurité avec l'aide du Bureau de Soutien aux Projets (PSO). Les ressources sont libérées et le projet est officiellement clôturé.



## 8.1 Réunion de fin de projet

La réunion d'examen de fin de projet lance la Phase de Clôture du projet une fois que la Phase d'Exécution est jugée terminée. L'objectif de cette réunion est de s'assurer que les membres du projet discutent de leur expérience de projet afin que les leçons apprises et les bonnes pratiques puissent être documentées. Également au cours de cette réunion, on évalue la performance de l'équipe et des sous-traitants, et on discute des idées et des recommandations pour une éventuelle suite au projet.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Organise la réunion.
Équipe Centrale Projet (PCT)	Présence obligatoire.
Porteur du Projet (PO)	Présence obligatoire.
Assurance Qualité Projet (PQA)	Devrait y assister.
Responsable MOA (BM)	Représente le côté fonctionnel et les parties prenantes.
Autres parties prenantes	Les contributions d'autres rôles auxiliaires ou facultatifs peuvent également être précieuses.

### Entrées

- Étude d'Opportunité et Charte du Projet
- Manuel du Projet et Plan de Travail
- Tous les plans (en particulier le Plan de Transition et le Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle)
- Rapports et Registres du Projet

### Étapes

Avant la réunion :

1. Planifier la réunion et établir l'ordre du jour de la réunion avec les points à discuter.
2. Envoyer l'ordre du jour de la réunion à l'avance.
3. Répondre aux besoins logistiques et préparer les documents ou les supports pour la réunion.
4. S'assurer que les participants seront présents et bien préparés.

Durant la réunion :

1. Le Porteur du Projet (PO) exprimera normalement l'appréciation de l'organisation à l'ensemble de l'équipe du projet et aux principaux acteurs du projet.
2. S'assurer qu'un rapporteur est désigné pour prendre le Procès-Verbal de Réunion (MoM).
3. Présenter des statistiques et des données sur les résultats et les réalisations du projet.
4. Discuter de l'expérience globale du projet.
5. Discuter des problèmes et des défis rencontrés et de la façon dont ils ont été traités.
6. Discuter des leçons et des bonnes pratiques qui pourraient être utiles pour de futurs projets.

Après la réunion :

1. Documenter les leçons apprises et les recommandations post-projet.
2. Produire le Rapport de Fin de Projet.
3. Communiquer le résultat de la réunion aux parties prenantes concernées.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Réunion de Fin de Projet	I	Cm	C	S	C	C	R	C

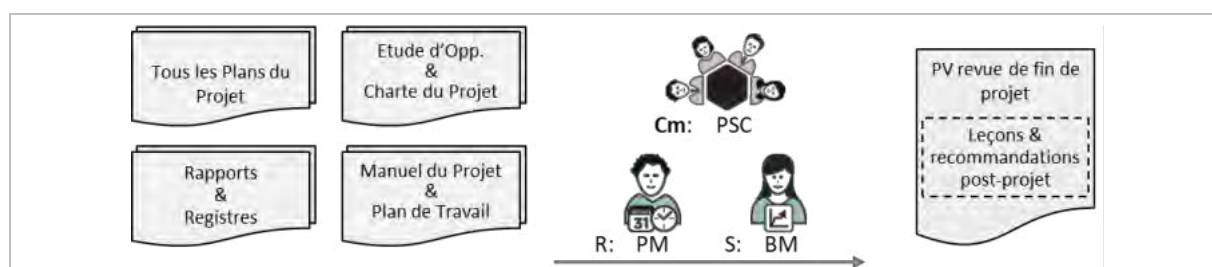


Fig 8.3 Rôles et Artefacts pour la réunion de fin de projet

### Sorties

- Procès-Verbal de la réunion de fin de projet

### Modèle PM² ?





## 8.2 Leçons apprises et Recommandations post-projet

L'objectif des leçons apprises et des recommandations post-projet est de permettre aux équipes de projet et à l'organisation permanente dans son ensemble de bénéficier de l'expérience acquise au cours du projet. Il est également important de recueillir des idées et des recommandations pour les travaux postérieurs au projet concernant l'exploitation du produit/service fourni, comme les extensions, la maintenance et les idées pour les projets de suivi.

Remarque : Les possibilités d'amélioration et les recommandations post-projet devraient être formalisées sous une forme ou une autre au fur et à mesure qu'elles se présentent pendant le projet. Sinon, en particulier dans les projets plus longs, les idées pourraient se perdre au moment où le projet atteint la Phase de Clôture.

La formalisation des leçons apprises et des recommandations post-projet présente de nombreux avantages. Lorsque les membres de l'équipe de projet partagent leurs points de vue et fournissent des commentaires, ils fournissent des renseignements utiles que le client ou le demandeur peut utiliser pour gérer plus efficacement les activités postérieures au projet.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Organise la collecte des leçons apprises.
Équipe Centrale Projet (PCT)	Apporte des expériences et des perspectives.
Responsable MOA (BM)	Représente le point de vue du demandeur.
Autres parties prenantes	Si besoin.

Étant donné que tous les projets sont différents, le processus des leçons apprises ne peut être générique. Cependant, les projets ont des aspects communs qui peuvent être discutés : définition et planification du projet (périmètre, livrables, ressources, etc.), communication du projet, documentation du projet, contrôle des changements, gestion des risques et problèmes, prise de décision, succès, erreurs et échecs, dynamique d'équipe, performance globale du projet.

### Conseils :

- La séance sur les leçons apprises devrait faire partie de la réunion d'examen de fin de projet (bien que des séances distinctes puissent être organisées à la fin des phases du projet ou des étapes importantes).
- Il peut être préférable que la séance sur les leçons apprises soit animée par une personne qui n'a pas été étroitement impliquée dans le projet, permettant au Chef de Projet (PM) de contribuer en tant que participant.
- La discussion devrait être structurée (en utilisant les phases du projet, les catégories d'activités, etc. comme principe organisationnel) pour couvrir tous les aspects du projet.
- Utiliser une approche structurée pour recueillir les enseignements tirés d'un groupe plus large de parties prenantes au moyen de questionnaires ou d'entretiens structurés.
- Les idées d'amélioration devraient être organisées en groupes afin d'aider l'équipe à mieux visualiser les prochaines étapes nécessaires à leur mise en œuvre.
- Dans certains cas, il pourrait être logique d'aborder les leçons apprises au cours de plusieurs séances, chacune étant consacrée à un sujet différent (questions techniques, mise en œuvre opérationnelle, etc.).
- Le Comité de Pilotage (PSC) devrait être invité à participer aux séances sur les leçons apprises, car cela permettra à ses membres de transférer les leçons apprises à d'autres projets.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Leçons apprises et Recommandations post-projet	I	Cm	C	S	C	C	R	C

### Sortie

- Rapport de fin de projet

### Modèle PM<sup>2</sup> ?



### 8.3 Rapport de Fin de Projet

À la suite de la réunion d'examen de fin de projet, l'expérience globale du projet est résumée dans un rapport qui documente les bonnes pratiques, les leçons apprises, les écueils et les solutions aux problèmes. Le rapport devrait servir de base de connaissance pour les projets futurs.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Écrit le rapport.
Assurance Qualité Projet (PQA)	Assiste et fournit des informations.
Équipe Centrale Projet (PCT)	Assiste et fournit des informations.

#### Entrées

- Procès-verbal de la réunion d'examen de fin de projet (MoM)
- D'autres renseignements utiles peuvent être trouvés dans :
  - Procès-verbaux des réunions (MOM) des diverses réunions du projet
  - Rapports de projet
  - Produits d'assurance de la qualité et de contrôle de la qualité

#### Conseils

- Bien que rédigé par le Chef de Projet (PM), l'aide des intervenants pertinents devrait être sollicitée pour produire une évaluation exhaustive du projet.
- Le rapport devrait traiter de chacun des sujets suivants :
  - Efficacité du projet.
  - Gestion des coûts, de l'échéancier, du périmètre et de la qualité.
  - Gestion des risques.
  - Gestion des problèmes.
  - Gestion du changement de projet.
  - Gestion des communications.
  - Gestion des ressources humaines et partie prenante.
  - Acceptation des livrables.
  - Mise en œuvre des activités et transition des projets.
  - Les performances de l'Équipe Centrale du Projet (PCT) et de l'organisation participante.
  - Bonnes pratiques et leçons apprises.
  - Recommandations postérieures au projet.
- Ce document devrait faire partie d'un référentiel de projets ou d'une base de données sur les connaissances décrivant les expériences du projet, les bonnes pratiques et les pièges récurrents.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Rapport de Fin de Projet	I	Cm	C	S	C	C	R	C

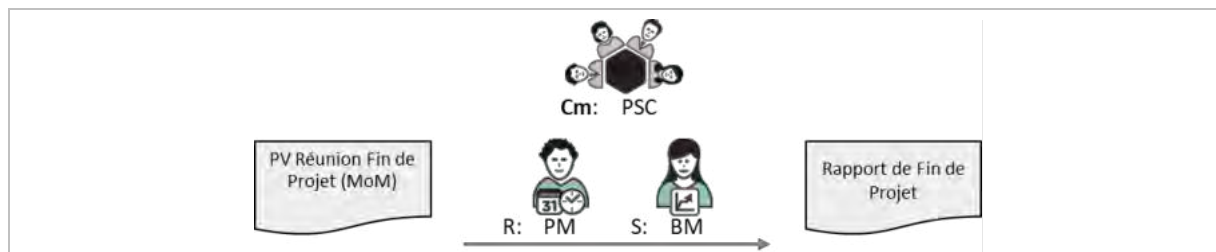


Fig 8.4 Rôles et artefacts clés du rapport de fin de projet

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion des Communications		Plan de Gestion des Communications et de la Qualité	Rapports	Registres et Listes de Contrôle	Rapport de Fin de Projet

#### Sortie

- Rapport de Fin de Projet

#### Modèle PM² ?



## 8.4 Clôture Administrative

Le Chef de Projet (PM) veille à ce que tous les livrables du projet aient été acceptés par les parties prenantes concernées et, avec l'aide du Bureau de Soutien aux Projets (PSO), à ce que tous les documents et dossiers du projet soient à jour, vérifiés, organisés et archivés en toute sécurité. L'équipe du projet est maintenant officiellement dissoute et toutes les ressources sont libérées.

Le projet est officiellement clos une fois que toutes les activités de Phase de Clôture sont terminées et que le Porteur du Projet (PO) a approuvé le projet. La clôture formelle du projet met fin au mode projet et permet le démarrage du mode d'exploitation.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Supervise toutes les activités de fermeture et la libération des ressources du projet.
Autres Parties Prenantes	Approuvent et acceptent le projet.
Bureau de Soutien Projet (PSO)	Assiste à l'examen, à l'organisation et à l'archivage de toute la documentation du projet.
Porteur de Projet (PO)	Donne l'approbation finale du projet.

### Entrées

- Manuel de Projet
- Plan de Travail de Projet
- Plan de Gestion de la Qualité
- Tous les autres plans et documents

### Étapes

1. Veiller à ce que tous les documents et dossiers soient vérifiés, organisés et archivés.
2. Libérer toutes les ressources.
3. Veiller à ce que le projet soit approuvé et accepté par les parties prenantes du projet.
4. Veiller à ce que le Porteur du Projet (PO) donne l'approbation finale du projet et ferme le projet.
5. Vérifier que toutes les obligations contractuelles ont été remplies.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Clôture Administrative	I	C	Cm	C	I	C	R	I

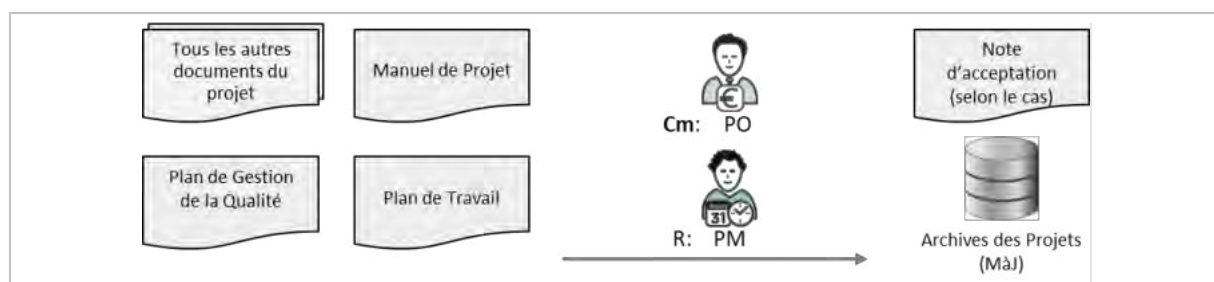


Fig 8.5 Rôles et Artefacts de la Clôture Administrative

### Sorties

- Archives Projet (mises à jour)
- Note d'Acceptance du Projet (si besoin)

Cette page est intentionnellement laissée vide

## 9 Suivi et Contrôle

Les activités de suivi et de contrôle s'exécutent pendant toute la durée du projet, mais atteignent leur intensité maximale pendant la Phase d'Exécution. Tous les processus de gestion de projet sont exécutés dans le cadre du groupe de processus Suivi et Contrôle.

Les activités de suivi et de contrôle sont réalisées selon les processus décrits dans les plans de gestion de projet élaborés au cours de la Phase de Planification. L'exécution efficace de ces processus relève en fin de compte du Chef de Projet (PM).

### Gérer

- Exécuter tous les processus de gestion définis dans les plans de gestion de projet et gérer les activités de sous-traitance, de transition, de mise en œuvre opérationnelle et d'acceptation des livrables conformément aux plans définis.

### Suivre

- Surveiller les activités du projet et la performance globale du projet.
- Faire le suivi du rendement du projet par rapport au niveau de référence afin de faciliter la production de rapports et le contrôle.

### Contrôler

- Concevoir, planifier, proposer et mettre en œuvre des mesures correctives pour faire face aux risques ou régler les problèmes de performance existants ou potentiels, tout en mettant à jour les plans et les registres pertinents du projet.



Fig 9.1 Artefacts et Activités pour le Suivi et le Contrôle

Les artefacts de Suivi et de Contrôle comprennent le Plan de Travail ainsi que les registres et les listes de contrôle.

Les **registres des projets** sont régulièrement mis à jour à mesure que de nouveaux renseignements sont disponibles (p. ex. de nouveaux problèmes peuvent survenir et de nouvelles informations peuvent être ajoutés au Registre des Problèmes).

Il existe plusieurs **listes de contrôle** qui peuvent être utilisées pour aider le Chef de Projet (PM) à mieux contrôler le projet.

**PM<sup>2</sup> propose les listes de contrôle suivantes :**

- Liste de contrôle de sortie de phase
- Liste de contrôle de la qualité
- Liste de contrôle de l'acceptation des livrables
- Liste de contrôle de la transition
- Liste de contrôle des parties prenantes
- Liste de contrôle de la mise en œuvre organisationnelle

## 9.1 Suivi de la Performance du Projet

Le but du suivi de la performance du projet est de recueillir des renseignements sur l'état d'avancement du projet et la santé globale du projet. Le Chef de Projet (PM) suit les dimensions du projet (le périmètre, échéancier, coût et qualité), surveille les risques, les problèmes et les demandes de changement, et prévoit leur évolution afin de rendre compte de l'avancement global du projet.

Cette information est ensuite distribuée aux parties prenantes concernées conformément au Plan de Gestion des Communications.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Entreprend toutes les activités de suivi du projet.
Équipe Centrale du Projet (PCT)	Contribue à l'information sur l'avancement du projet.

### Entrées

- Manuel du Projet
- Plan de Travail du Projet
- Registres du Projet (Risques, Problèmes, Décisions et Demandes de Changement)
- Liste de contrôle qualité
- Procès-Verbaux de réunions (MoMs)
- Information du Chef de Projet Externe (CPM), si nécessaire.

### Étapes

1. Utiliser le Plan de Travail de Projet planifié comme référence pour surveiller la performance du projet.
2. Échanger régulièrement des informations sur l'état actuel du projet et les prochaines étapes avec l'Équipe Centrale du Projet (PCT) lors de réunions formelles et informelles.
3. Recueillir des informations sur et suivre la progression de(s):
  - **Tâches** — c'est-à-dire l'état des tâches critiques en cours et à venir.
  - **Extrants clés** — c.-à-d. les livrables achevés et vérifiés, et les jalons atteints comme prévu.
  - **Utilisation des ressources** — c.-à-d. les ressources utilisées comme prévu et les coûts prévus dans le budget.
  - **Registres** — c'est-à-dire l'état et l'évolution des risques et des problèmes, des changements et des décisions.
  - **Les gens** — c.-à-d. le moral de l'équipe, l'engagement des parties prenantes, la dynamique globale du projet et la productivité.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Suivi de la performance	I	I	Cm	C	C	I	R	C

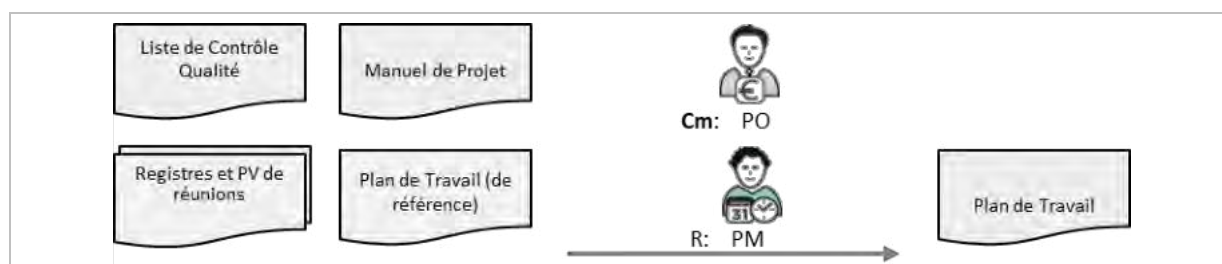


Fig 9.2 Rôles et Artefacts pour le suivi de la performance

### Sorties

- Plan de Travail du Projet (suivi)

### Modèle PM² ?



## 9.2 Contrôle de l'échéancier

L'objectif du contrôle de l'échéancier est de s'assurer que les tâches du projet sont exécutées comme prévu et que les échéances du projet sont respectées. Le Chef de Projet (PM) surveille régulièrement l'échéancier et suit le décalage entre les échéances prévues, réelles et futures.

Les changements approuvés (p. ex. ajout de nouvelles tâches ou changements des efforts requis ou des dates de début et de fin des tâches existantes) qui ont une incidence sur l'échéancier global du projet sont intégrés au Plan de Travail du projet (échéancier mis à jour). Si l'échéancier est à risque ou si des retards considérables sont prévus (au-delà des seuils prédéfinis), le Comité de Pilotage (PSC) doit être informé et des mesures correctives doivent être élaborées, approuvées et mises en œuvre. Si cela se produit, les parties prenantes du projet concernées devraient également être avisées.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Surveille et contrôle l'échéancier de travail.
Équipe Centrale Projet (PCT)	S'efforce de respecter l'échéancier approuvé et les normes de qualité. Informe sur l'état d'avancement des travaux, périodiquement ou sur demande.

### Entrées

- Manuel du Projet
- Plan de Travail du Projet
- Registre des Changements (et autres registres pertinents)
- Procès-Verbaux de réunions (MoMs) et rapports des périodes précédentes

### Étapes

1. Suivre l'évolution des tâches du projet telles que définies dans le Manuel du Projet.
2. Mettre à jour l'échéancier du projet pour refléter l'état réel d'avancement des tâches.
3. Examiner régulièrement le Plan de Travail du projet afin de déterminer les sources potentielles de retards.
4. Suivre les changements, les problèmes et les risques du projet, et surveiller leur impact sur l'échéancier du projet.
5. Concevoir, approuver et mettre en œuvre des mesures correctives si l'état de l'échéancier présente des écarts importants (ou critiques) par rapport à l'échéancier prévu.
6. Informer toutes les parties prenantes concernées du projet sur les changements apportés à l'échéancier et/ou aux tâches du projet.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Contrôle de l'échéancier	I	I	Cm	C	C	I	R	C

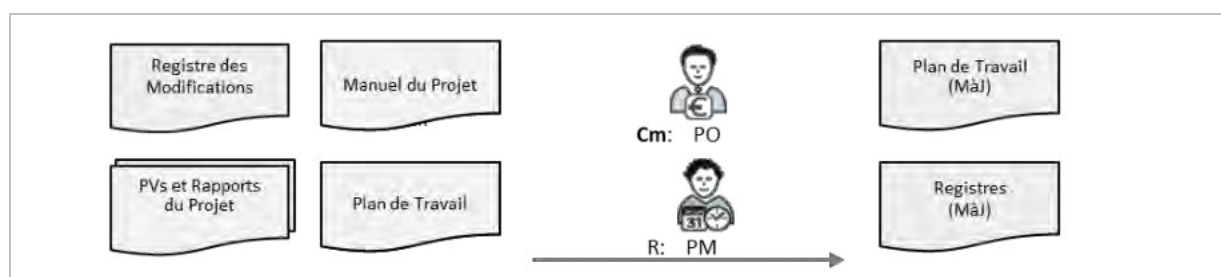


Fig 9.3 Rôles et Artefacts du Contrôle de l'Échéancier

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de l'échéancier	Charte du Projet	Manuel du Projet Plan de Travail	Rapports	Plan de Travail	Rapport de Fin de Projet

### Sorties

- Plan de Travail (mis à jour)
- Registres du Projet (mis à jour)

### Modèle PM²

- ☒
- ☒

### 9.3 Contrôle des Coûts

Le contrôle des coûts a pour but de gérer les dépenses du projet de manière à ce qu'ils soient conformes aux contraintes budgétaires globales du projet. Le Chef de Projet (PM) surveille régulièrement le budget et fait le suivi du décalage entre les coûts planifiés, réels et prévus.

Si le budget du projet est en danger, le Comité de Pilotage (PSC) doit être informé et des mesures correctives doivent être élaborées, approuvées et mises en œuvre. Si des dépassements de coûts considérables sont prévus, ils doivent être justifiés, signalés et approuvés par le Porteur du Projet (PO) ou un Organe de Gouvernance Approprié (AGB).

**Note :** Le budget du projet doit avoir été approuvé par le Porteur du Projet (PO) au début du projet.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Surveille et contrôle le budget.
Porteur du Projet (PO)	Approuve et est comptable des coûts budgétés.

#### Entrées

- Manuel du Projet
- Plan de Travail
- Plan d'Externalisation (si besoin)
- Registre des Changements (et autres registres pertinents)
- Procès-Verbaux de réunions (MoMs) et rapports des périodes précédentes

#### Étapes

1. Suivre l'effort et la consommation globale du budget tel que défini dans le Manuel du Projet.
2. Examiner régulièrement le budget du projet avec le Porteur du Projet (PO).
3. Évaluer et communiquer les décalages entre les coûts prévus au budget et les coûts réels, en obtenant l'approbation en cas de différences importantes de la part Porteur du Projet (PO).
4. Concevoir et planifier la mise en œuvre de mesures correctives qui remettront le budget sur les rails.
5. Si le budget du projet doit être considérablement révisé, cela doit être justifié et documenté (p. ex. dans le Rapport d'Avancement du Projet). L'approbation officielle de l'Organe de Gouvernance Approprié (AGB) est nécessaire avant que les plans modifiés puissent servir de nouvelle référence.
6. S'il y a une incidence sur l'échéancier, les risques ou la qualité du projet, celle-ci doit être examinée et approuvée par le Porteur du Projet (PO) puis communiquée aux parties prenantes concernées du projet.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Contrôle des Coûts	I	I	Cm	C	C	I	R	C

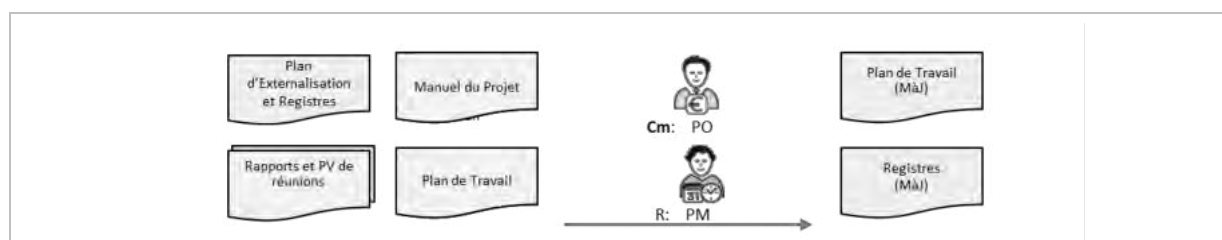


Fig 9.4 Rôles et Artefacts du Contrôle des Coûts

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion des Coûts	Étude d'Opportunité Charte du Projet	Manuel du Projet Plan de Travail	Rapports	Plan de Travail Registres	Rapport de Fin de Projet

#### Sorties

- Plan de Travail (mis à jour)
- Registres du projet (mis à jour)

#### Modèle PM² ?

- ☒
- ☒



## 9.4 Gestion des Parties Prenantes

La gestion des parties prenantes du projet est une activité essentielle de gestion de projet qui commence à la Phase de Lancement du projet, lorsque les attentes et les exigences du projet sont déterminées, et se termine dans la Phase de Clôture, lorsque l'expérience globale et la satisfaction des parties prenantes sont documentées.

La responsabilité de cette activité incombe au Chef de Projet (PM). Cependant, tous les membres du Comité de Pilotage (PSC) devraient également y être impliqués, en particulier le Responsable MOA (BM) qui devrait pouvoir aider à gérer les parties prenantes du côté demandeur (p. ex. les utilisateurs).

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Gère les parties prenantes du projet
Responsable MOA (BM)	Assiste le Chef de Projet (PM).

### Entrées

- Manuel du Projet
- Matrice des Parties Prenantes
- Plan de Gestion des Communications
- Plans de Transition et d'Acceptance des Livrables
- Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle

### Étapes

1. Analyser les attentes, les attitudes, le niveau d'intérêt et l'influence des principaux acteurs du projet. Méfiez-vous des parties prenantes qui sont peu enthousiastes ou opposées au projet.
2. Concevoir des stratégies de communication et de gestion qui encouragent les parties prenantes à s'impliquer et à contribuer au projet.
3. Surveiller continuellement les réactions des parties prenantes ou les changements d'attitudes et gérer en conséquence. Un exercice d'analyse ponctuel ne suffit pas, surtout pour les projets à long terme et/ou complexes. Utilisez la Liste de contrôle des parties prenantes pour déterminer les mesures spécifiques à prendre à des moments précis du projet.
4. Veiller à ce que toutes les activités planifiées de gestion des parties prenante soient limitées dans le temps et ciblées. Gardez à l'esprit que la contribution et la participation des diverses parties prenantes peuvent varier à chaque phase du projet.
5. Harmoniser le plan de gestion des communications avec les besoins de la gestion des parties prenantes, particulièrement dans les domaines de l'acceptation des projets, de la transition et de la mise en œuvre opérationnelle.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestion des Parties Prenantes	I	I	Cm	S/C	I	C	R	I

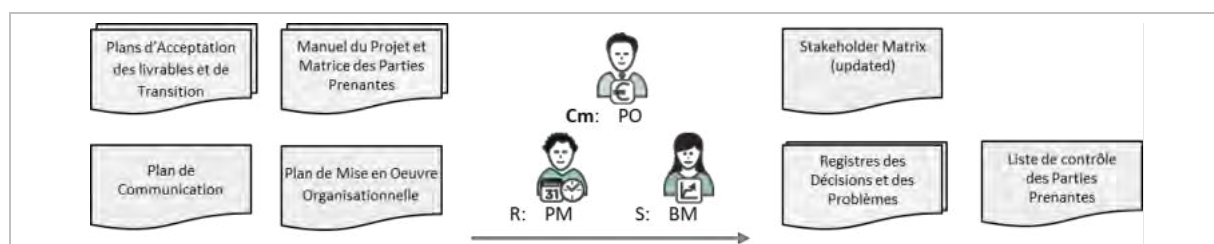


Fig 9.5 Rôles et Artefacts pour la Gestion des Parties Prenantes

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion des parties prenantes	Étude d'Opportunité Charte du Projet	Matrice des Parties Prenantes Plan de Gestion des Communications	Rapports	Registres Liste de Contrôle des Parties Prenantes	Rapport de Fin de Projet

### Sorties

- Matrice des Parties Prenantes (mise à jour)
- Registre des Décisions (Mis à jour)
- Liste de Contrôle des Parties Prenantes

### Modèle PM² ?

- ☒
- ☒
- ☒

## 9.5 Gestion des besoins

La gestion des besoins correspond au processus de collecte, de documentation et de validation des besoins et de gestion de leur mise en œuvre et de leur changement. Il s'agit d'un processus qui s'exécute tout au long du cycle de vie du projet et qui est en lien avec d'autres processus de gestion de projet, comme la gestion de la qualité et des demandes de changement.

Le processus de gestion des besoins peut être adapté et personnalisé selon le projet. Il peut être documenté dans un plan de gestion des besoins ou dans le Manuel du Projet. Des documents distincts sont utilisés pour préciser, classer et hiérarchiser les exigences. Il peut s'agir de documents autonomes ou d'une annexe à la Charte du Projet, comme un cahier des charges par exemple.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Suit le processus de gestion des besoins.
Responsable MOA (BM)	Fournit les renseignements nécessaires pour rédiger les besoins et les approuve.
Représentants Utilisateurs (UR)	Participent à la collecte et à la validation des besoins.
Analyste fonctionnel (BA) ( <i>membre de l'équipe centrale du projet, PCT</i> )	Responsable de bon nombre des activités de gestion des besoins (p. ex. documentation des besoins, spécifications, etc.).

### Entrées

- Demande d'Initiation, Étude d'Opportunité et Charte du Projet
- Plan de Gestion des Besoins
- Matrice des Parties Prenantes

### Conseils

- Un besoin est une capacité qu'un produit ou un service doit avoir pour répondre aux attentes d'une partie prenante.
- Les besoins de haut niveau peuvent aussi être appelés exigences opérationnelles et sont habituellement spécifiées initialement dans la Demande d'Initiation de Projet, l'Étude d'Opportunité et la Charte du Projet.
- L'ajout de détails supplémentaires aux besoins entraîne des exigences de niveau inférieur. Ceux-ci peuvent être décrits dans une variété de formats (p. ex. texte, études de cas ou histoires d'utilisateurs, modèles, processus fonctionnels, croquis ou graphiques etc.) et sont documentés dans divers documents comme un cahier des charges.
- Les besoins convenus et approuvés de toutes les parties prenantes constituent le périmètre de référence du projet.
- Tout changement aux besoins de base doit être effectué conformément au processus de gestion du changement décrit dans le plan de gestion des demandes de changement.
- Pour chaque besoin identifié, il devrait y avoir un test correspondant pour valider son acceptation. Le test doit être documenté dans le document approprié (plan d'acceptation des produits livrables, liste de contrôle de l'acceptation des livrables ou liste de contrôle de la qualité).
- Les besoins doivent décrire un manque, un problème et non une solution — des termes non ambigus devraient être utilisés et des énoncés axés sur la technologie ou la solution potentielle devraient être évités.
- Même si les besoins ont été recueillis avant le début du projet, il incombe toujours au Chef de Projet (PM) de veiller à ce qu'ils soient gérés correctement.

### Étapes

1. **Collecter les besoins** : avec les parties prenantes du projet, rassembler les besoins et les documenter clairement dans les artefacts adéquats (cahier des charges). Les structurer en ajoutant des métadonnées pertinentes.
2. **Évaluer les besoins** : L'équipe de projet évalue la faisabilité, la cohérence et l'exhaustivité des besoins et estime les efforts et les coûts nécessaires pour les mettre en œuvre. Le Chef de Projet (PM) établit un équilibre entre la liste des besoins et les contraintes du projet (budget, temps, etc.) et fait une proposition aux parties prenantes du projet.

3. **Approuver les besoins** : Le Chef de Projet (PM) et les principaux intervenants — comme le Porteur du Projet (PO) ou le Responsable MOA (BM) — négocient et conviennent des besoins retenus pour le projet.
4. **Surveiller la livraison des besoins** : Le Chef de Projet (PM) surveille en permanence la livraison des besoins par l'Équipe Centrale de Projet (PCT), ajoute de nouvelles exigences ou les modifie selon le Plan de Gestion des Demandes de Changement.
5. **Valider les solutions livrées** : Lorsque les solutions sont livrées, les Représentants Utilisateurs (UR) évaluent si elles répondent aux besoins exprimés initialement. L'acceptation officielle des livrables du projet doit être conforme au processus d'acceptation des livrables.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestion des besoins	I	I	Cm	C	C	I	R	S

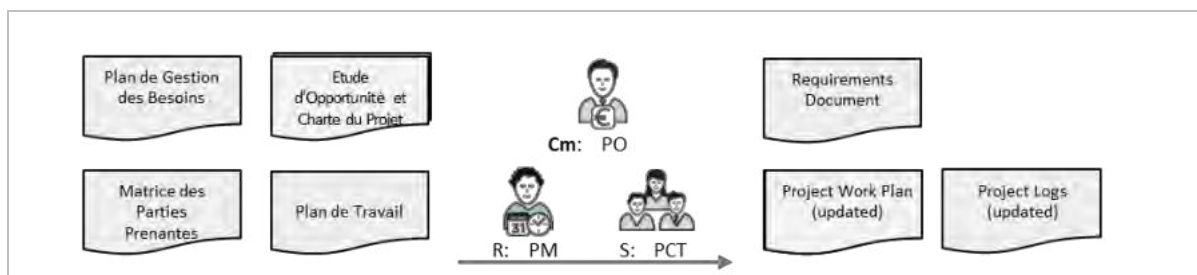


Fig 9.6 Rôles et Artefacts de la Gestion des besoins

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion des besoins	Demande d'Initiation de Projet Charte du Projet	Plan de Gestion des Besoins Plan d'Acceptation des Livrables Matrice des Parties Prenantes	Demandes de Changement	Cahier des Charges Plan de Travail Registres	Rapport de Fin de Projet

**Sorties**

- Cahier des Charges
- Registre des Demandes de Changements (mis à jour)
- Plan de Travail (mis à jour)

**Modèle PM<sup>2</sup> ?**

- 
- ☒
- ☒

## 9.6 Gestion des Modifications dans le Projet

La gestion des modifications du projet définit les activités liées à l'identification, à la documentation, à l'évaluation, à l'établissement des priorités, à l'approbation, à la planification et au contrôle des changements dans les caractéristiques du projet, ainsi qu'à la communication de ces changements à toutes les parties prenantes concernées. Les modifications peuvent être demandées (ou identifiées et soulevées) tout au long du cycle de vie du projet par n'importe quelle partie prenante du projet.

Le processus de gestion du changement de projet peut être personnalisé et adapté aux besoins du projet et peut être documenté dans un plan de gestion des demandes de changement ou dans le Manuel du Projet. Un Registre des Modifications est utilisé pour documenter, surveiller et contrôler toutes les modifications apportées au projet (voir l'annexe B). Cela facilite le suivi des changements et les communique au Porteur de Projet (PO) et/ou au Comité de Pilotage (PSC) pour approbation.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Surveille et contrôle les modifications du projet.
Porteur de Projet (PO) et/ou Comité de Pilotage (PSC)	Approuve ou rejette les modifications apportées au projet.
Équipe Centrale Projet (PCT)	Participe à l'analyse des modifications demandées au projet (estimation de l'effort requis pour mettre en œuvre les changements).
Parties Prenantes	Informées sur les modifications approuvées du projet. Peuvent introduire de nouvelles demandes de changement.

### Entrées

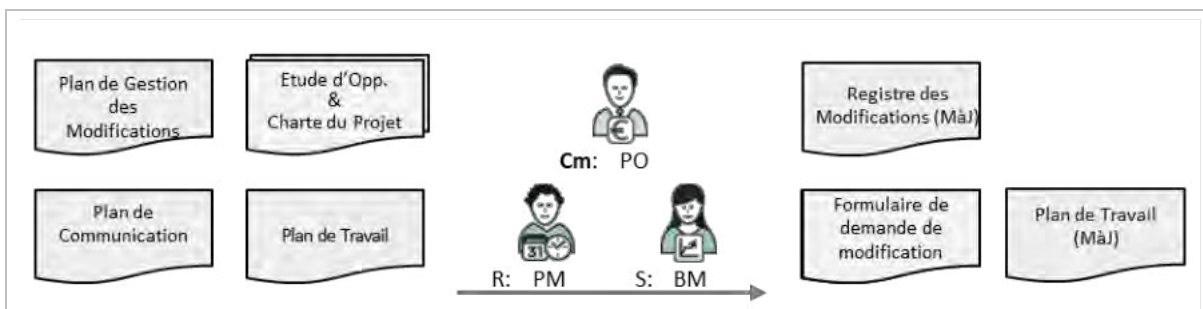
- Étude d'Opportunité et Charte du Projet
- Process de Gestion des Modifications
- Plan de Travail
- Plan de Gestion des Communications
- Registres (p.ex. le registre des problèmes pour identifier les changements induits par les activités de résolution des problèmes)

### Étapes

- 1. Identifier le changement :** Le but de cette étape est d'identifier et de documenter les demandes de modification. Le Chef de Projet (PM) veille à ce qu'une demande soit dûment documentée (c.-à-d. au moyen d'un formulaire de demande de modification et dans le registre des modifications).
- 2. Évaluer le changement et recommander des mesures :** Le but de cette étape est a) d'évaluer si cette demande est effectivement un changement dans le projet, b) de considérer l'incidence de la non-mise en œuvre du changement proposé, c) d'estimer l'ampleur du changement identifié en fonction de son incidence sur les objectifs, l'échéancier, les coûts et les efforts du projet ; et d donner la priorité à la mise en œuvre de la demande de modification par rapport aux autres demandes de modification.
- 3. Approuver le changement :** Le but de cette étape est de prendre une décision concernant l'approbation du changement en fonction de la procédure d'escalade du projet (c.-à-d. que le changement doit être examiné par les décideurs appropriés au sein des strates de gestion, de direction et de gouvernance telles que définies par le modèle de gouvernance du projet). Il y a quatre décisions possibles : approuver, rejeter, reporter ou fusionner la demande de modification. Les détails de la décision sont consignés dans le registre des modifications et communiqués au demandeur.
- 4. Mettre en œuvre le changement :** Dans le cas des changements approuvés ou fusionnés, le Chef de Projet (PM) devrait intégrer toutes les mesures connexes dans le Plan de Travail du projet et mettre à jour la documentation et les registres appropriés (c.-à-d. les registres des risques, des problèmes, des modifications et des décisions et d'autres plans).
- 5. Contrôler le changement :** Cette étape a pour but de surveiller et de contrôler les modifications du projet afin qu'elles puissent être facilement communiquées aux différentes parties prenantes du projet pour approbation ou mise à jour. Le Chef de Projet (PM) recueille des renseignements sur les changements apportés au projet et les mesures connexes et contrôle l'état de chaque activité de gestion.

Toutes les parties prenantes concernées par les modifications apportées au projet devraient en être informées et le Registre des Modifications devrait être tenu à jour.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestion des Modifications	I	C	<b>Cm</b>	<b>S</b>	I	I	<b>R</b>	C



**Fig 9.7** Artefacts et Rôles dans la gestion des modifications

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
<b>Gestion des Modifications</b>	Charte du Projet	Plan de Gestion des Modifications	Demandes de Changement Rapports	<b>Registre des Modifications Plan de Travail</b>	Rapport de Fin de Projet

#### Sorties

- Formulaire de Demande de Modification
- Registre des Modifications (mis à jour)
- Plan de Travail (mis à jour)

#### Modèle PM<sup>2</sup> ?

- ☒
- ☒
- ☒

## 9.7 Gestion des Risques

La gestion des risques est un processus continu systématique d'identification, d'évaluation et de gestion des risques afin qu'ils soient conformes à l'attitude de risque acceptée par l'organisation. La gestion des risques améliore la confiance de l'équipe de projet en gérant de manière proactive tout événement potentiel qui pourrait avoir un impact positif ou négatif sur les objectifs du projet.

Le processus de gestion des risques peut être personnalisé et adapté aux besoins d'un projet et peut être documenté dans un plan de gestion des risques ou dans le Manuel du Projet. Un Registre des Risques sert à documenter et à communiquer les risques ainsi que les mesures et responsabilités pertinentes en matière de réponse aux risques (voir l'annexe B).

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Surveille et contrôle les risques.
Autres intervenants	Informés des risques critiques.
Equipe Centrale Projet (PCT)	Impliqué dans l'identification des risques et la réponse aux risques.
Comité de Pilotage (PSC)	Surveille les projets ayant des niveaux élevés d'exposition au risque.
Parties Prenantes	Identifient et communiquent les risques dans leurs domaines d'expertise.

### Entrées

- Étude d'Opportunité et Charte du Projet
- Procédure de Gestion des Risques
- Registre des Risques

### Étapes

1. **Identifier les risques** : Cette étape vise à cerner et à documenter les risques qui peuvent avoir une incidence sur les objectifs du projet. De nouveaux risques peuvent survenir à n'importe quel moment et devraient être ajoutés au Registre des Risques pour analyse et action.
2. **Effectuer une évaluation des risques** : Cette étape vise à évaluer la probabilité de chaque risque et la gravité de son impact sur les objectifs du projet. Cette évaluation est nécessaire avant que toute intervention en matière de risque puisse être planifiée. Les risques de niveau moyen à élevé sont traités à un niveau de priorité plus élevé.
3. **Élaborer une stratégie d'intervention** : Cette étape vise à choisir la meilleure stratégie possible pour répondre à un risque déterminé et à planifier les mesures nécessaires à sa mise en œuvre.
4. **Contrôle des activités de réponse** : Cette étape a pour but de suivre et de contrôler la mise en œuvre des réponses et de mettre à jour le Registre des Risques régulièrement.
5. **Enregistrer** : Mettre à jour le Plan de Travail du projet avec des tâches claires concernant les risques et la réponse lorsque cela est jugé nécessaire.
6. **Rapport** : Informer régulièrement le Comité de Pilotage (PSC) des activités liées aux risques.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestion des Risques	I	C	Cm	S/C	C	I	R	C

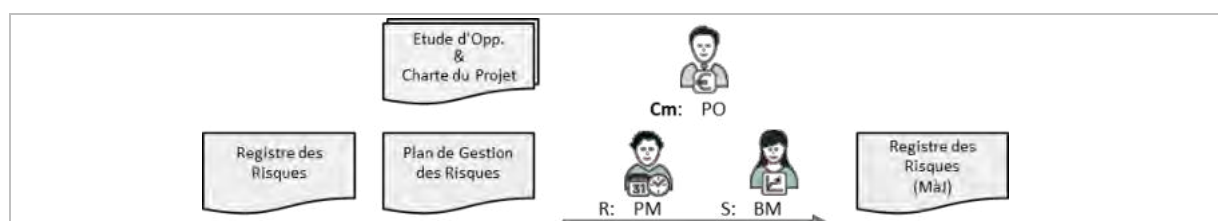


Fig 9.8: Rôles et Artefacts pour la Gestion des Risques

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion des Risques	Charte du Projet	Plan de Gestion des Risques	Rapports	Registres Plan de Travail	Rapport de Fin de Projet

### Sorties

- Registre des Risques (mis à jour)

### Modèle PM² ?



## 9.8 Gestion des Problèmes et des Décisions

Le Chef de Projet (PM) gère les problèmes et les décisions relatives aux projets. Les problèmes sont identifiés, évalués et attribués aux parties prenantes adéquate en vue de leur résolution, conformément au processus de gestion des problèmes, qui peut être documenté soit dans un plan de gestion des problèmes soit dans le Manuel du Projet. Le Registre des Problèmes est utilisé pour gérer les problèmes liés au projet, tandis que le Registre des Décisions sert à documenter toutes les décisions pertinentes (voir l'annexe B). Les décisions peuvent être mises en œuvre par le Chef de Projet (PM) ou transmises au Comité de Pilotage (PSC), selon leur importance. Notez que les problèmes et les décisions sont souvent liés à la résolution d'autres éléments du registre (p. ex. risques, changements).

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Surveille les problèmes et décide comment les gérer.
Equipe Centrale Projet (PCT)	Examine le plan d'action proposé et résout les problèmes en suspens.
Autres parties prenantes	Informées sur les questions importantes et prennent les décisions critiques et importantes.

### Entrées

- Processus de Gestion des Problèmes
- Registres du Projet
- Procès-Verbaux de réunions (MoMs)

### Étapes (gestion des problèmes) :

1. Veiller à ce que les activités de gestion des problèmes soient menées conformément au processus.
2. Identifier les problèmes et les ajouter au Registre des Problèmes.
3. Suivre la procédure d'escalade pour Informer le Comité de Pilotage (PSC) des graves problèmes.
4. Si la taille ou le nombre de problèmes/mesures est important, mettre à jour le Plan de Travail du projet en y ajoutant les activités de gestion des problèmes majeurs.
5. Surveiller et contrôler la résolution des problèmes.
6. Mettre régulièrement à jour le Registre des Problèmes avec les nouveaux problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent. Clôturer les problèmes résolus.
7. Établir régulièrement des rapports sur l'état relatif aux problèmes pour les parties prenantes du projet (conformément au plan de communication).

### Étapes (gestion des décisions) :

1. Documenter les décisions prises au cours du projet (en particulier pendant la Phase d'Exécution).
2. Relier les décisions à la résolution d'autres sujets (p. ex. risques, problèmes et modifications).
3. Le Chef de Projet (PM) rend compte régulièrement de l'état des décisions aux parties prenantes.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestion des Problèmes et Décisions	I	I	Cm	S	C	I	R	C

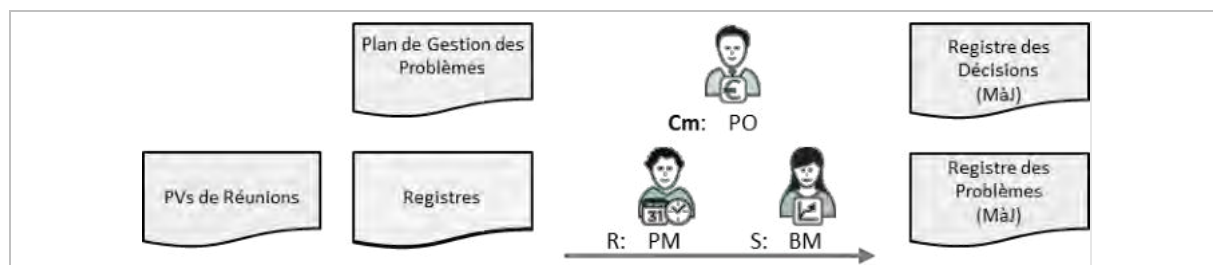


Fig 9.9 Rôles et Artefacts liés à la Gestion des Problèmes et des Décisions

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion des problèmes		Plan de Gestion des Problèmes	Rapports	Registres Plan de Travail	Rapport de Fin de Projet

### Sorties

- Registre des Problèmes (mis à jour)
- Registre des Décisions (mis à jour)

### Modèle PM² ?

- ☒
- ☒



## 9.9 Gestion de la Qualité

La gestion de la qualité du projet vise à garantir que le projet atteindra les résultats escomptés de la manière la plus efficace possible et que les livrables seront acceptés par les parties prenantes concernées. Il s'agit de superviser toutes les activités nécessaires pour maintenir le niveau d'excellence souhaité. Cela comprend la planification de la qualité, l'assurance de la qualité, le contrôle de la qualité et l'amélioration de la qualité tout au long du projet jusqu'à la Phase de Clôture et à l'acceptation finale du projet. La gestion de la configuration aide les parties prenantes du projet à gérer efficacement les artefacts et les livrables du projet en fournissant une référence unique et fiable à ces artefacts et livrables, garantissant ainsi que les versions correctes sont livrées au demandeur ou au client du projet.

Le Chef de Projet (PM) doit s'assurer que les objectifs, l'approche, les exigences, les activités, les paramètres et les responsabilités du processus de gestion de la qualité soient clairement définis et documentés dans le plan de gestion de la qualité.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Veille à ce que les contrôles qualité soient effectués comme prévu.
Assurance Qualité du Projet (PQA)	Examine la qualité du projet.
Équipe Centrale du Projet (PCT)	Participe au contrôle de la qualité.

### Entrées

- Manuel du Projet et Plan de Travail
- Plan de Gestion de la Qualité
- Plan d'Acceptation des Livrables

### Étapes

1. Définir et parvenir à un accord sur les caractéristiques de qualité du projet qui tiennent compte des besoins, des contraintes et du coût de la qualité, à la suite d'une analyse coûts-bénéfices.
2. Planifier et exécuter des activités d'assurance et de contrôle de la qualité.
3. Vérifiez que la procédure de gestion de la configuration est suivie.
4. Impliquer activement toute l'équipe du projet et les parties prenantes concernées.
5. Identifier toute non-conformité, analyser la cause et mettre en œuvre des mesures correctives.
6. Déterminer les possibilités d'améliorer la qualité du processus et des livrables.
7. Veiller à ce que les livrables soient acceptés par les parties prenantes concernées conformément aux critères d'acceptation prédéfinis et documentés dans le processus d'acceptation convenu.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestion de la Qualité	I	I	I	S/C	C	Cm	R	C

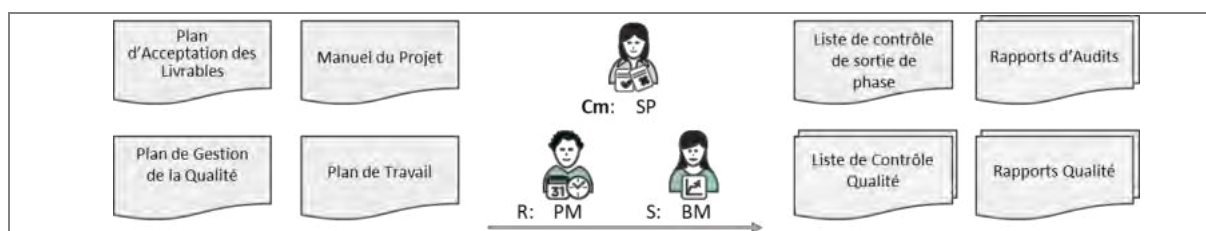


Fig 9.10 Rôles et artefacts de la gestion de la qualité

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de la Qualité	Charte du Projet	Plan de Gestion de la Qualité	Rapports Qualité Rapports d'audits	Liste de Contrôle Qualité, de sortie de phase Registres	Rapport de Fin de Projet Note d'Acceptance

### Sorties

- Liste de Contrôle Qualité
- Liste de Contrôle de Sortie de Phase
- Rapports Qualité
- Rapports d'Audits

### Modèle PM² ?

- ☒
- ☒
- 
-



### 9.10 Gestion de l'Acceptation des Livrables

Un projet peut produire un ou plusieurs livrables. Chacun de ces livrables doit être officiellement accepté. La gestion de l'acceptation des livrables veille à ce que ces produits répondent aux objectifs et critères prédéfinis dans le plan d'acceptation, de sorte que le demandeur puisse les accepter officiellement.

Veuillez noter que l'acceptation finale du projet a lieu lors de la Phase de Clôture.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	S'occupe de la gestion de l'acceptation des livrables.
Assurance Qualité Projet (PQA)	Assiste le Chef de Projet (PM), effectue la plupart des contrôles qualité.
Comité de Pilotage (PSC)	Fournit la stratégie générale d'acceptation du projet.
Porteur du Projet (PO)	Fournit l'acceptation finale des livrables du projet.

#### Entrées

- Plan d'acceptation des livrables
- Plan de Travail
- Plan de Gestion de la Qualité
- Plan d'Externalisation (si applicable)

#### Étapes

1. Le Chef de Projet (PM) veille à ce que les procédures et les lignes directrices d'acceptation soient appliquées et que les environnements nécessaires (lieux, infrastructure, outils, etc.), le matériel et l'information nécessaires soient fournis pour que le processus d'acceptation ait lieu.
2. Le Comité de Pilotage (PSC) approuve l'application de la stratégie d'acceptation et du calendrier d'acceptation.
3. Les livrables du projet sont acceptés si les activités d'acceptation (telles que décrites dans le plan d'acceptation des livrables) sont effectuées dans une fourchette de tolérance prédéfinie. Notez que les livrables du projet peuvent être acceptés sous condition, même avec un ensemble de défauts ou de problèmes connus, s'ils sont documentés et s'il existe un plan pour les corriger.
4. Le Responsable MOA (BM) fournit des ressources (qualifiées) pour aider les utilisateurs à accepter les livrables.
5. Le Chef de Projet (PM) veille à ce que les livrables annexes (comme la documentation) soient fournis en plus des principaux produits (à titre d'exemple dans un système d'information, ces produits peuvent comprendre du matériel de soutien à l'utilisateur final, un manuel de l'utilisateur, un manuel d'exploitation, du matériel de formation, des notes de mise à jour, etc.).
6. Le Porteur de Projet (PO) accepte officiellement les produits livrables du projet.

**Note :** Lorsque des documents spécifiques à un domaine (p. ex. technique) sont livrés aux fins d'acceptation, ils doivent être examinés par un expert/représentant en la matière.

Par exemple :

- Une partie prenante possédant des connaissances fonctionnelles, p. ex. un représentant des utilisateurs (UR), devrait examiner un manuel de l'utilisateur.
- Une partie prenante de l'organisme du support et de la maintenance devrait examiner un manuel d'exploitation.
- Une partie prenante de l'organisation responsable de la formation devrait revoir le matériel de formation.
- Une partie prenante de l'organisation des opérations de services devrait examiner les notes de mise à jour.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestion de l'Acceptation des livrables	I	I	Cm	S	C	C	R	C

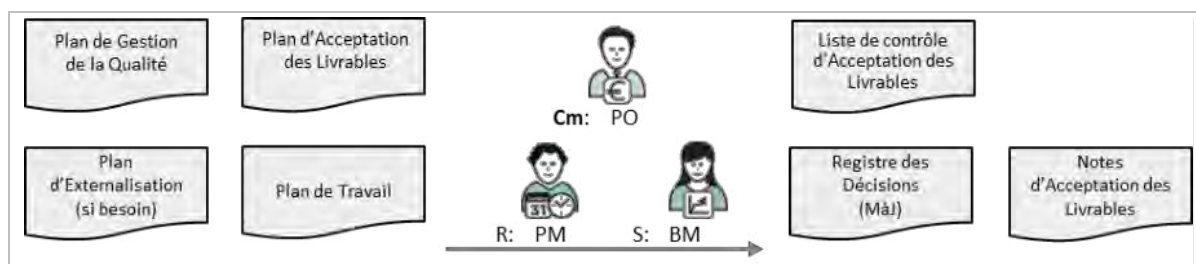


Fig 9.11 Rôles et Artefacts liés à la Gestion de l'Acceptation des Livrables

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de l'Acceptance	Charte du Projet	Plan d'Acceptation des Livrables	Note d'Acceptation des Livrables	Liste de Contrôle d'acceptation des livrables Registre des Décisions	Rapport de Fin de Projet

## Sorties

- Liste de Contrôle d'Acceptation des Livrables
- Registre des Décisions
- Note d'Acceptance des Livrables

Modèle PM<sup>2</sup> ?

-

### 9.11 Gestion de la Transition

La gestion de la transition assure une transition contrôlée et en douceur de l'ancien état vers le nouvel état dans lequel le produit/service développé par le projet est mis en place. Il comprend la gestion de toute activité de communication pertinente et nécessite une coopération étroite entre le Chef de Projet (PM) et le Responsable MOA (BM) pour assurer le transfert correct des livrables du projet à l'organisation cliente.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Surveille et contrôle la transition.
Responsable Assurance Qualité (PQA)	Peut également être impliqué si nécessaire.
Autres Parties Prenantes	Informées des progrès accomplis et contribuent au besoin.
Porteur du Projet (PO)	Accepte provisoirement le produit avant la fin de la transition.

#### Entrées

- Plan de Transition
- Plan de Travail
- Plan de Gestion des Communications et d'Acceptation des Livrables
- Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle

#### Étapes

1. S'assurer que les critères d'acceptation des projets soient respectés (et donc que toutes les exigences sont satisfaites et que les livrables sont pleinement opérationnels).
2. Veiller à ce que le Plan de Transition soit exécuté efficacement. S'il n'existe pas de Plan de Transition distinct, le Chef de Projet (PM) doit :
  - Déterminer les divers rôles et intervenants responsables du processus de transition.
  - Déterminer ce qui doit être accompli avant que la transition puisse être vue comme achevée.
  - Veiller à ce que les activités de mise en œuvre organisationnelles soient menées et que la formation des utilisateurs soit dispensée.
  - Si applicable, s'assurer que des données de sauvegarde et des scénarios de retour en arrière sont préparés.
  - Veiller à ce que la livraison des livrables du projet soit coordonnée, communiquée et acceptée.
  - Veiller à ce que toutes les activités d'entretien et de soutien commencent comme prévues.
  - Veiller à ce que tous les documents pertinents et autres documents soient transmis.
3. S'assurer que le Porteur du Projet (PO) ait accepté les livrables avant la fin de la transition.
4. Veiller à ce que la propriété et la responsabilité des livrables du projet soient transférées au Porteur du projet (PO).
5. Veiller à ce que les documents d'acceptation soient remplis.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestion de la Transition	I	Cm	C	C	C	C	R	C

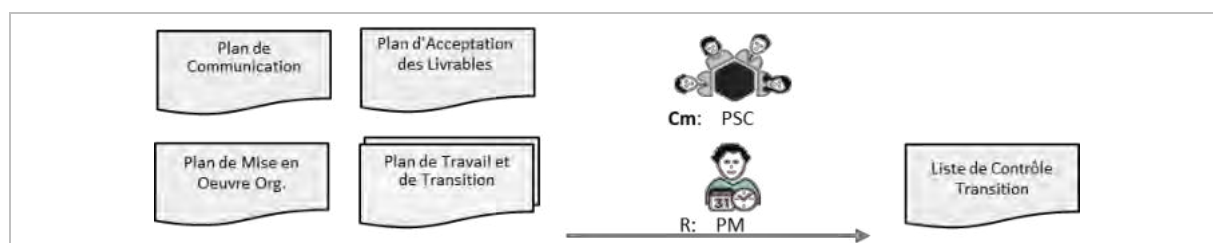


Fig 9.12 Rôles et Artefacts liés à la Gestion de la Transition

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de la mise en œuvre	Charte du Projet	Plan de Transition	Rapports	Liste de Contrôle de Transition Signatures	Rapport de Fin de Projet

#### Sorties

- Liste de Contrôle de la Transition
- Autres rapports prévus pour cette activité.
- Autres documents d'acceptation

#### Modèle PM² ?

- ☒
- 
-

### 9.12 Gestion de la Mise en Œuvre Organisationnelle

L'exécution efficace de toutes les activités de mise en œuvre opérationnelle est essentielle au bon déroulement des opérations, même après que les résultats du projet aient été fournis aux parties prenantes. Les activités de mise en œuvre sont donc complémentaires aux activités de transition.

Il est à noter que les activités de mise en œuvre opérationnelle seront presque toujours nécessaires longtemps après la fin du projet. Il est donc recommandé de définir également les activités de changement après la fin du projet. La mise en œuvre de ces activités relève de la responsabilité de l'organisation permanente et elles sont généralement réalisées dans le cadre d'opérations en cours ou de projets futurs.

Rôles Clés	Description
Responsable MOA (BM)	Gère les activités de mise en œuvre de l'organisation
Chef de Projet (PM)	Assiste le Responsable MOA (BM). Met à jour le Plan de Travail du projet avec tout changement d'activité ou information sur l'avancement.

#### Entrées

- Étude d'Opportunité
- Manuel du Projet et Plan de Travail
- Plan de Transition

#### Étapes

1. Veiller à ce que le Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle des activités soit complet et réaliste.
2. Veiller à ce que toutes les activités de mise en œuvre relevant du périmètre du projet soient incluses dans le Plan de Travail du projet (c.-à-d. qu'elles sont définies et planifiées et que les ressources nécessaires sont estimées).
3. Mettre l'accent sur les activités opérationnelles de mise en œuvre du projet, c'est-à-dire les activités qui seront mises en œuvre pendant la durée du projet et qui relèvent clairement du budget et du contrôle du projet.
4. Gérer l'exécution de toutes les activités de mise en œuvre (projet) :
  - Reconcevoir, adapter ou mettre à jour les processus opérationnels concernés.
  - Mettre en œuvre les activités de communication définies dans le Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle.
  - Mettre en œuvre les activités planifiées de gestion du changement organisationnel.
  - Veiller à ce que toutes les activités de formation soient terminées.
  - Gérer les plans de continuité des activités pour les systèmes essentiels à l'entreprise.
5. Rapporter sur l'état d'avancement des activités de mise en œuvre des activités opérationnelles, y compris tout changement.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestion de la Mise en Œuvre Org.	I	I	Cm	R	C	I	S	I

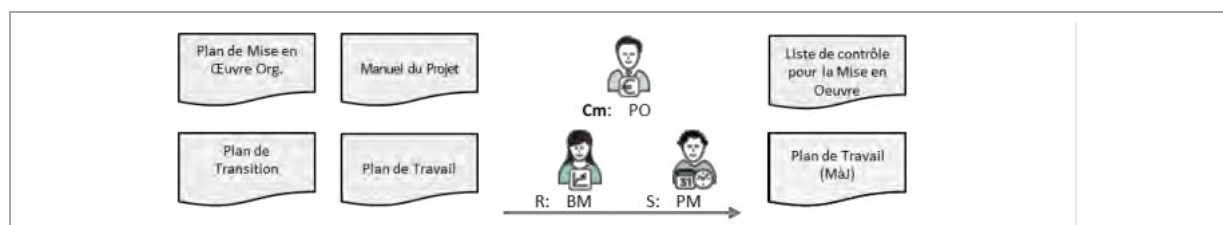


Fig 9.13 Rôles et Artefacts pour la Gestion de la Mise en Œuvre Organisationnelle

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de la Mise en Œuvre Org.		Plan de Mis en Œuvre et Transition	Rapports	Plan de Travail Liste de Contrôle pour la Mise en Œuvre Org.	Rapport Fin de Projet (Recommandations Post-projet)

#### Sorties

- Liste de Contrôle pour la Mise en Œuvre Organisationnelle
- Plan de Travail (mis à jour)

#### Modèle PM² ?

- ☒
- ☒

### 9.13 Gestion de la Sous-Traitance

Le Chef de Projet (PM) gère la prestation de tous les produits et/ou services qui ont été sous-traités. Ces travaux sont entrepris en collaboration avec les tiers concernés et le Chef de Projet Externe (CPM) afin de s'assurer qu'ils gèrent efficacement les travaux sous-traités et exécute ces travaux en fonction des attentes en matière de temps, de coût et de qualité définies dans le Plan d'Externalisation.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Gère les sous-traitants
Chef de Projet Externe (CPM)	Fournit une qualité des services tels que définis ou demandés.
Assurance Qualité du Projet (PQA)	Effectue la plupart des contrôles de qualité.

#### Entrées

- Plan d'Externalisation
- Étude d'Opportunité et Charte du Projet
- Plan de Travail

#### Étapes

1. Le Comité de Pilotage (PSC) veille à ce que le contractant soit choisi en fonction des processus et normes de l'organisation et des critères définis pour le projet.
2. Le Comité de Pilotage (PSC) veille à ce que tous les contrats définissent clairement les attentes des deux parties.
3. Le Chef de Projet (PM) veille à ce que les méthodes de travail détaillées dans le plan d'Externalisation du projet soient appliquées.
4. Le Chef de Projet (PM) surveille les coûts et les échéanciers.
5. Le Chef de Projet Externe (CPM) rend compte de l'état d'avancement du projet au Chef de Projet (PM) et, au besoin, au Comité de Pilotage (PSC).
6. Le Chef de Projet (PM) gère les modifications apportées aux travaux externalisés.
7. Le Chef de Projet (PM) et/ou le Comité de Pilotage (PSC) valide les livrables provisoires et finaux et/ou les jalons en fonction des critères convenus et tels que définis dans le plan d'Externalisation.
8. Le Chef de Projet (PM) veille à ce que l'approbation officielle requise soit reçue dans les délais et conformément aux normes organisationnelles.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestion de la Sous-Traitance	<b>Cm</b>	C	C	C	I	S	R	I

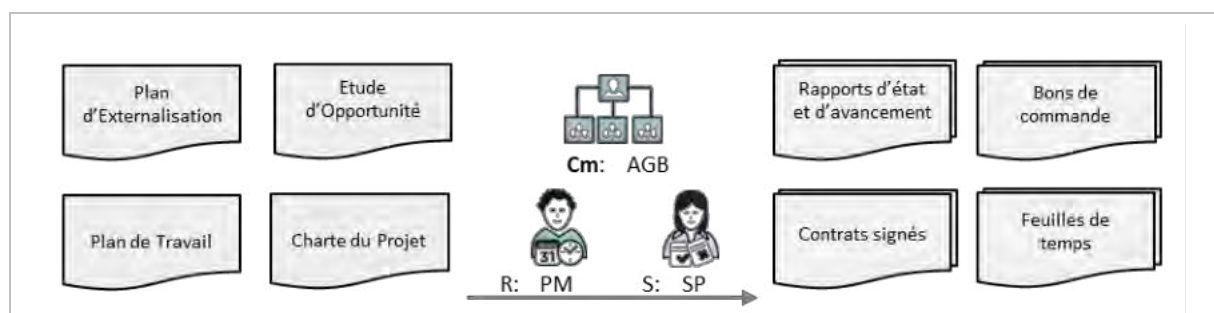


Fig 9.14 Rôles et Artefacts liés à la Gestion de la Sous-Traitance

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de la Sous-Traitance		Manuel du Projet Plan d'Externalisation Plan d'Acceptation des Livrables	Rapports	Documents de gestion des sous-traitants	Rapport de Fin de Projet

#### Sorties

- Rapport(s) d'État et d'Avancement
- Contrats signés
- Bons de commande signés
- Feuille de temps signées

#### Modèle PM<sup>2</sup> ?

- ☒
- 
- 
-

Cette page est intentionnellement laissée vide

## Annexe A: Contributions et Remerciements

La Commission Européenne est reconnaissante à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de la version actuelle du guide de méthodologie de gestion de projet PM<sup>2</sup> et souhaite reconnaître leur contribution et leur soutien par ordre alphabétique:

1. Les personnes suivantes ont assuré la direction et le parrainage des initiatives PM<sup>2</sup> et Open PM<sup>2</sup>:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stephen
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

2. Auteurs du guide et de la méthodologie PM<sup>2</sup>: KOUROUNAKIS Nicos et MARASLIS Athanasios

3. En outre, les personnes suivantes ont été membres de l'équipe de projet et ont contribué à l'évolution de la méthodologie PM<sup>2</sup>, ont fourni du texte, des concepts et des connaissances spécialisées, ont procédé à des examens et ont assisté à l'élaboration de la méthodologie PM<sup>2</sup> et du guide PM<sup>2</sup>:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	LECLERCQ Pierre
BORRELLY Christopher	MARTA Ana MARTINEZ
BERGHMANS Marc	RODRIGUEZ Eva
CALAMITA Valter	MARTINI Marco
CRESPO GAMBADE Pablo	MERGUERIAN George
DAMAS Pierre André	MOIRA Anastasia
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	PADRAO Ana
D'ELIA Sandro	PAPIER David
DZHUMALIEVA Stefka	PECA Viorel
GKOLFI Argyro	RUSTANOWICZ Michal
GIOVANNELLI Rosaria	SEQUEIRA Luis
OH Gavin	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
OLEKSY Henri	TURLEY Frank
KATSAGOUNOS Ilias	VAROTTO Anita
KIPS Bert	VOICU Denisa
KOENS Maarten	WILLIAMS Kory
KUMMER Laurent	ZAININGER Renate
LECOMTE Marie-Véronique	

### Membres du groupe de travail Open PM<sup>2</sup>:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	

**Cette version du guide PM<sup>2</sup> a été élaborée par:**

Commission Européenne

DIGIT.A2.001, Solutions de Marchés publics et de gestion de programmes. Outils et Méthodologies de portefeuille

CHLAPANI Angeliki	Chef d'unité
KAMINSKI Tomasz	Chef d'unité adjoint
MUSAT Bogdan	Chef de secteur

**Centre d'Excellence en Gestion de Projets (CoEPM<sup>2</sup>):**

SEMERDZHIEVA Svetla	Chef d'équipe
KOUROUNAKIS Nicos	Expert en méthodologie
WHYE Gregory	Consultant principal
SUFARU Maria-Cristina	Consultant principal
BOCHAROVA Ksenia	Consultant principal
LEFTER Diana-Mihaela	Consultant principal
YOVKOVA Anina	Consultant en communication
PAOURIS Konstantinos	Consultant UX

**Anciens membres de l'équipe:**

BERGHMANS Marc	MICHELIOUDAKIS Elias
MICHOTTE Alexandra	VAN GAEVER Alain
COOPER GUMIEL Veronica	

**Version française :**

KUMMER Laurent (Coordinateur)	FOLTZER Stéphane (Expert)
AMEUR Nora (Expert)	HAIRSON Guibert (Expert)
BRENNER Natacha (Expert)	LECLERC Vincent (Expert)
CLEMENT Grégoire (Expert)	OPERTO Michel (Expert)
LORANT Benoit (Expert)	



## Appendix B: Plans et Registres de Gestion de Projet

### B.1 Plan de Gestion des Besoins

Le plan de gestion des besoins définit et documente l'approche de gestion des besoins, les étapes, les responsabilités du processus, ainsi que les outils, les techniques et les artefacts qui seront utilisés. Veuillez noter que les besoins eux-mêmes sont documentés et gérés dans des artefacts distincts (p. ex. cahier des charges).

La gestion efficace des besoins est un facteur essentiel de réussite pour les projets, car ils constituent le point de départ de tous les travaux du projet et influent principalement sur le risque, la durée et le budget.

Les besoins sont traditionnellement définis en détail au début du cycle de vie du projet. Toutefois, selon le type, le périmètre et la stratégie choisie, la gestion des besoins peut nécessiter une définition et une élaboration plus agile, permettant ainsi des cycles de gestion des besoins plus fréquents et moins formels.

Le plan de gestion des besoins peut être personnalisé et adapté aux besoins du projet. En l'absence d'un rôle plus spécialisé, le Chef de Projet (PM) est responsable de l'exécution du processus depuis le début du projet jusqu'à ce que tous les besoins aient été mis en œuvre et validés.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Prépare le Plan.
Responsable MOA (BM)	Est consulté pour l'élaboration du plan et des documents associés.

#### Entrées

- Charte du Projet
- Manuel du Projet
- Matrice des Parties Prenantes

#### Étapes

1. Vérifiez si un processus de gestion des besoins existe déjà au niveau de l'organisation.
2. Adapter le plan de gestion des besoins aux contraintes du projet. Créez-le en tant que document autonome ou en tant que section dans le Manuel du Projet.
3. Définissez ce qu'est un besoin et quels sont les états possibles de son cycle de vie.
4. Veiller à ce que le processus de gestion des besoins soit aligné sur le processus de gestion du changement et que les changements des besoins soient liés aux livrables et aux activités du projet.
5. Définir les rôles et les responsabilités pour chaque étape du processus. Définir clairement qui est responsable de l'approbation et de la validation de la mise en œuvre des nouvelles exigences.
6. Définir les outils et les techniques qui seront utilisés pour identifier, évaluer, hiérarchiser et gérer les besoins (p. ex. séances de remue-méninges, prototypage, Moscou, etc.).
7. Définir les formats possibles de représentation des besoins du projet (p. ex. texte, cas d'utilisation, diagrammes, témoignages d'utilisateurs, etc.).
8. Définir les artefacts et les répertoires utilisés pour la documentation et la gestion des besoins (p. ex. document de spécification ou matrice de traçabilité des besoins, cahier des charges.).
9. Définissez le processus de validation des besoins et assurez-vous qu'il est aligné sur le processus global d'acceptation des livrables.
10. Veiller à ce que le processus de gestion des besoins soit communiqué aux intervenants du projet.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan de Gestion des Besoins	I	I	Cm	C	C	I	R	S

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion des Besoins	Charte du Projet	Manuel du Projet Plan de Gestion des Besoins Plan d'Acceptation	Demandes de Changement	Cahier des Charges Plan de Travail Registres	Rapport de fin de Projet

#### Sortie

- Plan de Gestion des Besoins

#### Modèle PM² ?



## B.2 Plan de Gestion des Modifications

Le plan de gestion des modifications (ou demandes de changement) définit et documente le processus de modification d'un projet. Il définit les activités, les rôles et les responsabilités liés à l'identification, à la documentation, à l'évaluation, à l'approbation, à l'établissement des priorités, à la mise en œuvre, au contrôle et à la communication des changements demandés au projet.

La gestion des modifications apporte transparence, responsabilisation et traçabilité à tous les changements apportés après l'établissement du périmètre du projet et des plans de projet. La procédure d'escalade garantit que les changements ayant une incidence importante sur la performance du projet sont correctement évalués et approuvés par le niveau d'autorité approprié. Le Registre des Modifications permet de documenter les modifications demandées et de suivre les décisions et les actions prévues.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Prépare le plan de gestion des modifications.
Porteur de Projet (PO)	Approuve le plan.
Responsable MOA (BM)	Consulté pour l'élaboration de cet artefact.

### Entrées

- Étude d'Opportunité et Charte du Projet
- Manuel du Projet
- Plan de Travail

### Étapes

1. Vérifier s'il existe un processus de gestion du changement de projet au niveau organisationnel.
2. Adapter le plan de gestion aux besoins du projet (p. ex. définir différentes étapes selon le type de changement demandé, son urgence ou son impact). Créez-le en tant que document autonome ou en tant que section dans le Manuel du Projet.
3. Veiller à ce qu'il n'y ait pas de dédoublement de l'information contenue dans les autres plans de gestion ou dans le Manuel du Projet (p. ex. la procédure d'escalade).
4. Définissez ce qui est considéré comme un changement pour le projet, ainsi que les types de modifications possibles.
5. Définir les artefacts ainsi que les outils et les techniques qui seront utilisés pour identifier et évaluer les modifications (p. ex. le formulaire de demande de modification ou le Registre des Modifications).
6. Définir qui est responsable de l'approbation des changements aux différents niveaux d'impact et comment cette décision est communiquée au reste de l'équipe.
7. Adaptez le Registre des Modifications (si nécessaire) et personnalisez-le pour refléter toute personnalisation du plan de gestion des modifications (par exemple degrés d'urgence, impact du changement et priorité).
8. Décrire les activités de surveillance et de contrôle des changements, leur fréquence et les outils et techniques connexes, p. ex. examen des modifications à une fréquence prédéfinie basée sur le Registre des Modifications.
9. Veiller à ce que le processus de gestion des modifications soit communiqué à l'équipe de projet et aux parties prenantes.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan de Gestion des Modifications	I	I	Cm	C	I	I	R	I

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion des Modifications	Charte du Projet	Manuel du Projet Plan de Gestion des Modifications	Rapports Demandes de Modification	Registre des Modifications Autres registres Plan de Travail	Rapport de Fin de Projet

### Sorties

- Plan de Gestion des Modifications
- Registre des Modifications (mise en place)

### Modèle PM² ?

- ☒
- ☒

### B.3 Plan de Gestion des Risques

Le plan de gestion des risques définit et documente le processus de gestion des risques pour un projet. Il décrit la façon dont les risques seront identifiés et évalués, quels outils et techniques peuvent être utilisés, quelles sont les échelles et les tolérances d'évaluation, les rôles et responsabilités, la fréquence à laquelle les risques doivent être réexaminés, etc. Le plan de gestion des risques définit également le processus de surveillance et d'escalade des risques comme structure du registre des risques, qui sert à documenter et à communiquer les risques et leurs mesures d'intervention.

La gestion des risques apporte une visibilité aux risques et la responsabilisation quant à la façon dont ils sont traités, et veille à ce que les risques liés aux projets soient traités de manière proactive, surveillés et contrôlés régulièrement.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Prépare le plan de gestion des risques.
Responsable MOA (BM)	Consulté pour l'élaboration de cet artefact.
Porteur du Projet (PO)	Approuve le plan de gestion des risques.

#### Entrées

- Étude d'Opportunité, Charte du Projet
- Manuel du Projet, Plan de Travail

#### Étapes

1. Vérifier s'il existe un processus préexistant de gestion des risques au niveau organisationnel.
2. Adapter le plan de gestion des risques aux besoins du projet (p. ex. supprimer/ajouter des étapes ou des activités, élargir ou modifier la description des activités ou les responsabilités etc.). Créez-le en tant que document autonome ou en tant que section dans le Manuel du Projet.
3. Veiller à ce qu'il n'y ait pas de dédoublement de l'information contenue dans les autres plans de gestion ou dans le Manuel du Projet (p. ex. la procédure d'escalade).
4. Définir les outils et les techniques qui seront utilisés pour cerner, évaluer et surveiller les risques (p. ex. remue-ménages, base de données sur les risques, structure de répartition des risques, matrice des effets probables, analyse de l'arbre décisionnel, Registre des Risques, etc.).
5. Personnaliser les échelles utilisées pour évaluer les risques (probabilité, impact, niveau de risque).
6. Déterminer l'appétit/le niveau de tolérance pour les risques projet.
7. Décider de la fréquence à laquelle le Registre des Risques doit être réévalué, compte tenu des conditions du projet et de l'organisation.
8. Préciser les procédures d'escalade et de communication pour les risques qui nécessitent une attention particulière (c.-à-d. qui doit être informé si des risques critiques sont déclenchés).
9. Déterminer les stratégies de réponse aux risques applicables à la fois pour les menaces et les possibilités (éviter, transférer ou partager, réduire, accepter ou exploiter, améliorer).
10. Déterminer le niveau de détail avec lequel les réponses devraient être décrites dans le Registre des Risques (p. ex. description des mesures, responsable, effort prévu, etc.). Il convient de noter que ces activités devraient être incluses dans le Plan de Travail du projet.
11. Veiller à ce que le processus de gestion des risques soit communiqué aux parties prenantes.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Risk Management Plan	I	C	Cm	C	I	I	R	I

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion du risque	Charte du Projet	Manuel Plan de Gestion du Risque	Rapports	Registres	Rapport de Fin de Projet

#### Sorties

- Plan de Gestion des Risques
- Registre des Risques

#### Modèle PM² ?

- ☒
- ☒

## B.4 Plan de Gestion des Problèmes

Le plan de gestion des problèmes définit et documente les activités, les rôles et les responsabilités liés à la détermination, à l'évaluation, à l'attribution, à la résolution et au contrôle des problèmes liés aux projets. Les problèmes sont des événements liés au projet non planifiés nécessitant une action de gestion.

Le processus de gestion des problèmes aide le Chef de Projet (PM) à évaluer les événements qui ont une incidence potentielle sur le périmètre, le temps, le coût, la qualité, le risque ou la satisfaction des parties prenantes. Les décisions connexes peuvent être consignées dans un Registre des Décisions, ce qui donne une visibilité aux décisions et à la responsabilisation quant à la façon, par qui elles sont prises et à qui elles doivent être communiquées.

Un Registre des Problèmes sert à documenter l'identification, l'évaluation et l'attribution des problèmes et à retracer toutes les décisions clés et les mesures prévues. Il aide également à garder une trace de qui est responsable de résoudre des problèmes spécifiques dans un certain délai. Il apporte de la visibilité et de la reddition de comptes quant à la façon dont les problèmes sont traités et s'assure qu'ils sont gérés et résolus adéquatement.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Prépare le plan de gestion des problèmes.
Responsable MOA (BM)	Consulté pour l'élaboration de cet artefact.

### Entrées

- Charte du Projet
- Manuel du Projet et Plan de Travail

### Étapes

1. Vérifier s'il existe un processus de gestion des problèmes au niveau organisationnel.
2. Adapter le plan aux besoins du projet. Créez-le en tant que document autonome ou en tant que section dans le Manuel du Projet.
3. Veiller à ce qu'il n'y ait pas de dédoublement de l'information contenue dans les autres plans ou dans le Manuel du Projet (p. ex. la procédure d'escalade).
4. Définissez ce qui sera considéré comme un problème pour le projet et personnalisez les catégories de problèmes possibles pertinentes pour le projet.
5. Définir tous les artefacts, outils et techniques qui seront utilisés pour identifier, évaluer, assigner, résoudre et surveiller les problèmes (Registre des Problèmes, l'analyse des causes profondes, etc.).
6. Préciser comment les nouveaux problèmes peuvent être identifiés et leur état communiqué, et quand les questions nouvelles et ouvertes (et les décisions en suspens) peuvent être discutées (p. ex. lors des réunions sur l'état du projet).
7. Personnalisez le Registre des Problèmes pour refléter toute modification des échelles d'urgence, d'impact et de priorité.
8. Définissez les problèmes (en fonction de leur catégorie, de leur urgence et de leur impact) qui peuvent être traités au niveau de la strate de gestion (Projet) et ceux qui doivent être remontés.
9. Décrire les activités de contrôle des problèmes, leur fréquence, ainsi que les outils et techniques connexes (p. ex. un examen des problèmes dans les réunions sur l'état du projet en se fondant sur le Registre des Problèmes ou les rapports du projet).
10. Définir comment les problèmes seront liées à leur cause, aux décisions, aux actions, aux risques et aux changements.
11. Spécifiez la procédure de mise à jour des leçons apprises après la résolution d'un problème.
12. Veiller à ce que le processus de gestion des problèmes soit communiqué aux parties prenantes.

RAM/RCmSCI	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan de Gestion des Problèmes	I	I	Cm	C	C	I	R	C

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion des Problèmes	Charte du Projet	Manuel du Projet Plan de Gestion des Problèmes	Rapports	Registres	Rapport de Fin de Projet

**Sorties**

- Plan de Gestion des Problèmes
- Registre des Problèmes
- Registre des Décisions

**Modèle PM<sup>2</sup> ?**

- ☒
- ☒
- ☒

**B.5 Plan de Gestion de la Qualité**

Le plan de gestion de la qualité définit et documente les exigences de qualité du projet, l'approche de gestion de la qualité, le processus et les responsabilités. Il décrit également les activités d'assurance et de contrôle de la qualité entreprises tout au long du projet.

La planification et l'exécution des activités d'assurance et de contrôle de la qualité peuvent être considérées comme un investissement important de temps et d'efforts ; par conséquent, l'équilibre souhaité entre qualité, coût, temps et risques prévus devrait être soigneusement évalué et pris en considération. Des mesures de qualité appropriées doivent être définies et utilisées pour évaluer la qualité de la gestion du projet. Toutes les activités liées à la qualité devraient être bien réfléchies et planifiées.

Une procédure de gestion de la configuration est également documentée dans le plan de gestion de la qualité. La gestion de la configuration aide les équipes de projet à gérer efficacement les artefacts et les livrables du projet (c'est-à-dire pour s'assurer que les versions correctes sont livrées, prévenir les modifications non autorisées et assurer la traçabilité).

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Prépare le plan de gestion de la qualité. Peut également être appuyée par d'autres rôles comme l'Assurance de la qualité des projets (PQA), le Bureau de Soutien aux Projets (PSO) et d'autres intervenants du projet.
Responsable MOA (BM)	Examine et valide les exigences de qualité, les activités d'assurance et de contrôle de la qualité, ainsi que les mesures connexes.

**Entrées**

- Charte du Projet
- Manuel du Projet
- Plan de Travail

**Étapes**

1. Vérifier s'il existe un processus de gestion de la qualité au niveau organisationnel.
2. Adapter le plan de gestion de la qualité aux besoins du projet. Créez-le en tant que document autonome ou en tant que section dans le Manuel du Projet.
3. Déterminer les objectifs et les caractéristiques de la gestion de la qualité en examinant les livrables du projet, les critères de réussite, l'approche et d'autres exigences particulières (p. ex. exigences en matière de sécurité) tels que décrits dans la Charte du Projet et le Manuel du Projet.
4. Veiller à ce qu'il n'y ait pas de dédoublement de l'information contenue dans les autres plans ou dans le Manuel du Projet (p. ex. la procédure d'escalade).
5. Définissez les critères d'approbation pour les contrôles de fin de phase ou pour d'autres étapes clés de la gestion de projet.
6. Définir tous les artefacts, ainsi que les outils et les techniques qui seront utilisés pour la planification de la qualité ainsi que l'assurance et le contrôle de la qualité (p. ex., les listes de contrôle).
7. Déterminer les activités d'assurance et de contrôle de la qualité et définir leur fréquence et leur calendrier, les mesures de conception et les tolérances d'acceptation pour l'évaluation de ces activités.

8. Déterminer si un rôle d'assurance de la qualité du projet (ou une autre entité indépendante) est nécessaire pour mener des activités d'assurance de la qualité.
9. Définir les rôles et les responsabilités du processus de qualité et veiller à ce que ces rôles soient convenus et communiqués à tous les intervenants concernés.
10. Examiner les caractéristiques de qualité avec les parties prenantes concernées. Demandez-leur de suggérer des activités d'assurance et de contrôle de la qualité spécifiquement pour le projet.
11. Définir les procédures et les enregistrements de qualité et de configuration qui montrent que les activités de gestion de la qualité et de la configuration ont été menées comme prévu.
12. Adapter la liste de contrôle de la qualité en fonction des activités de contrôle de la qualité définies pour le projet.
13. Veiller à ce que les activités d'assurance et de contrôle de la qualité soient traçables à des activités spécifiques du Plan de Travail du projet.
14. Veiller à ce que les examinateurs et l'approbateur du document soient clairement identifiés.
15. Présenter les activités prévues et l'échéancier au Comité de Pilotage (PSC) pour approbation.
16. Communiquer le plan approuvé à l'équipe de projet et aux parties prenantes concernés.

#### Conseils (spécifiques pour la gestion des configurations)

- Examiner le processus de gestion de la configuration établi dans le plan de gestion de la qualité et l'adapter aux besoins du projet (p. ex. supprimer ou ajouter des étapes ou des activités, élargir ou modifier la description des activités, les responsabilités, etc.).
- Définir ce qui sera considéré comme un élément de configuration en fonction des livrables et des artefacts du projet, et identifier les attributs de ces éléments.
- Déterminer qui est responsable des modifications apportées aux éléments de configuration ainsi que de la maintenance et du contrôle de leurs versions.
- Définir les artefacts ainsi que les outils et techniques qui seront utilisés pour gérer les configurations.
- Selon la complexité du projet, un journal de gestion de la configuration peut être utilisé pour contrôler les modifications apportées aux configurations.
- Décrire les conventions de dénomination à utiliser dans la documentation, les dossiers et les courriels du projet.
- Définir la structure des dossiers de projet ainsi que les procédures et les droits liés à l'examen, à la modification ou à la mise à jour de tout artefacts de projet. Veiller à ce que les règles d'accès restreint et de confidentialité soient correctement appliquées.
- Définir les procédures relatives à la création de copies des données du projet, aux périodes de conservation, aux dispositifs de stockage et à l'assainissement ou à la suppression des données (au besoin).
- Veiller à ce que la procédure de gestion de la configuration soit communiquée à l'équipe de projet.
- Les informations clés sur la gestion de la configuration peuvent également être résumées dans le Manuel du Projet.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan de Gestion de la Qualité	I	Cm	C	C	C	C	R	C

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de la Qualité	Charte du Projet	Manuel du Projet Plan de Gestion de la Qualité	Rapports Qualité Rapports d'audits	Liste de contrôle qualité Registres Liste de contrôle de sortie de phase	Rapport de Fin de Projet Note d'Acceptance du Projet

#### Sorties

- Plan de Gestion de la Qualité
- Liste de Contrôle Qualité
- Liste de Contrôle de Sortie de Phase

#### Modèle PM² ?

- ☒
- ☒
- ☒

## B.6 Plan de Gestion des Communications

Le plan de gestion des communications permet de s'assurer que tous les intervenants du projet disposent de l'information dont ils ont besoin pour remplir leurs rôles tout au long du projet. La planification et l'exécution des activités de communication du projet sont essentielles à la réussite du projet.

Le plan de gestion des communications définit et documente les activités de communication, leurs objectifs, leur contenu, leur format, leur fréquence et leur audience. Il définit également comment communiquer l'état d'avancement du projet et l'attribution des activités aux divers intervenants et comprend une stratégie de communication pour chaque partie prenante clé, en fonction de leurs intérêts, attentes et influence dans le projet.

Rôles Clés	Description
Chef de Projet (PM)	Prépare le plan de gestion des communications.
Responsable MOA (BM)	Fournit des informations et aide à sa création.

### Entrées

- Charte du Projet
- Manuel du Projet
- Matrice des Parties Prenantes
- Plan de Travail

### Étapes

1. Passer en revue les lignes directrices énoncées dans le modèle de plan de gestion des communications pour mieux comprendre comment l'adapter et le personnaliser.
2. Veiller à ce qu'il n'y ait pas de chevauchement des activités de communication décrites dans d'autres plans de gestion.
3. Si certains processus sont déjà décrits dans le Manuel du Projet (p. ex., le processus d'escalade), les référer pour éviter les doubles emplois et simplement documenter les changements.
4. Identifier les groupes de parties prenantes en fonction de la Matrice des Parties Prenantes du projet.
5. Lors de la détermination de la stratégie pour chaque activité de communication, tenir compte des intérêts et de l'influence des organisations internes et externes sur le projet.
6. Pour chaque groupe cible, déterminer l'information à communiquer et le but de la communication.
7. Définir tous les artefacts (p. ex. les rapports de projet) et d'autres moyens de recueillir, d'analyser et de distribuer l'information sur les projets et de gérer les attentes des parties prenantes.
8. Déterminer la fréquence des activités de communication, leur format et les médias à utiliser pour les communications (p. ex. rapports, présentations, réunions, courriels, appels).
9. Déterminer qui sera responsable de chaque activité de communication et décrire les résultats attendus.
10. Veiller à ce que le plan de gestion des communications soit communiqué aux intervenants du projet.

RAM (RCmSCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan de Gestion des Communications	I	I	Cm	S	C	I	R	C

Documents liés	Lancement	Planification	Exécution	Suivi et Contrôle	Clôture
Gestion de la Communication	Charte du Projet	Matrice des Parties Prenantes Plan de Gestion des Communications	Rapports	Register	Rapport de Fin de Projet

### Sortie

- Plan de Gestion des Communications

### Modèle PM² ?





## B.7 Registre des Modifications

Description et Identification du changement	
ID	Identifiant de modification.
Catégorie	Catégorise le changement.
Titre	Un titre abrégé pour la modification demandée.
Description	Une description plus détaillée du changement demandé et de l'incidence de la non-mise en œuvre du changement.
État	<p>L'état de la modification peut être l'un des suivants :</p> <p><b>Soumis</b> : Il s'agit du statut initial. Utilisez cette option pendant que la modification demandée est toujours en cours de spécification.</p> <p><b>Évaluation</b> : Utilisez ce statut pour lancer une évaluation.</p> <p><b>En attente d'approbation</b> : utilisez cette option pour lancer l'approbation. Avant d'appliquer ce statut, assurez-vous que l'enquête est terminée et que les estimations indiquées sont correctes.</p> <p><b>Approuvé</b> : ce statut est défini une fois que la modification a été approuvée, telle que proposée ou modifiée.</p> <p><b>Rejeté</b> : Ce statut est défini si la modification a été rejetée.</p> <p><b>Reporté</b> : ce statut est défini si la modification est reportée indéfiniment.</p> <p><b>Fusionné</b> : ce statut indique que la modification a été fusionnée avec un autre changement, de sorte qu'elle n'est plus traitée activement. La fusion est courante lorsqu'il y a beaucoup de changements.</p> <p><b>Mise en œuvre</b> : Cet état indique que les travaux de mise en œuvre de ce changement ont été intégrés au Plan de Travail du projet.</p>
Demandé par	Le nom de la personne qui demande le changement.
Date (identification ou soumission)	Date de soumission initiale de la demande de modification.
Analyse du changement et recommandations	
Détail de l'action (Effort, responsable)	Description de la mesure recommandée, y compris les étapes, les livrables, l'échéancier, les ressources et les efforts impliqués.
Taille	<p>Les efforts nécessaires pour mettre en œuvre le changement.</p> <p>Les valeurs possibles sont :</p> <p><b>5=Très élevé, 4=élevé, 3=moyen, 2=faible, 1=très faible</b></p>
Priorité	<p>Une valeur numérique indiquant la priorité convenue pour la modification.</p> <p>Les valeurs possibles sont :</p> <p><b>5=Très élevé, 4=élevé, 3=moyen, 2=faible, 1=très faible</b></p>
Date envisagée pour la mise en œuvre	Date cible pour la livraison de la modification.
Approbation	
Escalade	L'escalade vers la strate supérieure est nécessaire ? ( <b>Oui</b> ou <b>Non</b> ).
Décision	La décision prise.
Décideur	Personne ou comité qui a refusé ou approuvé le changement.
Date de décision	Date à laquelle la décision a été prise.
Mise en Œuvre	
Date de livraison	Date à laquelle le changement a été effectivement livré.
Traçabilité / Commentaires	Identification (s) des tâches (dans le Plan de Travail du projet) qui mettent en œuvre le changement, et/ou les identifiants des problèmes, risques ou décisions connexes. Inclure également toute information ou tout commentaire supplémentaire lié au changement.



## B.8 Registre des Risques

Description et Identification du risque	
ID	Identifiant du risque.
Catégorie	Catégorie de risque liée à la zone touchée par le risque (p. ex. entreprise, informatique, personnes et organisation, externes ou juridiques).
Titre	Un titre abrégé pour le risque.
Description	Une formulation structurée de l'opportunité ou de la menace sous la forme Cause — Risque — Effet, ainsi que des interdépendances potentielles des risques.
Etat	<p>L'état de risque peut être l'un des suivants :</p> <p><b>Proposé</b> : Il s'agit du statut initial. Utilisez cette option pendant que le risque est toujours spécifié.</p> <p><b>Évaluation</b> : Utilisez ce statut pour lancer une évaluation.</p> <p><b>En attente d'approbation</b> : utilisez cette option pour demander l'approbation. Avant d'appliquer ce statut, assurez-vous que l'évaluation est complète et que les estimations sont fiables.</p> <p><b>Approuvé</b> : Ce statut est défini une fois que la possibilité de risque a été acceptée.</p> <p><b>Rejeté</b> : Ce statut est défini si le risque a été rejeté comme non pertinent.</p> <p><b>Fermé</b> : Ce statut est défini une fois que le risque a été géré (par exemple, des mesures d'atténuation ont été mises en œuvre) et ce n'est plus un risque pour le projet.</p>
Identifié par	La personne qui a identifié le risque
Date d'identification	Date à laquelle le risque a été identifié
Évaluation du Risque	
Probabilité (P)	Valeur numérique indiquant l'estimation de la probabilité que le risque se produise. Les valeurs possibles sont : <b>5=Très haut, 4=élevé, 3=moyen, 2=faible, 1=très faible</b>
Impact (I)	Valeur numérique indiquant la gravité de l'impact du risque (si cela se produisait). Les valeurs possibles sont : <b>5=Très haut, 4=élevé, 3=moyen, 2=faible, 1=très faible</b>
Niveau de Risque (N)	Le niveau de risque est le produit de la probabilité et de l'impact ( <b><math>N=P \times I</math></b> ).
Responsable	La personne responsable de la gestion et de la surveillance du risque.
Escalade	Indique si le risque doit être redirigé ou non vers les strates de direction ou de pilotage ( <b>Oui ou Non</b> ).
Réponse au Risque	
Stratégie de réponse	<p>Stratégies pour les risques négatifs (menaces) : <b>Éviter, réduire, accepter, transférer/partager</b></p> <p>Stratégies pour les risques positifs (opportunités) : <b>Exploiter, améliorer, accepter, partager</b></p>
Détails de l'action	Description de la ou des mesures à prendre, y compris son objectif, sa le périmètre, les livrables, la personne responsable et les efforts estimés nécessaires.
Date cible	Date à laquelle l'action devrait être mise en œuvre.
Traçabilité / Commentaires	Identifiant (s) des tâches (dans le Plan de Travail du projet) qui mettent en œuvre les mesures de réponse aux risques, et/ou les identifiants des changements, problèmes ou décisions connexes (entrées de registres). Inclure également toute information ou tout commentaire supplémentaire relatif au risque.

## B.9 Registre des Problèmes

Identification et Description du Problème	
ID	Identifiant du problème.
Catégorie	Catégorie de problème liée à la zone touchée par le problème (p. ex., entreprise, IT, personnel et organisation, externe ou juridique).
Titre	Titre abrégé du problème.
Description	Une description du problème et de son incidence.
État	<p>L'état du problème peut être l'un des suivants :</p> <p><b>Ouvert</b> : Le problème a été identifié et nécessite une attention et, si possible, une résolution.</p> <p><b>Reporté</b> : Ce statut est défini si la résolution du problème est reportée en raison d'autres priorités.</p> <p><b>Résolu</b> : ce statut indique que toutes les actions nécessaires sont terminées et que le problème est résolu.</p> <p><b>Fermé</b> : Ce statut indique que tous les travaux sont terminés et vérifiés. Le problème peut alors être marqué comme fermé.</p>
Identifié par	Le nom de la personne qui a identifié le problème
Date d'identification	Date à laquelle le problème a été identifié
Évaluation du Problème et Description de la Réponse	
Détails de l'action	Description des mesures recommandées à prendre, ainsi que des étapes, des livrables, de l'échéancier, des ressources et des efforts en jeu.
Urgence	<p>Une valeur numérique indiquant à quel point le problème est urgent. Les valeurs possibles sont :</p> <p><b>5=Très haut, 4=élevé, 3=moyen, 2=faible, 1=très faible</b></p>
Impact	<p>Valeur numérique indiquant l'impact du problème. Les valeurs possibles sont :</p> <p><b>5=Très haut, 4=élevé, 3=moyen, 2=faible, 1=très faible</b></p>
Taille	<p>La taille du problème représente l'effort nécessaire pour résoudre le problème. Les valeurs possibles sont :</p> <p><b>5=Très haut, 4=élevé, 3=moyen, 2=faible, 1=très faible</b></p>
Date cible	Date à laquelle le problème devrait être résolu.
Responsable	La personne responsable de la résolution du problème.
Escalade	Si le problème doit ou non être transmis aux strates de direction ou de pilotage ( <b>Oui ou Non</b> ).
Traçabilité / Commentaires	Identifiant (s) des tâches (dans le Plan de Travail du projet) qui mettent en œuvre les actions de résolution et/ou les identifiants des changements, des risques ou des décisions connexes (entrées de registres). Inclure également toute information ou tout commentaire supplémentaire sur la question.

## B.10 Registre des Décisions

Identification et Description de la décision	
ID	Identifiant de décision.
Catégorie	Catégorie de décision liée au domaine concerné par la décision (par exemple, entreprise, informatique, personnel et organisation, externe ou juridique).
Titre	Titre abrégé de la décision.
Description	Une description des détails et de l'impact de la décision, s'il y a lieu.
Identifié par	Le nom de la personne qui a identifié le besoin d'une décision.
Personnes présentes	Enregistrez les noms des personnes présentes au moment où la décision a été prise. On peut se reporter au Procès-Verbal de Réunion (MoM), s'il y a lieu.
Commentaires	Les identifiants des entrées du Registre des Modifications, des Risques ou des Problèmes et toute information supplémentaire liée à la décision.
Responsabilité	
Décisionnaire	La personne responsable de la décision.
Date	Date à laquelle la décision a été prise.
Escalade	Si la décision doit ou non être redirigée vers les couches de direction ou de pilotage ( <b>Oui ou Non</b> ).
Mise en Œuvre	
Date d'application	La date à laquelle la décision est applicable.
Destinataires	Le groupe, les équipes et les autres publics auxquels la décision doit être communiquée.

Cette page est intentionnellement laissée vide

## Annexe C: Outils et Techniques de la Gestion de Projet

Cette section présente un certain nombre d'outils et techniques de gestion de projet couramment utilisés pour faire face à divers défis en matière de gestion de projet. Chaque outil et technique est résumé en quelques paragraphes donnant une vue d'ensemble simple et de haut niveau.

Veuillez noter que l'ensemble des outils présentés n'est pas une liste exhaustive des outils et techniques de gestion de projet disponibles.

### C.1 Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL sert à comprendre comment l'environnement pourrait avoir une incidence sur un projet ou un objectif. PESTEL signifie : Politique, Économique, Sociale, Technologique, Environnementale et Légale. Une analyse PESTEL aide à identifier les facteurs externes qui influencent une organisation et peuvent donc avoir un impact sur les objectifs, la planification ou l'exécution des projets.

Ce type d'analyse est particulièrement important dans le contexte de la justification de l'entreprise et de la gestion des risques et alimentera le processus de conception d'un plan suffisamment complet pour identifier et traiter des scénarios de risque (menaces/opportunités) provenant de l'extérieur de l'organisation ou du projet.

### C.2 Faire ou faire faire

Une analyse « faire ou faire faire » aide l'organisation à prendre une décision éclairée sur ce qu'il faut externaliser et ce qu'il ne faut pas externaliser. Les gestionnaires de portefeuille et les porteurs de projets sont souvent confrontés au dilemme à faire eux-mêmes ou à acheter, compte tenu de la disponibilité et des compétences des ressources disponibles.

Les divers facteurs à prendre en considération dans le cadre d'une analyse de fabrication ou d'achat comprennent la comparaison des coûts, la technologie et les processus opérationnels, l'information relative aux fournisseurs et les systèmes de soutien.

Les raisons possibles de faire comprennent le rapport coût-efficacité, les préoccupations en matière de propriété intellectuelle, les questions de contrôle de la qualité ou le manque de fiabilité des fournisseurs. Les raisons possibles de la décision d'achat comprennent des considérations liées aux coûts, le manque d'expertise technique, l'expérience technique des fournisseurs et/ou l'insuffisance des ressources internes.

### C.3 Matrice Intérêt/Influence (SIIM)

Cette technique est utilisée pour faciliter et documenter l'analyse de l'intérêt et de l'influence de chaque partie prenante dans le projet. Il est de la plus haute importance de connaître les parties prenantes et leur intérêt pour le projet afin d'identifier les champions du projet et les éventuels détracteurs. Comme le document fait référence à des personnes au sein de votre organisation, il convient de veiller à ce que les informations soient confidentielles.

L'intérêt indique le niveau d'intérêt d'une partie prenante pour le projet. L'intérêt est mesuré comme le degré d'enthousiasme manifesté par la partie prenante à l'appui du projet. Les parties prenantes peuvent être positives, neutres ou négatives à l'égard du projet.

L'influence indique le pouvoir de la partie prenante sur la planification et la mise en œuvre des activités. Plus le pouvoir de décision d'un intervenant est élevé, plus son influence est élevée. Le plus souvent, la/ (les) personne (s) qui peut prendre des décisions sur le financement et/ou les ressources d'un projet à une grande influence.

### C.4 Matrice Probabilité/Impact des Risques

La matrice de probabilité et d'impact (parfois appelée matrice de risque et d'impact) est utilisée dans l'évaluation qualitative des risques, une fois que les risques du projet ont été identifiés. La matrice est conçue comme un outil pour compléter le registre des risques.

La matrice repose sur deux critères : la probabilité qu'un risque se matérialise et l'impact potentiel de l'événement à risque. Le plus souvent, cinq bandes sont utilisées pour chacune des dimensions de la matrice : 1=Très faible, 2=Faible, 3=Moyen, 4=Haut, 5=Très élevé.

Les deux facteurs sont ensuite combinés en multipliant leurs valeurs, ce qui donne le niveau de risque. Mesuré sur une échelle de 1 à 25, le niveau de risque déclenchera différentes stratégies de réponse.

Les cellules de la matrice sont peintes de différentes couleurs pour indiquer la criticité du risque, typiquement en vert pour les risques de faible niveau (niveau de risque  $\leq 2$ ), jaune pour les risques de niveau moyen (niveau de risque compris entre 3 et 16) et rouge pour les risques de haut niveau (niveau de risque  $\geq 20$ ).

Sur la base de l'appétit pour le risque de l'organisation, des stratégies de réponse adéquates peuvent être élaborées pour chaque risque identifié.

### C.5 Organigramme des Tâches du Projet (WBS)

Un organigramme des tâches (WBS) est une division hiérarchique du projet en composantes de travail plus petites qui peuvent être utilisées pour affecter du travail ou pour estimer l'effort et le coût. Un organigramme bien établi devrait être facile à comprendre, être complète et faciliter le suivi des progrès pendant l'exécution. Les techniques couramment utilisées comprennent la division du projet par phases ou étapes, livrables ou extrants, par paquets de travail ou en fonction de l'organisation, de ses départements et de ses unités opérationnelles.

L'organigramme des tâches du travail constitue une bonne base pour le Chef de Projet (PM) dans l'attribution de différentes responsabilités aux membres de l'équipe. Chaque tâche de la structure peut ensuite être définie plus avant : le travail peut être estimé, les risques et les dépendances peuvent être identifiés, et les ressources peuvent être mobilisées.

### C.6 Organigramme des Livrables (DBS)

Un organigramme des livrables (DBS) est un élément essentiel de la planification basée sur les produits. Il peut être utilisé pour identifier et documenter les livrables d'un projet (à la fois les livrables du projet et les livrables de la gestion de projet) et leurs interdépendances. Il en résulte une arborescence hiérarchique des livrables et des sous-livrables (physiques, fonctionnels ou conceptuels) qui composent l'ensemble du projet, ce qui aide l'équipe de projet à identifier l'ensemble des livrables qui composent le projet.

Un organigramme des livrables (DBS) est semblable à un organigramme des tâches (WBS), mais est utilisé à une étape différente du processus de planification. Le premier peut précéder le second et identifie les extrants souhaités (produits livrables) qui sont ensuite utilisés dans la création de l'organigramme des tâches — identification des tâches et des activités nécessaires à la réalisation de ces extrants.

On peut dire que l'organigramme des livrables (DBS) définit ce que le projet produira (dans son ensemble et en tant que parties), et que l'organigramme des tâches (WBS) définit le travail nécessaire pour les produire.

### C.7 Estimations des Efforts et des Coûts

La technique d'estimation de l'effort et des coûts découle de l'organigramme des tâches (WBS) : chaque élément de travail (tâche) est estimé en termes d'effort et de coût. L'effort est généralement mesuré en jours-personnes ou en mois. Ce travail est effectué en étroite coopération avec les titulaires de tâches ou d'autres experts au sein de l'Equipe Centrale du Projet (PCT), afin de garantir des estimations plus précises et l'adhésion des membres de l'équipe chargée de l'exécution des travaux.

Un organigramme des tâches (WBS) de haute qualité constitue la base d'estimations de haute qualité.

### C.8 Estimations à trois points

L'estimation en trois points est couramment utilisée, en conjonction avec les diagrammes de réseau, pour fournir une moyenne pondérée de la durée ou du coût de l'activité. Il s'agit principalement d'une technique d'évaluation quantitative des risques qui utilise une approche stochastique plutôt qu'une approche déterministe (p. ex., estimations ponctuelles). La durée/coût attendus et l'écart type de la durée ou du coût d'un projet sont calculés en fonction de trois points de données, à savoir une estimation optimiste de la durée ou du coût, une estimation la plus probable et une estimation pessimiste. Ces estimations sont ensuite pondérées pour fournir une moyenne pondérée de l'effort, du coût ou de la durée.

De plus, ces estimations peuvent servir à calculer un écart type, à estimer les niveaux de confiance de la moyenne pondérée par activité et à élaborer des modèles statistiques simples du temps et du coût d'une tâche. Cette méthode peut être appliquée pour prévoir et atténuer les risques et pour affecter des marges aux tâches. De nos jours, de nombreux logiciels de gestion de projet peuvent effectuer le calcul automatisé de ce qui précède par la modélisation et la simulation (par exemple en utilisant la distribution Beta-PERT).

La participation d'experts augmente la précision des estimations et réduit le degré d'incertitude du projet.

## C.9 Arbres de Décision

L'arbre de décision est un outil visuel d'aide à la décision, composé de nœuds et de branches qui nous aide à décrire les alternatives possibles (chemins) en représentant les choix et les événements avec une probabilité différente d'occurrence. Il utilise trois types de nœuds : (a) Nœuds de décision (représentés par des carrés) (b) Nœuds Chance (représentés par des cercles) et (c) Nœuds d'extrémité (des triangles).

Dans l'analyse de l'arbre de décision (principalement réalisée au cours de la gestion des risques du projet), l'arbre de décision est principalement utilisé conjointement avec la valeur monétaire prévue (VME) où nous calculons la VME de chaque alternative (branche) et sélectionnons donc la plus favorable. L'analyse de l'arbre de décision peut également être réalisée avec une structure déterminée stochastiquement, puis en simulant les résultats (par exemple, simulation Monte Carlo), afin de tirer des décisions probabilistes.

## C.10 Echéancement du projet

L'échéancement vise à identifier les dépendances entre les tâches, à affecter des ressources à chaque tâche, à identifier les dates de début et de fin des tâches et à déterminer la durée globale du projet.

La planification peut être effectuée pour l'ensemble du projet en amont ou pour des parties de celui-ci, telles que des étapes individuelles ou des itérations. Différentes méthodes et représentations peuvent être utilisées : une liste de dates/délais, un plan de jalons, des diagrammes à barres, des diagrammes de réseau et des diagrammes à barres liés (diagrammes de Gantt), qui sont tous complémentaires les uns aux autres.

Une fois approuvé, l'échéancier du projet est établi et toute modification doit suivre le processus de gestion du changement et les dispositions de gouvernance correspondantes.

## C.11 Équilibrage des Ressources

Le nivellement des ressources est une technique utilisée pour analyser l'utilisation déséquilibrée des ressources du projet et pour résoudre les conflits liés à leur affectation (c.-à-d. les ressources humaines, le matériel ou l'équipement).

L'équilibrage des ressources met l'accent sur une allocation efficiente et optimale des ressources afin que le projet soit achevé dans le délai défini. Les Chefs de Projet (PMs) analysent les dépendances entre les projets ou les activités pour s'assurer que les activités peuvent être exécutées en temps opportun. En tenant compte des contraintes identifiées, la répartition des ressources peut être effectuée. Cet équilibrage peut, par exemple, exiger le retard de tâches spécifiques jusqu'à ce que les ressources soient disponibles, via la réaffectation des ressources.

## C.12 Diagramme de Gantt

Un diagramme de Gantt est un outil de gestion de projet utilisé pour représenter l'échéancier, les phases et les activités d'un projet en un seul visuel (généralement un diagramme à barres horizontales). Il montre la séquence, la durée, les dépendances et le statut du projet d'une manière facile à comprendre.

Un diagramme de Gantt représente l'ordre dans lequel les activités doivent être menées et donne un aperçu des progrès réalisés à tout moment. Il est utilisé pour communiquer un échéancier de projet de manière visuelle, mais aussi pour afficher la progression et l'état actuel de l'échéancier en ajoutant des ombres pourcent-complètes et une ligne verticale « aujourd'hui ». La principale force de cette technique est la capacité d'afficher clairement l'état de chaque activité en un coup d'œil.

## C.13 Méthode du Chemin Critique (CPM)

La méthode du chemin critique (CPM) est une technique de modélisation qui utilise un algorithme pour calculer la durée totale d'un projet. Il calcule la trajectoire la plus longue nécessaire (c'est-à-dire la plus longue durée inévitable) des activités planifiées du début à la fin du projet, autrement connu sous le nom de chemin critique du projet. Cette technique permet de comprendre quelles activités ont une influence critique sur la durée globale du projet.

Étant donné que le chemin critique représente le chemin d'activités le plus long nécessaire, il représente également la durée la plus courte possible du projet jusqu'à son achèvement. Sur la base de ces informations, les activités peuvent être classées par ordre de priorité afin de raccourcir la durée du projet en enlevant des tâches du chemin critique, en les effectuant en parallèle ou en ajoutant plus de ressources.

### C.14 Méthode de la Chaîne Critique (CCM)

La méthode de la chaîne critique (CCM) est une technique de modélisation utilisée pour planifier un ensemble d'activités ou de projets. Elle est similaire à la méthode du chemin critique, mais tient compte des ressources et de leur nivellement, ainsi que du comportement du Chef de Projet (PM) lors de l'estimation de la durée des activités du projet.

La technique repose sur l'observation selon laquelle les estimations de temps d'activité pour les projets sont près du double du temps requis pour mener à bien ces activités. Les raisons qui conduisent à un retard peuvent inclure le fait de ne pas profiter de la fin précoce d'une activité, le rythme des membres de l'équipe pour remplir le temps disponible pour l'achèvement d'une tâche, attendre jusqu'au dernier moment pour vraiment se concentrer sur la tâche à accomplir, etc.

La méthode de la chaîne critique (MCC) suppose que les estimations de la durée des sont exagérées et procède immédiatement à leur réduction. Des marges supplémentaires (marge de projet, marge libre, de ressources) sont ensuite ajoutés pour tenir compte de la réduction des estimations du projet.

### C.15 Méthode de la Valeur Acquisée (EVM)

La gestion de la valeur acquise (EVM) est une technique utilisée pour surveiller et contrôler la performance des projets, fournissant une vue objective de la performance basée sur les finances du projet. Le coût et la valeur sont mesurés en unités de coût (par exemple jour-personne ou euro). La gestion de la valeur acquise (EVM) fournit des mesures relativement objectives (ou indicateurs de performance clés) pour gérer de manière proactive les performances des projets. Certains indicateurs reflètent les progrès réalisés jusqu'à présent ou les écarts par rapport au plan du point de vue du coût ou de la valeur du travail, tandis que d'autres indicateurs mettent l'accent sur la prévision de l'écart budgétaire total ou sur les niveaux de productivité requis pour mener à bien le projet dans les délais prévus.

Les principales mesures utilisées sont la valeur planifiée (PV), également connue sous le nom de coût budgétaire du travail planifié (CBTP), le coût réel (CA), également connu sous le nom de coût réel du travail effectué (CRTE) et la valeur acquise, également connue sous le nom de coût budgétisé du travail effectué (CBTE). Grâce à la combinaison des mesures ci-dessus, nous pouvons avoir divers indicateurs de performance clés, par exemple l'écart de calendrier (SV) et l'indice de performance de l'échéancier (SPI), l'écart de coût (CV) et l'indice de performance des coûts (CPI) ou encore des indicateurs plus avancés pour la prévision des performances futures du projet, comme l'estimation à l'achèvement (EAC), l'estimation à Complète (ETC) et l'indice de performance pour compléter le projet (TCPI).

### C.16 Pareto

L'analyse de Pareto est une technique formelle permettant d'identifier les causes de la majorité des problèmes dans un projet. Selon le principe de Pareto, 80 % des effets proviennent généralement de 20 % des causes (par exemple, 80 % des coûts peuvent être attribués à 20 % des activités).

En se concentrant sur ces principaux enjeux (les 20%), l'analyse de Pareto peut être utile pour la gestion des risques ou de la qualité, car elle aide à se concentrer sur les problèmes ayant le plus, facilitant ainsi la hiérarchisation des mesures d'atténuation ou d'urgence nécessaires.

### C.17 Leçons Apprises

La collecte des leçons apprises aide à cerner les domaines à développer ou à améliorer dans le cadre d'un projet afin d'aider des projets futurs à éviter certains pièges. Les renseignements qui peuvent être saisis viennent de la gestion des risques, des problèmes de qualité, des questions liées à la sous-traitance, des demandes de changement, etc.

L'équipe de projet peut capturer des idées par des séances de remue-méninges, l'examen des rapports et des registres, l'envoi de questionnaires, etc., tout au long du cycle de vie du projet. Le Chef de Projet (PM) les regroupera par ordre de priorité afin de comprendre les domaines d'amélioration potentiels.

Pour éviter de commettre deux fois les mêmes erreurs, les leçons apprises devraient être partagées avec les autres chefs de projet. Dans certains cas, les leçons apprises peuvent conduire à des améliorations aux processus, aux listes de vérification et aux modèles ou à des cours de formation plus efficaces.



## Annexe D: Extensions à PM² & Considérations

### D.1 Agile, Programme, et gestion du Portfolio

#### D1.1 PM² et Gestion Agile

PM² reconnaît le caractère complexe et incertain de nombreux types de projets et la contribution positive de la pensée Agile à leur gestion efficace.

Les approches Agiles font face à divers défis qui augmentent avec la taille des organisations dans lesquelles elles sont appliquées. Dans le cas de nombreuses organisations, ces défis comprennent la coordination entre les équipes Agile et non Agile, le respect des diverses exigences de gouvernance organisationnelle et d'audit, ainsi que les contraintes d'architecture organisationnelle et d'interopérabilité.

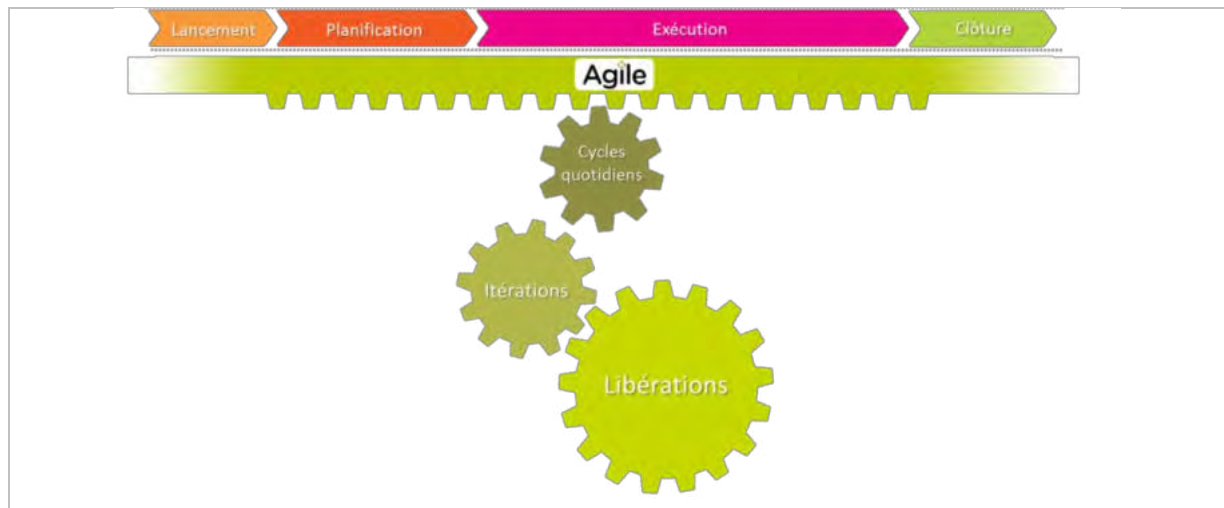


Fig D.1 Des phases du projet aux rythmes quotidiens

L'extension Agile à PM² intègre Agile dans le cadre global de PM² et crée les bases d'une évolution vers une meilleure gestion de projet et une agilité organisationnelle accrue. Elle aide les équipes de projet à atteindre le niveau d'agilité souhaité tout en répondant aux exigences strictes en matière d'approvisionnement et d'audit, de coordination avec les niveaux du programme et du portefeuille, et en collaborant avec d'autres projets, contractants, autres unités et même des organisations externes.

**L'extension Agile pour PM² offre (pour les projets informatiques):**

- Rôles et Responsabilités Agile (comme extension de la gouvernance PM²).
- Intégration avec le cycle de projet PM².
- Un jeu d'artefacts Agile (en complément des artefacts PM²).

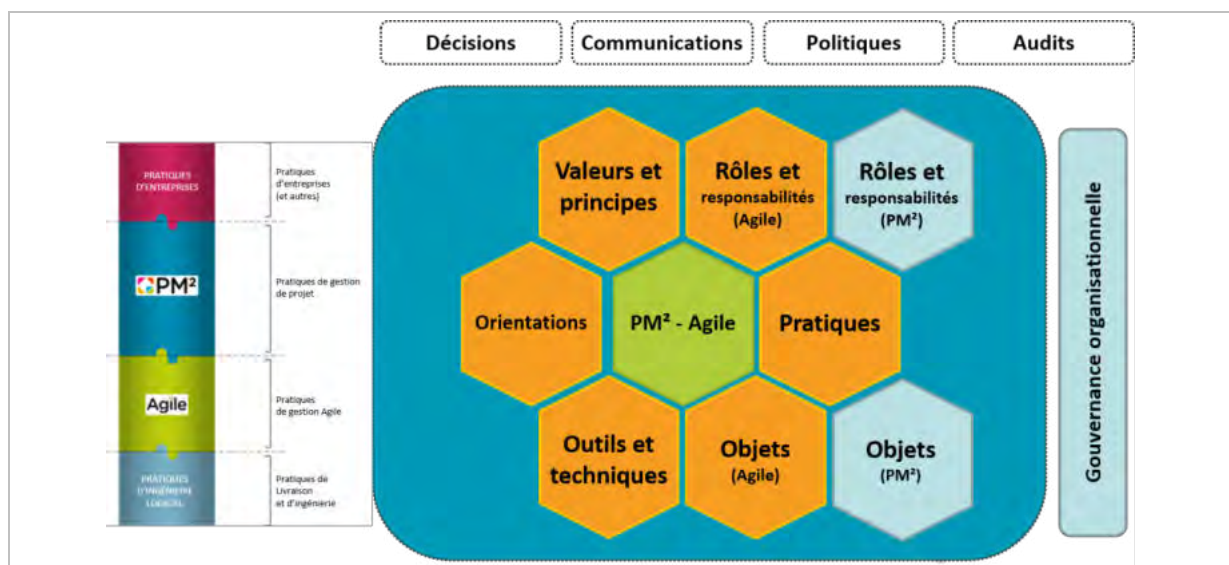


Fig D.2 Positionnement de PM² - Agile au sein d'une organisation

La documentation des travaux planifiés et exécutés par les équipes Agile est essentielle pour accroître la transparence et la coordination entre les différentes strates de l'organisation du projet PM² (c'est-à-dire entre les strates Direction, Gestion et Exécution).

Un ensemble d'artefacts prend en charge l'utilisation de PM²-Agile. Ces artefacts documentent l'information relative à l'approche de gestion, aux activités spécifiques (mise en œuvre), aux jalons, aux enjeux et aux rapports d'étape. Ces artefacts sont regroupés en trois catégories : Artefacts spécifiques à Agile, Artefacts de Coordination et de Rapport, et Artefacts de gouvernance de projet.

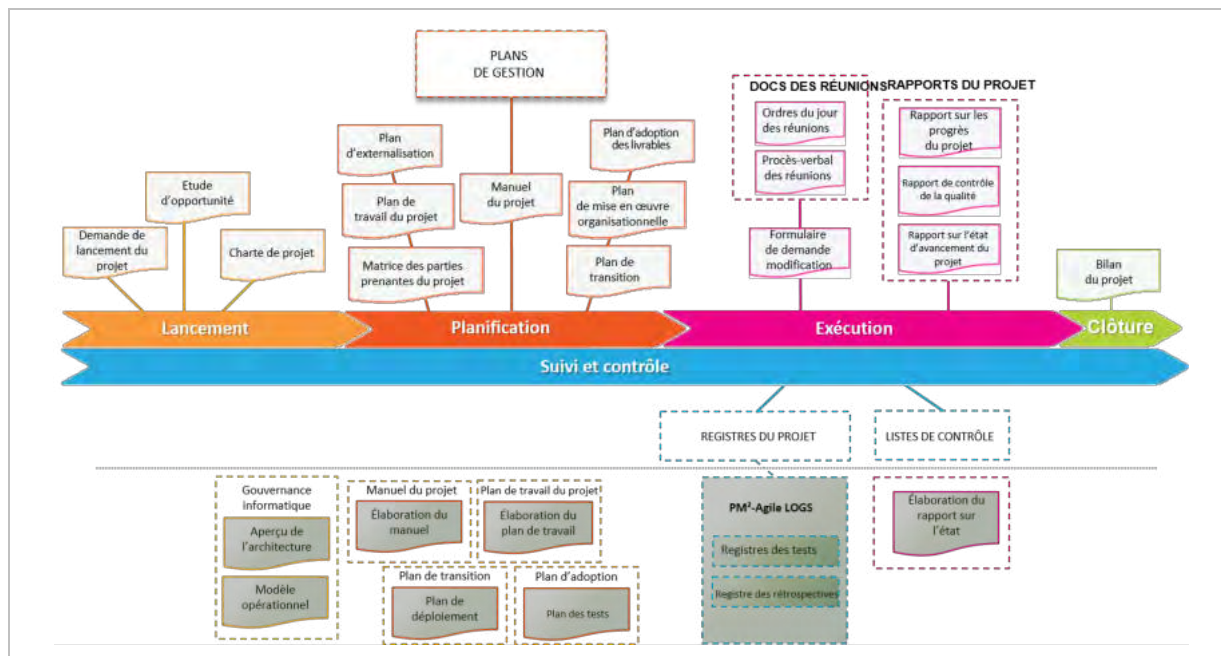


Fig D.3 Les artefacts d'Agile PM²

### D.1.2 Gestion de Programmes PM² (PM²-PGM)

Un programme est un ensemble de projets visant un objectif commun qui sont gérés de manière coordonnée pour obtenir des avantages et un contrôle qui ne peuvent être obtenus en les gérant individuellement.

Les programmes peuvent également inclure des travaux en dehors du champ d'application des projets distincts du programme. La gestion des programmes est le processus consistant à appliquer les connaissances, les compétences et les actions d'un programme pour atteindre ses objectifs et ses avantages.

La strate de gestion du programme interagit avec la strate de gestion de projet en ce sens qu'elle initie et coordonne les projets au sein du programme. Le programme lui-même est initié à partir de la strate de gestion de portefeuille au sein de l'organisation.



Fig D.4 Relations entre Stratégie, Programmes, Portefeuilles, Projets et Opérations

## Cycle de Vie du Programme

Un programme a un début et une fin définis au cours desquels toutes les activités du programme (dont les projets) sont exécutées. Le cycle de vie du programme PM<sup>2</sup> comporte quatre phases, similaires mais distinctes au cycle de vie du projet PM<sup>2</sup>: la Phase de Lancement, la phase de Planification, la Phase d'Exécution et la Phase de Clôture. Tout au long de la durée du programme, des activités de suivi et de contrôle sont réalisées.

La Phase d'Exécution peut également comporter plusieurs étapes, chacune étant liée à une réalisation majeure en termes de résultats du programme, ce qui permet la réalisation des bénéfices.

Les activités typiques de gestion du programme menées au cours de chaque phase vont de pair avec un certain nombre d'artefacts du programme.

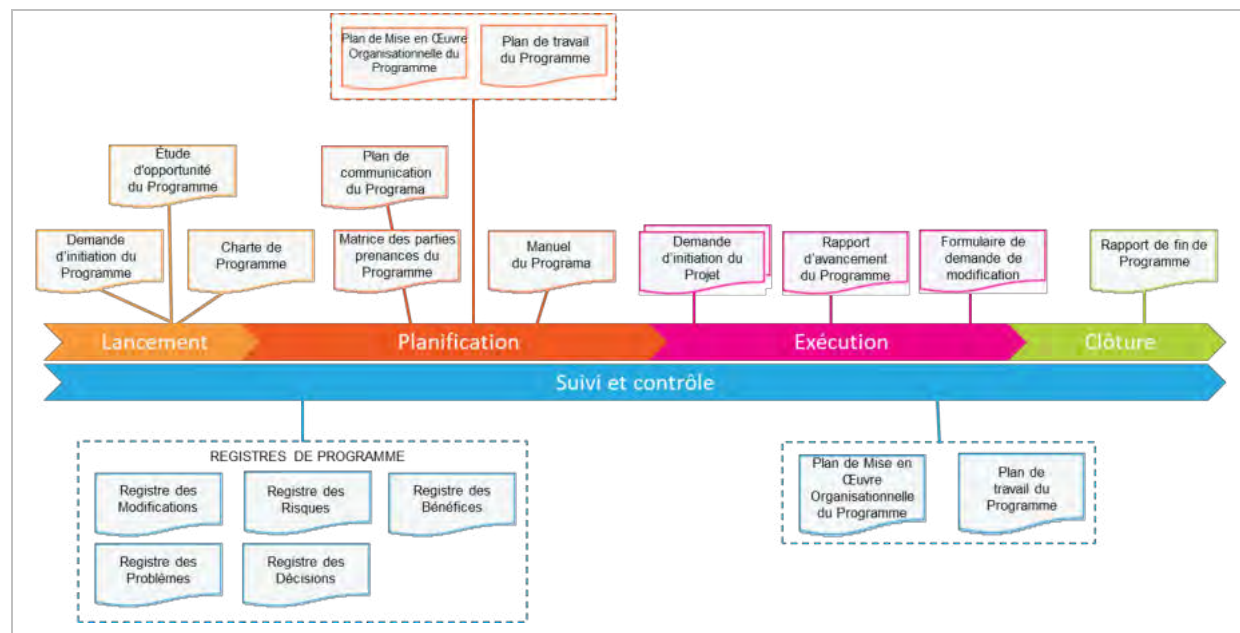


Fig D.5 Cycle de vie et artefacts d'un programme PM<sup>2</sup>

## Gouvernance du Programme

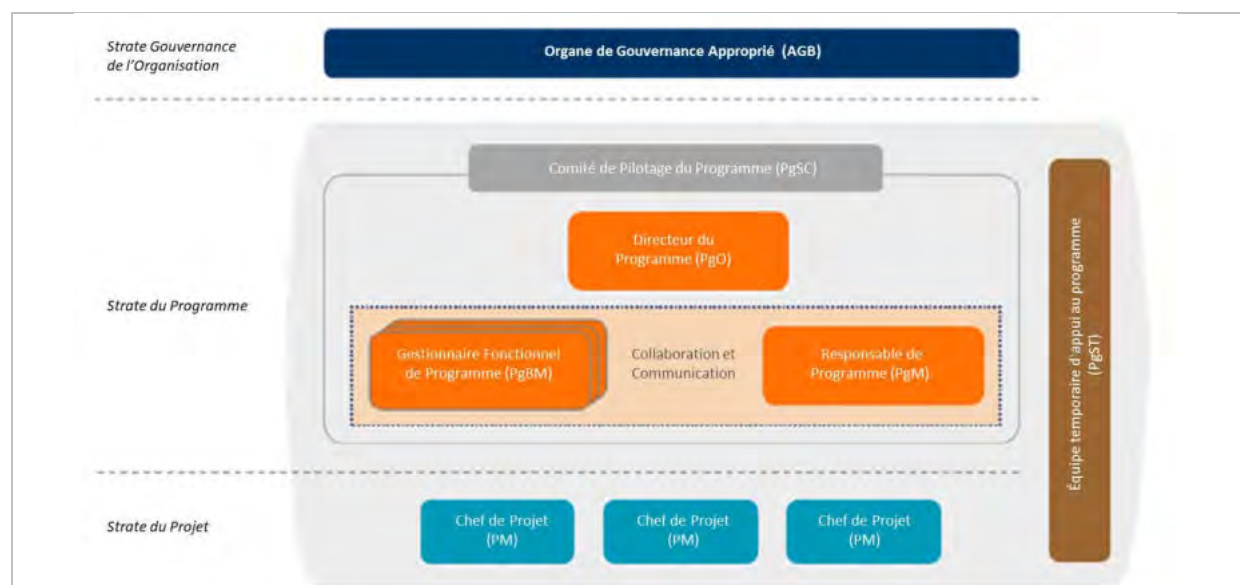


Fig D.6 L'organisation d'un Programme PM<sup>2</sup>

Le **directeur du programme (PgO)** est responsable du succès du programme, tandis que la gestion quotidienne du programme est déléguée au **responsable de programme (PgM)**, dont l'objectif est d'atteindre les résultats du programme.

Le **gestionnaire fonctionnel de programme (PgBM)** représente quotidiennement le propriétaire du programme (PgO) au sein du programme et collabore étroitement avec le responsable de programme (PgM). L'objectif de ce rôle est de réaliser les bénéfices du programme.

Le **Comité de Pilotage du programme (PgSC)** comprend le directeur du programme (PgO), le gestionnaire fonctionnel de programme (PgBM) et le responsable de programme (PgM). D'autres rôles d'experts peuvent participer au besoin. Le Comité de Pilotage du programme (PgSC) est chargé de réaliser les objectifs et les bénéfices du programme.

Un programme peut également être doté d'une **équipe temporaire d'appui au programme (PgST)** chargée de fournir une assistance administrative au programme et à ses projets.

### D.1.3 PM² et Gestion de Portefeuille

Un portefeuille de projets est un ensemble de projets, programmes et autres activités regroupés pour faciliter un meilleur contrôle de leurs ressources financières et soutenir leur gestion efficace en termes d'atteinte des objectifs stratégiques. Les projets ou programmes du portefeuille ne sont pas nécessairement liés ou interdépendants. D'un point de vue stratégique, les portefeuilles sont des structures de plus haut niveau que les programmes et les projets. C'est au niveau du portefeuille que les décisions d'investissement sont prises, les priorités sont déterminées et les ressources sont affectées.

Il est très important que les personnes impliquées dans la définition et la gestion des projets comprennent les différences entre les projets, les programmes et les portefeuilles et les exigences spécifiques de gestion des projets, programmes et portefeuilles. Ils devraient également être en mesure de définir ou de positionner leur travail au bon niveau (c'est-à-dire savoir si leur travail serait mieux géré en tant que programme ou réseau de projets), tout en étant toujours conscients du contexte de gestion et d'organisation de leur travail.

Le processus de gestion du portefeuille PM² englobe un éventail d'activités, qui sont organisées en quatre groupes.

#### 1. Définition du Cadre de Portefeuille

Définit la façon dont l'organisation abordera la gestion du portefeuille en délimitant la structure du portefeuille, les organes de gouvernance et leurs responsabilités, ainsi que les processus nécessaires.

#### 2. Composition du Portefeuille

C'est le processus contenant les activités d'évaluation des candidats au portefeuille, de prise de décisions d'investissement et d'affectation des ressources. Il s'agit d'activités qui sont effectuées régulièrement en fonction des besoins de l'organisation.

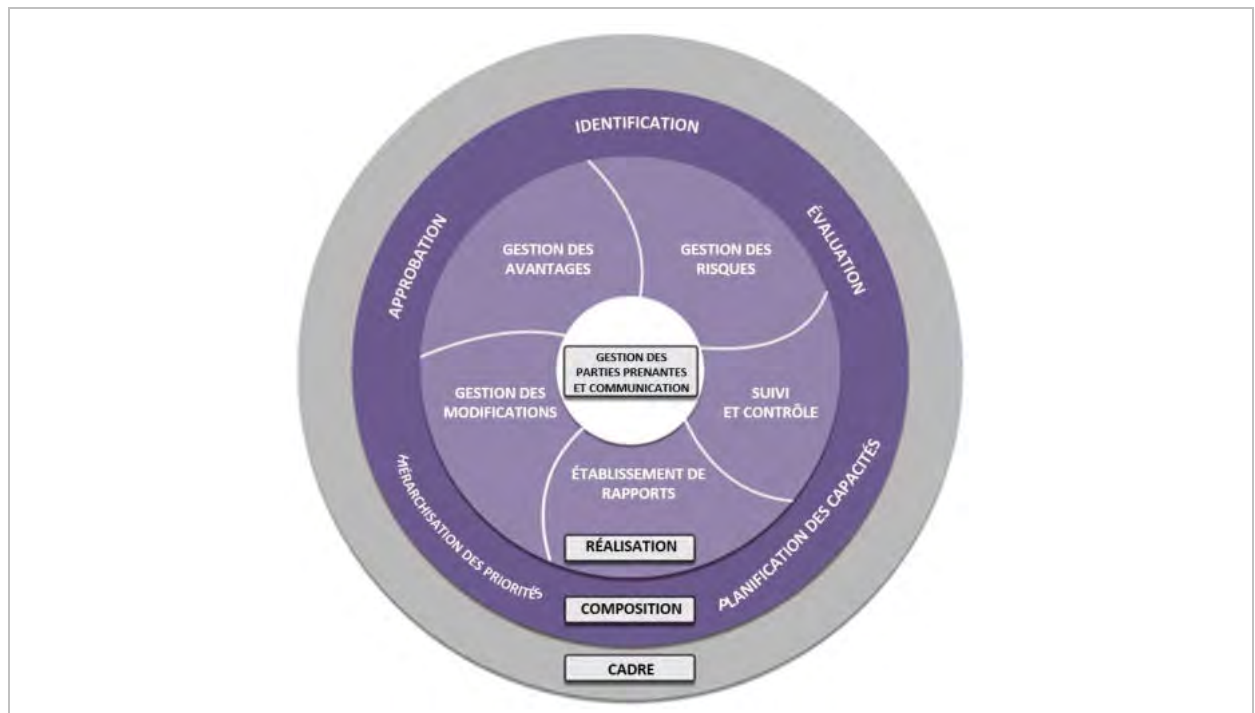
#### 3. Mise en Œuvre du Portefeuille

Processus continu dans lequel les programmes et projets autorisés sont gérés en vue de la réalisation de leurs objectifs. Bien que les programmes et projets soient temporaires, les activités du portefeuille sont exécutées en continu jusqu'à la fermeture du portefeuille.

#### 4. Gestion des Parties Prenantes et Communication

Le processus continu d'analyse et d'interaction avec les différentes parties prenantes pour assurer leur participation effective à la composition et à la réalisation des objectifs du portefeuille.



Fig D.7 Modèle de Gestion de Portefeuille PM<sup>2</sup>

Le processus de composition du portefeuille alimente les processus continus de réalisation de portefeuille avec de nouvelles composantes (programmes ou projets), dont les progrès et les résultats sont communiqués par l'exécution du plan de communication et de gestion des parties prenantes. Les caractéristiques et la gouvernance du portefeuille, ainsi que les activités des processus de gestion et les artefacts sont définis par le Cadre du portefeuille.

Un aperçu général de la gestion organisationnelle des portefeuilles, programmes et projets est illustré dans le diagramme suivant.

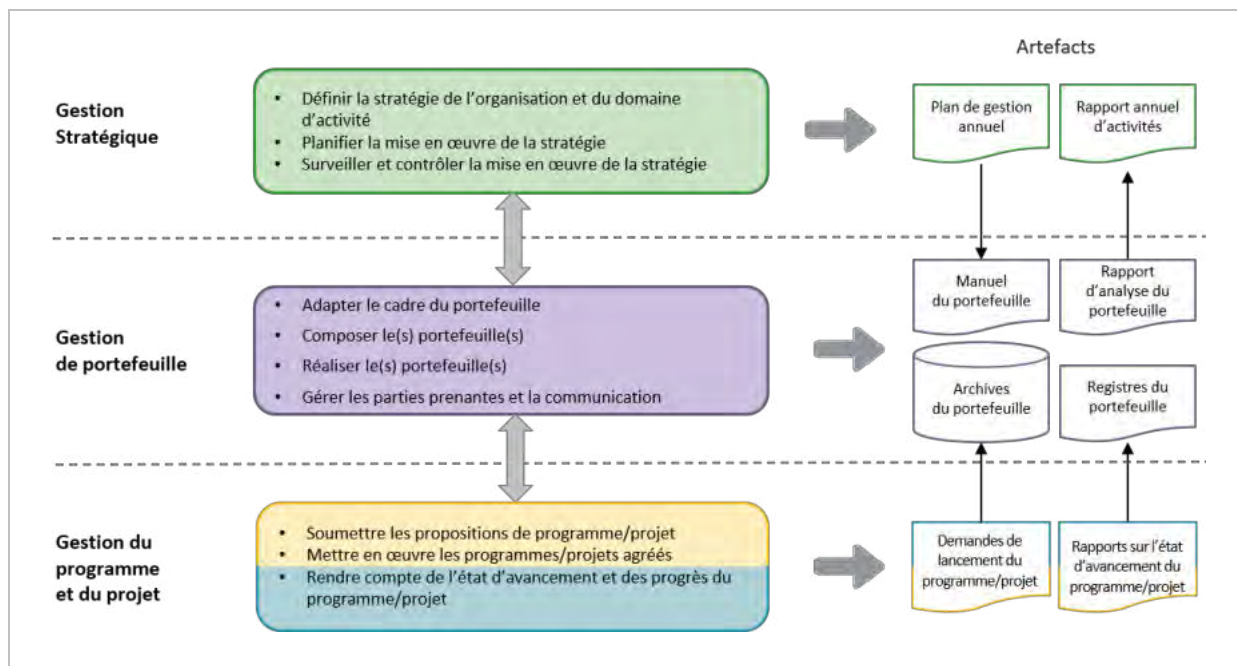
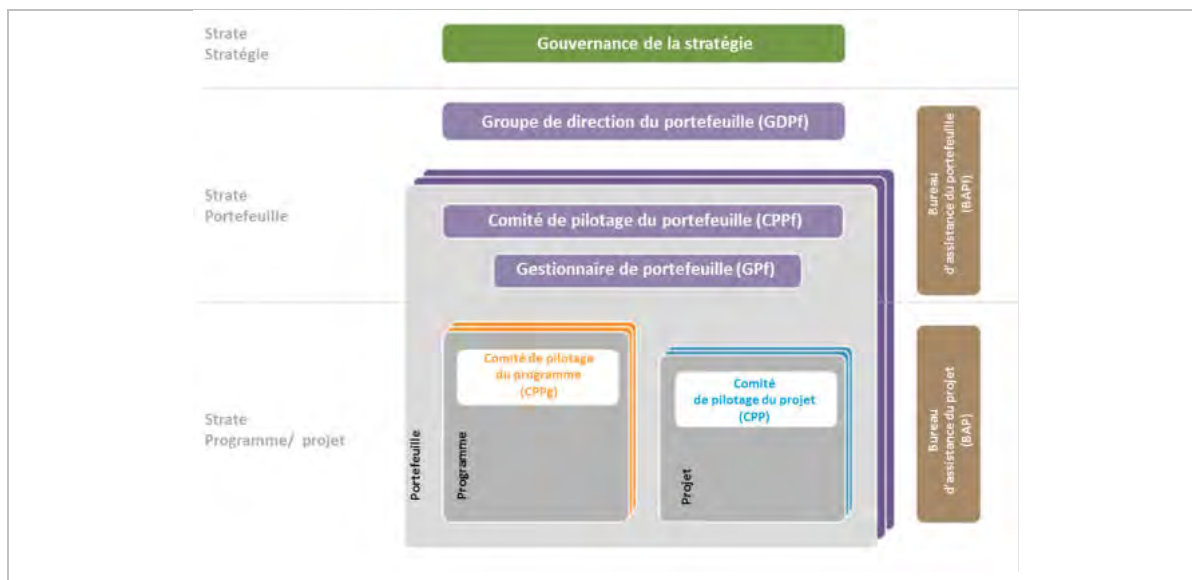


Fig D.8 Schéma des niveaux de gestions, artefacts et activités

La structure de la gouvernance d'un portefeuille PM<sup>2</sup> est présentée ci-dessous.

Fig D.9 Gouvernance de Portefeuille PM<sup>2</sup>

## D.2 Considérations supplémentaires sur PM<sup>2</sup>: Durabilité, protection des données, sécurité informatique, UX

Les sections suivantes présentent des considérations de gestion de projet qui sont plus pertinentes pour des domaines spécifiques. Par exemple, les considérations relatives à la protection des données, à la sécurité informatique et à l'UX<sup>2</sup> sont plus critiques dans le contexte des projets informatiques fournissant des solutions numériques, tandis que les considérations de durabilité sont beaucoup plus essentielles pour les projets d'ingénierie ou de construction. Néanmoins, tous ces aspects restent pertinents dans divers domaines de projet.

### D.2.1 Considérations sur la durabilité dans la gestion de projet

Le concept de durabilité est passé d'une noble aspiration à un impératif pour les organisations et les projets. Consciente de son importance considérable à l'échelle mondiale, la Commission européenne a été à l'avant-garde des initiatives visant à promouvoir une économie durable. Le pacte vert pour l'Europe souligne la nécessité d'un système économique qui favorise la croissance tout en préservant notre planète et en améliorant la vie des citoyens et des générations futures.

La durabilité ne se limite pas à la simple gestion environnementale; elle englobe la complexe interaction entre bien-être économique, environnemental et social. Ce concept plaide en faveur d'une approche globale qui aille au-delà de l'atténuation des dommages et se concentre plutôt sur la création d'effets positifs durables sur le monde que nous habitons.

Étant donné que les organisations et les projets cherchent à intégrer la durabilité en leur sein, les considérations de durabilité deviennent un facteur majeur dans la manière dont les organisations publiques et privées définissent, approuvent, planifient et gèrent les projets et leurs résultats.

En conséquence, les pratiques de gestion de projet devraient inspirer les organisations, les gestionnaires de projets et les équipes de projet et leur donner les moyens de comprendre ce qu'est la durabilité dans le contexte des projets, mais aussi de les doter de lignes directrices et d'outils pratiques et exploitables qui leur permettront d'intégrer sans discontinuité la durabilité dans leur gestion de projet, favorisant ainsi un avenir plus durable et prospère pour tous.

<sup>2</sup> Expérience utilisateur

### D.2.2 Considérations relatives à la protection des données dans le cadre de la gestion de projet

Le règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne constitue un cadre important pour la protection des données à caractère personnel et des droits des personnes au respect de la vie privée. Il établit des principes de protection des données, en mettant l'accent sur l'équité, la transparence et la responsabilité dans le traitement des données. Pour parvenir à la protection des données dès la conception et par défaut, les organisations et les équipes de projet doivent donner la priorité au respect des principes fondamentaux en matière de protection des données. Il s'agit des aspects essentiels de la légalité, de l'équité et de la transparence, de la précision, de la limitation des finalités, de la minimisation des données, de la limitation du stockage et de la sécurité des données, y compris l'intégrité et la confidentialité.

En substance, ces principes exigent que toutes les données à caractère personnel soient traitées d'une manière à la fois légale et équitable, avec transparence à l'égard de la personne concernée. Cela suppose l'obtention d'un consentement explicite, l'information diligente des personnes concernées sur les activités de traitement des données et la garantie de l'équité tout au long du traitement des données.

La collecte de données à caractère personnel se limite à des finalités précises et légitimes, empêchant toute utilisation au-delà du champ d'application initial de la collecte de données. De même, la collecte et le traitement des données sont limités au minimum nécessaire aux fins prévues, en empêchant l'accumulation injustifiée des données et en préservant la pertinence des données. En outre, les données à caractère personnel doivent être conservées pour être exactes et mises à jour si nécessaire, en évitant l'utilisation de données obsolètes ou erronées. La conservation des données à caractère personnel ne devrait pas dépasser la durée requise pour leur finalité initiale, en évitant une conservation indéfinie des données et en facilitant l'effacement des données en temps utile lorsqu'elles ne sont plus nécessaires. Enfin, des mesures strictes de sécurité des données sont essentielles, y compris la protection contre l'accès non autorisé, la divulgation, la modification ou la destruction, tout en préservant à la fois l'intégrité et la confidentialité des données.

Étant donné que les équipes de projet sont confrontées à la complexité de la réglementation en matière de protection des données et de respect de la vie privée, elles ont besoin des lignes directrices et des outils pratiques et exploitables afin qu'ils puissent faire en sorte que la protection des données devienne une considération inhérente aux projets, en s'alignant sur les exigences légales et les normes éthiques relatives au traitement des données à caractère personnel.

### D.2.3 Considérations sur la sécurité informatique dans la gestion de projet

La politique de sécurité informatique de la Commission européenne, associée à sa méthodologie de gestion des risques en matière de sécurité informatique (ITSRM2), constitue un cadre solide qui peut aider les organisations à préserver les actifs numériques et leur intégrité.

La gestion de la sécurité informatique comprend un ensemble de pratiques et de mesures centrées sur l'assurance de trois dimensions fondamentales: la confidentialité, qui implique que les données ne soient accessibles qu'aux utilisateurs autorisés; intégrité, en veillant à ce que les données ne soient pas modifiées sans autorisation; et la disponibilité, en veillant à ce que les données restent accessibles et fonctionnelles en cas de besoin. Elle s'attaque à toute une série de menaces potentielles, telles que les accidents, les erreurs, les attaques délibérées et les événements naturels, qui sont tous considérés comme des risques. L'objectif premier est de réduire la probabilité et l'incidence de ces risques, en les maintenant à un niveau acceptable tout en veillant à ce que le coût de leur gestion ne l'emporte pas sur les avantages.

Les mesures de sécurité informatique devraient être adaptées pour s'aligner sur les menaces spécifiques auxquelles sont confrontées les solutions numériques et être conformes aux politiques et réglementations organisationnelles, décrivant généralement un modèle à trois niveaux, comprenant la gestion des risques, les examens de conformité et les audits de sécurité interne.

Une approche de gestion des risques axée sur la sécurité commence par la conceptualisation des solutions numériques, puis par la phase initiale des projets concernés, et se poursuit jusqu'à leur clôture, mais aussi tout au long du cycle de vie des solutions numériques produites. Par conséquent, les considérations relatives à la sécurité informatique devraient être intégrées dès le départ dans les priorités et le plan de travail du projet. Toutefois, la plupart des organisations, des gestionnaires de projets et des équipes de projet sont confrontés à la complexité de la gestion de la sécurité informatique et devraient donc être formés aux

processus, outils et objets qui contribueront à intégrer sans discontinuité la gestion de la sécurité informatique dans le lancement, la planification et l'exécution des projets, en favorisant un environnement numérique sûr et résilient.

#### **D.2.4 Considérations UX dans la gestion de projet**

Le rôle de l'expérience utilisateur (UX) dans l'augmentation de la valeur des solutions numériques est de plus en plus apprécié. UX, qui se concentre sur les interactions des utilisateurs avec les produits, services et processus, joue un rôle central dans la mise en forme d'expériences utilisateurs qui correspondent à leurs besoins et à leurs souhaits.

UX ne concerne pas seulement la conception de l'interface; elle s'étend à l'optimisation de l'expérience utilisateur complète dans le cadre des solutions, services et processus numériques. Cette approche s'articule autour du rôle central des utilisateurs, en réduisant l'incertitude, en améliorant la compréhension mutuelle et en favorisant les partenariats empathiques.

L'inclusion de considérations UX (par exemple, la réflexion conceptuelle) pour la solution numérique, dans les priorités et le plan de travail du projet, rend les résultats du projet axés sur l'utilisateur. Il donne aux équipes de projet les moyens de combler le fossé entre les hypothèses et l'expérimentation.



## Annexe E: Ressources Complémentaires

### E.1 PM<sup>2</sup> Résumé des activités et artefacts PM<sup>2</sup>

RAM (RCmSCI)—Responsable, Comptable, Support, Consulté, Informé

Lancement	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Demande d'Initiation de Projet	I	n.a	Cm/S	R	S/C	I	n.a	n.a
Étude d'Opportunité	I	C	Cm	R	C	S	S	n.a
Charte du Projet	I	Cm	C	S	C	S	R	C
Planification	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Réunion de lancement	I	Cm	C	S	C	C	R	C
Manuel du projet	I	I	Cm	S	C	I	R	C
Matrice des Parties Prenantes	I	I	Cm	S	C	I	R	C
Plan de travail du projet	I	Cm	C	S/C	C	C	R	S/C
Plan d'externalisation	Cm	C	C	C	I	S	R	I
Plan d'acceptation des livrables	I	Cm	C	S	I	C	R	C
Plan de Transition	I	Cm	C	C	C	C	R	C
Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle	I	I	Cm	R	C	I	S	I
Plans de gestion								
Plan de gestion des besoins	I	I	Cm	C	C	I	R	S
Plan de gestion des modifications	I	I	Cm	C	I	I	R	I
Plan de gestion des risques	I	C	Cm	C	I	I	R	I
Plan de gestion des problèmes	I	I	Cm	C	C	I	R	C
Plan de gestion de la qualité	I	Cm	C	C	C	C	R	C
Plan de communication	I	I	Cm	S	C	I	R	C
Exécution	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Réunion de lancement	I	Cm	C	S/C	C	C	R	C
Coordination du projet	I	I	Cm	S	I	I	R	I
Assurance qualité	I	I	I	S	C	I	Cm	R
Rapports sur le projet	I	I	Cm	S/C	I/C	I/C	R	C
Distribution de l'information	I	I	Cm	C	I	I	R	C
Suivi et contrôle	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Surveiller la performance	I	I	Cm	C	C	I	R	C
Contrôle de l'échéancier	I	I	Cm	C	C	I	R	C
Contrôle des coûts	I	I	Cm	C	C	I	R	C
Gérer les parties prenantes	I	I	Cm	S/C	I	C	R	I
Gérer les besoins	I	I	Cm	C	C	I	R	S
Gérer les modifications	I	C	Cm	S	I	I	R	C
Gérer les risques	I	C	Cm	S/C	C	I	R	C
Gérer les problèmes et les décisions	I	I	Cm	S	C	I	R	C
Gérer la qualité	I	I	I	S/C	C	Cm	R	C
Gérer l'acceptation des livrables	I	I	Cm	S	C	C	R	C
Gérer la mise en œuvre	I	I	Cm	R	C	I	S	I
Gérer la transition	I	Cm	C	C	C	C	R	C
Gérer l'externalisation	Cm	C	C	C	I	S	R	I
Clôture	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Réunion de fin de projet	I	Cm	C	S	C	C	R	C
Rapport de fin de projet	I	Cm	C	S	C	C	R	C
Fermeture administrative	I	C	Cm	C	I	C	R	I

AGB (Organe de Gouvernance Approprié)

PSC (Comité de Pilotage)

PO (Porteur de Projet)

BM (Responsable MOA)

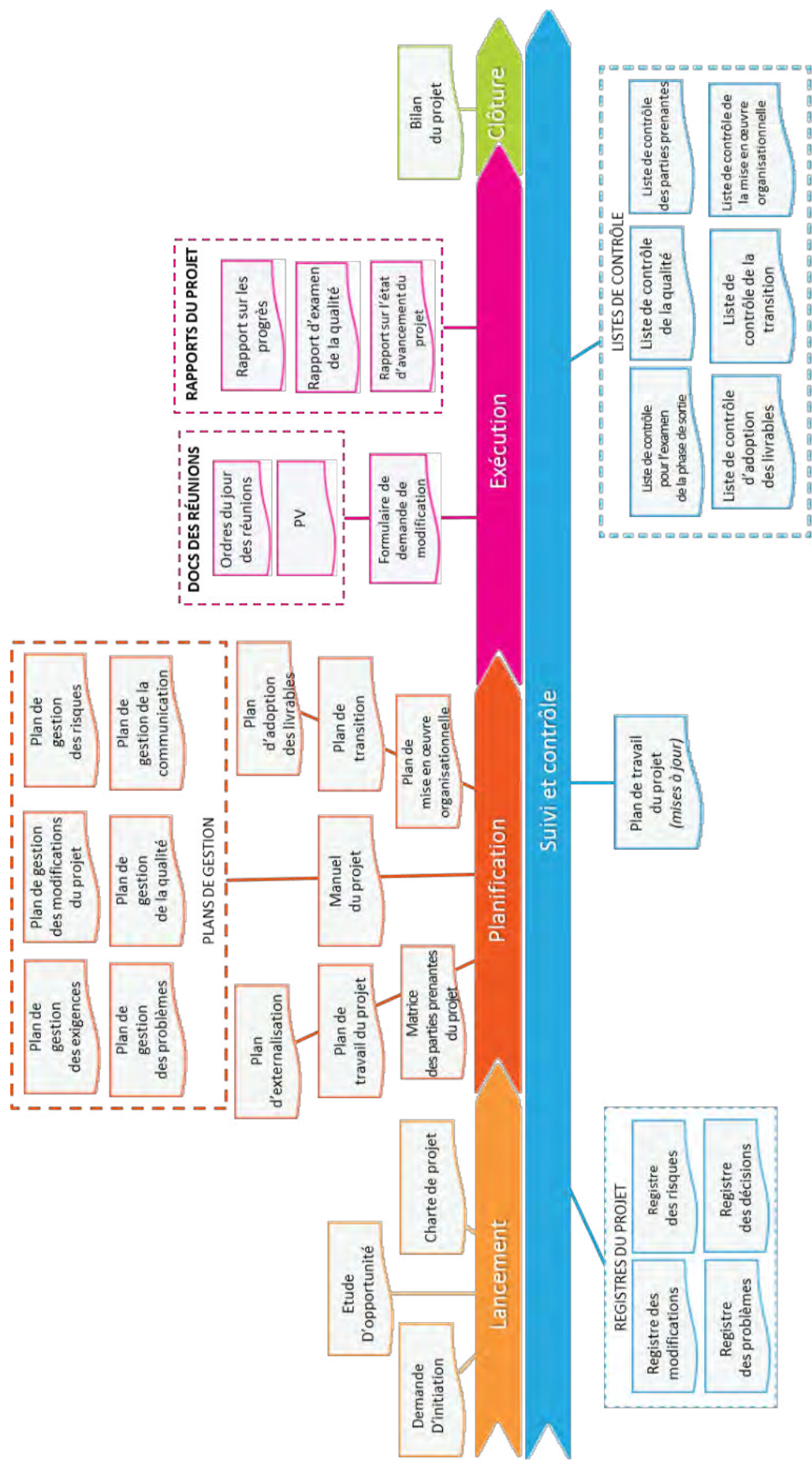
BIG (Groupe de Mise en Œuvre Org.)

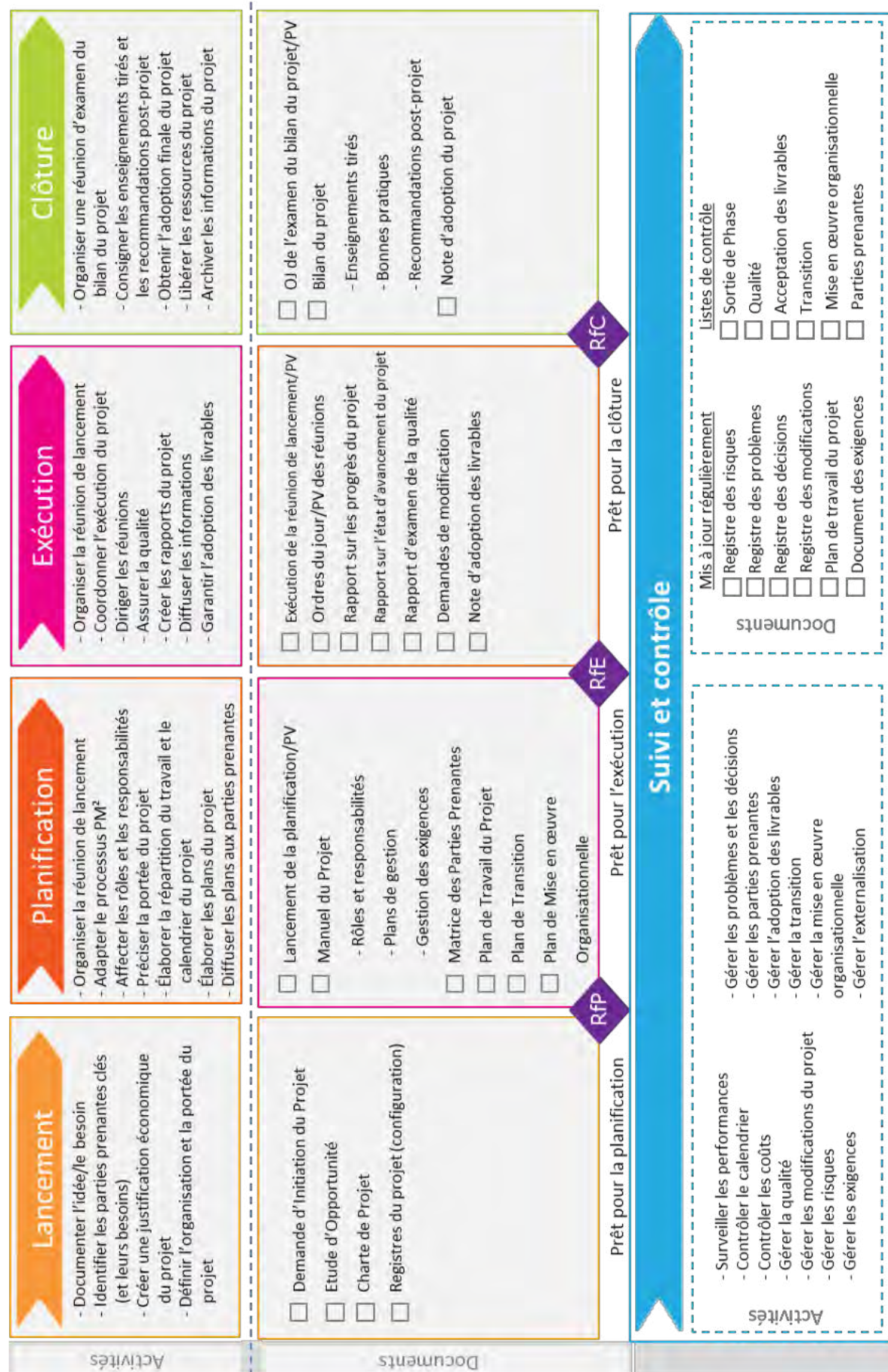
SP (Maître d'Œuvre)

PM (Chef de Projet)

PCT (Équipe Centrale Projet)

Panorama des Artefacts PM²



Vue d'ensemble des activités et artefacts PM<sup>2</sup>



## E.2 Premiers pas avec PM<sup>2</sup> - Conseils pour démarrer vite et bien

Le but de ce guide de démarrage rapide est de vous aider à commencer à appliquer PM<sup>2</sup>. Naturellement, vous voudrez commencer par en apprendre davantage sur la méthodologie PM<sup>2</sup> et consulter le matériel PM<sup>2</sup> disponible. N'oubliez pas, cependant, que vous n'avez pas besoin de devenir un expert avant de pouvoir commencer à appliquer les bases de PM<sup>2</sup> dans vos projets. Tout ce dont vous avez besoin est une brève introduction à la méthodologie PM<sup>2</sup>, puis vous pouvez continuer en suivant les six étapes de démarrage rapide :

### 1. Définir la Gouvernance du Projet et faites un Étude d'Opportunité

- Mettre en place un Comité de Pilotage (PSC).
- Fournir une justification pour le projet, les besoins et établir les contraintes budgétaires.



Étude  
d'Opportunité

### 2. Identifier les Parties Prenantes et établir la Charte du Projet

- Définir le périmètre du projet.
- Identifier les parties prenantes qui doivent contribuer à la Charte.
- Documenter les besoins de haut niveau, les hypothèses et les contraintes.
- Décider d'une approche, estimer les besoins en ressources, les coûts et les délais.

Charte du Projet

### 3. Mettre en place les Registres du Projet

- Mettre en place les Registres de Risques, de Décisions, des Problèmes et des Modifications.
- Ils seront utiles pour la gestion du projet.



Registres

### 4. Démarrer la planification par une réunion

- Inviter les personnes nécessaires au démarrage de la planification.
- Relire la Charte et s'assurer de sa compréhension par tous.
- Communiquer les prochaines étapes de la planification.



Réunion de  
lancement, PV

### 5. Personnaliser l'approche de gestion

Décider des documents à utiliser et les adapter au contexte.

- Etablir les règles, les rôles de chacun ainsi qu'un mécanisme de résolution de conflits.
- Identifier les parties prenantes qui doivent être tenues informées du projet.



Manuel du Projet

### 6. Créer le Plan de Travail

- Décomposer le travail en éléments de taille raisonnable afin d'en faciliter la gestion et créer l'Organigramme des Tâches.
- Estimer les efforts et les coûts pour chaque tâche.
- En déduire le budget détaillé ainsi que les besoins en ressources
- Créer un échéancier des tâches (identifier les dépendances, assigner des ressources et des dates).



Plan de travail  
du Projet

### E.3 Liens utiles

Le Centre d'excellence en PM<sup>2</sup> (COEPM<sup>2</sup>) offre un emplacement central pour télécharger toutes les informations sur PM<sup>2</sup>, les publications, etc. Pour étudier PM<sup>2</sup> plus en détail, vous pouvez télécharger et consulter gratuitement le Guide méthodologique PM<sup>2</sup> et les modèles de documents, et explorer les ressources en ligne :

- PM<sup>2</sup> Website: [https://pm2.europa.eu/downloads\\_en](https://pm2.europa.eu/downloads_en)
- Office des publications de l'Union européenne: <https://op.europa.eu/en>
- PM<sup>2</sup> - EU Academy: <https://ec.europa.eu/newsroom/login?univers=informatics>

#### Suivez les modules d'apprentissage en ligne sur:

- PM<sup>2</sup>: <https://academy.europa.eu/courses/pm-c1-pm-essentials-project-managementmethodology>
- PM<sup>2</sup>-Agile: <https://academy.europa.eu/courses/pm-a1-pm-agile-essentials>

#### Rejoignez la communauté Open PM<sup>2</sup> en adhérant :

<https://joinup.ec.europa.eu/collection/open-pm2-project-management-methodology>

**Sign-up to our newsletter:** <https://ec.europa.eu/newsroom/login?univers=informatics>

Inscrivez-vous à notre bulletin d'information: <https://ec.europa.eu/newsroom/login?univers=informatics>

Cette page est intentionnellement laissée vide

## Annexe F: Éthique et Code de Conduite

### F.1 Code de Conduite Professionnelle PM<sup>2</sup>

De nombreuses organisations fournissent un code de déontologie et de conduite que les membres sont tenus de respecter. L'objectif est d'aider les gens à naviguer dans les complexités de la réalité professionnelle et de leur rappeler quelles attitudes et comportements s'harmonisent avec un ensemble de valeurs professionnelles communément acceptées.

La conduite signifie un comportement personnel fondé sur des principes moraux. Le professionnalisme est l'habileté, le bon jugement et le comportement poli que l'on attend d'une personne qui est formée pour bien faire un travail. Cette section fournit un rappel utile des principes clés que les praticiens de la PM<sup>2</sup> (et les membres de l'équipe de projet) devraient connaître et respecter.

- **INDÉPENDANCE** : la conduite du personnel et la prise de décisions doivent être déterminées par la nécessité de servir le bien commun et l'intérêt public, et jamais d'autres intérêts, qu'ils soient privés ou résultant, par exemple, de pressions politiques.
- **IMPARTIALITÉ** : les membres du personnel doivent être impartiaux dans toutes les décisions qu'ils sont appelés à prendre.
- **OBJECTIVITÉ** : toute conclusion tirée par le personnel dans le cadre du travail du projet doit être équilibrée et fondée sur une analyse approfondie des faits et du contexte légal.
- **LOYAUTÉ** : la loyauté envers l'organisation est essentielle au maintien de son indépendance et à la réalisation de ses objectifs. Il est également nécessaire pour le fonctionnement de chaque service.

Mettre ces principes en application demande :

- **CIRCONSPÉCTION** : il s'agit d'arrêter et de réfléchir aux conséquences et implications possibles des actions, en montrant un degré de modération et un sens de la proportion et de la convenance.
- **RESPONSABILITÉ** : qui consiste à accomplir les tâches qui vous sont confiées le plus scrupuleusement possible et à rechercher des solutions en cas de difficultés. Il est également important de connaître et de respecter les obligations légales et les règles et procédures administratives en vigueur.

Les principes clés peuvent être résumés comme **INTEGRITÉ**, ce qui signifie adhérer systématiquement aux principes éthiques et prendre des décisions judicieuses en fonction de ces principes.

En plus du code de déontologie susmentionné, tout praticien de la méthodologie de gestion de projet PM<sup>2</sup> doit agir sur la base des valeurs suivantes :

- **LÉGALITÉ et RESPONSABILISATION** : agir conformément à la loi et se tenir responsable des décisions et des actes.
- **ÉQUITÉ** : l'équité est notre devoir de prendre des décisions de façon impartiale et objective, sans aucun intérêt personnel, préjugé et favoritisme.
- **NON-DISCRIMINATION et ÉGALITÉ DE TRAITEMENT** : respecter le principe de non-discrimination et, en particulier, garantir l'égalité de traitement des membres du public sans distinction de nationalité, de sexe, d'origine raciale ou ethnique, de religion ou de conviction, de handicap, d'âge ou d'orientation sexuelle.
- **PROPORTIONNALITÉ et COHÉRENCE** : veiller à ce que les mesures prises soient proportionnelles à l'objectif poursuivi et soient cohérentes dans votre comportement.
- **RESPECT et LEADERSHIP** : exercer le pouvoir de votre poste avec responsabilité et promouvoir les principes éthiques et la conduite professionnelle par le leadership et l'exemple.
- **HONNÊTETÉ et OUVERTURE** : déclarer tout intérêt privé et fournir ouvertement les motifs de toute décision.
- **TRAVAIL D'ÉQUIPE et RESOLUTION de CONFLIT** : travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs en trouvant des solutions grâce à une meilleure compréhension mutuelle.
- **POLITESSE ET COMMUNICATION CLAIRE** : mobiliser les collègues en faisant preuve de respect et en encourageant l'efficacité grâce à la clarté des instructions.

## F.2 Vertus Personnelles et Professionnelles

Les vertus sont les forces (ou l'excellence) de la personne qui les possède et se réfèrent à la gestion idéale de notre attitude, de notre comportement et de nos actions qui entraînent la performance personnelle et professionnelle. Les vertus sont exprimées dans un contexte spécifique comme étant la moyenne saine entre l'excès et de la carence, qui, cependant, n'est pas universelle, mais subjective, et qui, à ce titre, varie d'une personne à l'autre et de sa situation. Ce moyen doit être déterminé par un bon jugement.

Les vertus sont développées par la pratique. Leur application nous aide à découvrir les bons principes de conduite, à savoir ce que nous devons faire dans une situation donnée. Agir de manière vertueuse nous permet d'augmenter l'efficacité et l'efficience de notre performance comme moyen de servir nos objectifs personnels, professionnels, ainsi que nos objectifs plus élevés et plus inclusifs.

La vertu de **prudence** (sagesse pratique) se réfère à notre capacité à examiner attentivement comment nous pouvons atteindre notre objectif. La prudence est caractérisée comme une disposition pratique parce que son résultat est quelque chose concret. Il peut être examiné à deux niveaux : le niveau de but (notre capacité à fixer des objectifs dignes) et le niveau de délibération (notre capacité à examiner attentivement le cours et les moyens de nos actions afin d'atteindre les objectifs souhaités).

Le **jugement** fait référence à notre capacité d'évaluer ce qui est vrai et ce qui ne l'est pas. Le jugement forme notre perception des choses qui nous entourent. Par conséquent, cela affecte fortement notre prudence, qui à son tour détermine nos actions. Lorsqu'il y a une lacune dans notre jugement (p. ex. en raison de facteurs émotionnels ou d'expériences passées), nous pouvons considérer comme une chose vraie qui ne l'est pas et vice-versa (p. ex. considérer un acte comme équitable lorsqu'il est injuste).

C'est grâce à une **perspicacité** intuitive que l'esprit saisit les principes de conduite qui peuvent montrer la voie vers le succès et le bonheur. La vertu de la perspicacité se réfère à notre capacité à percevoir les choses correctement, à examiner les circonstances avec précision, à comprendre les relations entre les choses, à analyser et à synthétiser. Elle détermine notre capacité d'apprendre ou de savoir ce qu'il faut faire ou non, et de transférer ces connaissances dans divers contextes afin de contribuer à notre bien-être.

La vertu du **courage** se réfère à la gestion de la prise de risques et est décrite comme la moyenne productive entre la lâcheté (une lacune) et l'audace ou l'inpeur (un excès). Une personne courageuse poursuit (pas nécessairement sans crainte) les bons objectifs, pour les bonnes raisons, de la bonne manière, au bon moment et pour le bon moment. Par conséquent, une personne qui est courageuse agit et supporte tout ce qui est logiquement nécessaire pour atteindre un but digne. Le courage (qui comporte toujours un risque) est un moyen nécessaire au développement ultérieur de ses capacités.

La vertu de **l'honneur** renvoie à notre disposition à obtenir des honneurs et des récompenses auprès d'autres. Cette vertu est définie comme le moyen entre le manque d'ambition (chercher moins d'honneurs et de récompenses que ce qui est mérité ou n'ayant aucun désir d'honneurs) et la trop ambitieuse (désir excessif de distinctions ou recherche d'honneurs et de récompenses que ce qui est mérité).

**L'honnêteté** se réfère à notre capacité à dire la vérité sur nous-mêmes et à démontrer aux autres ce que nous sommes vraiment, sans nier ni exagérer nos qualités. Cette vertu est la moyenne entre l'autodépréciation (carence) et la vanité (excès).

La vertu de **l'équité** (ou de la justice) en général est atteinte par l'application de toutes les autres vertus. Cependant, il y a un type particulier d'équité qui fait référence à notre disposition de répartir équitablement les avantages et les dommages à ceux qui les méritent, soit entre autres et nous-mêmes, soit entre autres. L'équité est la mère de toutes les vertus, et pour être vraiment justes, toutes les vertus doivent être pleinement développées (« *L'équité est supérieure à toutes les vertus et excellente* » — Aristote).

La vertu de la **générosité** fait référence à la gestion de choses qui ont de la valeur (p. ex. temps, argent, connaissances, information et autres biens). Elle est définie comme la moyenne productive entre l'avarice (carence) et le gaspillage (excès). La générosité garantit que les biens précieux que nous possédons, tels que nos connaissances, sont partagés avec la bonne personne, au bon moment, dans la bonne quantité et de la bonne manière, afin d'être utilisés de manière productive. La générosité est déterminée non seulement par notre volonté et notre capacité à donner (par exemple, utiliser et partager nos connaissances), mais aussi par le fait que notre don est en harmonie avec les intérêts à long terme des personnes impliquées et conformément aux autres vertus morales. Il faut suivre la direction de la raison, car la générosité est quelque chose qui doit être exercée avec sagesse pour promouvoir son propre bien et celui des autres.



La vertu de la **convivialité** se réfère à la gestion de notre amicalité dans nos interactions avec les autres. Elle est définie comme la moyenne entre grossièreté (carence) et obséquance (excès). Une personne grossière jouit d'un conflit, sans prendre en considération si elle déplaît ou embarrasse autrui, tandis qu'une personne obséquieuse fait preuve de servitude et s'intéresse surtout à être aimable aux autres, évitant les conflits même à un coût personnel élevé.

La vertu de l'**humour** est décrite comme la moyenne entre la méchanceté (carence) et la bouffonnerie (excès). La personne méchante ne jouit pas de l'humour, pourrait même être indûment bouleversée ou agacée par elle. D'autre part, le bouffon est quelqu'un qui aime l'humour en excès, l'exprime de manière improductive, avec une fréquence inappropriée, ce qui peut causer de l'ennui aux autres.

La vertu du **calme** se réfère à la gestion de la colère. C'est la moyenne entre la placidité (carence) et l'irritabilité (excès). La placidité se réfère à l'absence de colère, tandis que l'irritabilité se réfère à l'excès de colère dans sa durée, son intensité et sa fréquence. La personne calme désire rester calme et ne pas se laisser emporter par la passion ou la rage, mais toujours agir dans des limites raisonnables.

La vertu de la **tempérance** se réfère à la gestion de nos désirs et est la moyenne entre l'insensibilité (carence) et l'intempérance (excès). Une personne tempérée est une personne qui désire modérément et raisonnablement tous ces plaisirs qui favorisent la santé et le bien-être.

La vertu de la **magnificence** est similaire à la générosité, mais elle se réfère à la gestion de grands actifs. Il est défini comme la moyenne entre la pitié (carence) et la vulgarité (excès). La pitié prévaut quand quelqu'un contribue à une cause importante avec une disposition misère. Au contraire, la vulgarité est affichée lorsque quelqu'un contribue excessivement, beaucoup plus que ce qui est requis ou prévu.

La vertu de la **magnanimité** est semblable à l'honneur, mais elle se réfère à la gestion des honneurs et des récompenses élevées. Elle est définie comme la moyenne entre la timidité (carence) et la vanité (excès). Une personne timide croit qu'elle ne mérite pas de grands honneurs alors qu'elle les mérite réellement, alors qu'une personne vaine croit qu'elle mérite de grands honneurs alors qu'elle ne les mérite pas réellement. Les magnanimes (magnum=grand) considèrent qu'ils méritent les plus grands biens (richesse, influence, prestige, distinctions, etc.) quand ils le méritent effectivement.

Toutes les vertus sont requises pour l'application des compétences professionnelles, mais les vertus intellectuelles du jugement, de la prudence et de la perspicacité doivent être appliquées transversalement à leur développement. Le tableau suivant montre les relations les plus fortes entre vertus morales et compétences professionnelles clés.

Compétence	Vertus
Leadership	Toutes
Relations et engagement	Équité, Amabilité, Générosité, Honnêteté, Humour, Tempérance
Introspection et autonomie	Calme, Courage, Amabilité, Honnêteté, Honneur, Tempérance
Changement et transformation	Calme, Courage, Amabilité, Générosité
Communication personnelle	Calme, Amabilité, Générosité, Humour
L'ingéniosité	L'équité, la convivialité, la générosité, l'honnêteté, l'honneur
Orientation résultats	Honneur, Générosité, Magnanimité, Magnificence
Travail d'équipe	Calme, Courage, Équité, Amabilité, Générosité, Honneur, Magnificence
Négociation	Courage, équité, convivialité, générosité, honnêteté, honneur
Gestion des conflits et des crises	Calme, équité, convivialité, générosité
Intégrité et fiabilité personnelles	Calme, Courage, Équité, Amabilité, Honneur, Tempérance
Gestion de la culture et des valeurs	Toutes

Cette page est intentionnellement laissée vide

## Annexe G: Glossaire

A	
Accepter (Stratégie de réponse aux risques)	Stratégie de réponse au risque qui s'applique à la fois aux risques négatifs (menaces) et positifs (opportunités). Dans le cas de menaces, il y a deux réactions possibles : l'acceptation passive (aucune action spéciale n'est prévue, il suffit de continuer à surveiller le risque) ou l'acceptation active, qui implique l'élaboration d'un plan d'urgence. Pour les opportunités, aucune mesure spécifique n'est prise pour les concrétiser. Nous en profitons simplement dans le cas où ils se produisent.
Acceptation	L'acceptation est l'acte d'approbation (signature) des livrables s'ils répondent aux critères d'acceptation définis. C'est le Porteur du Projet (PO) qui accepte les produits livrables, pendant ou à la fin de la Phase d'Exécution (acceptation des livrables) et pendant la Phase de Clôture (acceptation finale du projet).
Acceptation finale	L'acceptation finale des produits livrables du projet est effectuée au cours de la Phase de Clôture par le Porteur du Projet (BP), après consultation du Comité de Pilotage (CFP), au moyen d'une approbation officielle de l'acceptation finale du projet.
Activités	Une activité est un ensemble de tâches/travaux appartenant à un processus ou à un lot de travail dans un projet, avec des extrants mesurables et une durée limitée.
Actions correctrices	Des mesures correctives sont planifiées (et mises en œuvre) dans le cadre du contrôle du projet dans le but de remettre le projet sur la bonne voie lorsque des écarts importants par rapport aux niveaux de référence du projet ont été identifiés.
Adaptation	Adapter la méthodologie PM <sup>2</sup> se réfère à l'adaptation de la méthodologie à l'environnement et aux besoins d'une organisation. Il s'agit généralement d'adapter un ou plusieurs des quatre piliers de la méthodologie (par exemple, modifier la gouvernance du projet, ajouter ou supprimer des étapes dans les processus définis par la PM <sup>2</sup> , ajouter ou supprimer des sections dans les artefacts PM <sup>2</sup> , ajouter des étapes à une phase, etc.). Les résultats de l'adaptation de la méthodologie devraient être reflétés et documentés dans les plans de gestion de la PM <sup>2</sup> et dans le Manuel du Projet. Il convient d'éviter les écarts importants par rapport à la méthodologie PM <sup>2</sup> .
Assistant au Chef de Projet (PMA)	L'assistant au chef de projet (PMA) est un rôle facultatif de PM <sup>2</sup> qui aide le Chef de Projet (PM) dans les activités de gestion et d'administration de projet.
Améliorer (Stratégie de réponse au risque)	Améliorer est une stratégie de réponse aux risques qui vise à accroître la probabilité et/ou l'impact d'un risque positif (opportunité). Elle diffère sensiblement de la stratégie de réponse aux risques Exploiter étant donné qu'elle ne permet pas d'assurer la réalisation de l'occasion.
Analyse SWOT	Une analyse SWOT est une méthode utilisée pour évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces impliquées dans un projet. Elle commence généralement par préciser l'objectif du projet, puis identifie les facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces) qui sont favorables ou défavorables à la réalisation de l'objectif.
Appétit (risque)	L'appétit pour le risque décrit le niveau de risque qu'une organisation est prête à accepter dans la poursuite de ses objectifs.
Approbation	Acceptation formelle de quelque chose (c.-à-d. une décision positive), d'un livrable, un artefact, un changement ou une stratégie de réponse aux risques.
Approche descendante (technique)	L'approche descendante désigne une approche d'estimation du travail du projet qui commence au niveau de l'objectif, et les partitions se situent jusqu'aux niveaux les plus fins de définition jusqu'à ce que les participants soient convaincus que le projet a été défini de manière adéquate.
Après-projet	Après projet définit la période après la clôture du projet. Il comprend un ensemble d'activités visant à maintenir, à améliorer, à étendre et à soutenir les livrables du projet une fois qu'ils ont été livrés aux parties prenantes et aux utilisateurs. Les

	activités post-projet relèvent de la responsabilité de l'organisation permanente et sont mises en œuvre dans le cadre d'opérations en cours ou de projets futurs. Ces activités sont généralement définies dans le Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle des activités ou recommandées dans le rapport de fin de projet.
Artefacts	Extrants tangibles des activités de gestion de projet, comme les plans de gestion de projet, le Plan de Travail du projet, les procès-verbaux des réunions, les registres, les listes de vérification, les rapports, l'Étude d'Opportunité et la Charte du Projet.
Artefacts spécifiques au domaine	Les artefacts spécifiques au domaine sont spécifiques au domaine du projet et font partie intégrante de la planification et de la documentation globale. Aucun modèle n'est fourni par PM <sup>2</sup> , mais ils devraient également figurer dans le Manuel du Projet dans le cadre des extrants de la Planification (phase). Les exemples comprennent les conceptions de systèmes (projets de IT), les aménagements architecturaux (projets de rénovation/déménagement), les lois et politiques (projets de politiques), etc.
Assurance Qualité (QA)	L'assurance de la qualité (AQ) est l'activité qui consiste à fournir les éléments probants nécessaires pour établir la qualité du travail et, par conséquent, donner suffisamment de confiance que le projet satisfera au périmètre et aux exigences de qualité souhaitées dans les limites de ses contraintes.
Assurance Qualité du Projet (rôle)	L'assurance de la qualité des projets (PQA) est le rôle qui est responsable des aspects de l'assurance de la qualité et de la vérification. Le rôle est un membre facultatif du Comité de Pilotage (PSC) et aide le Chef de Projet (PM) à créer le plan de gestion de la qualité.
Atténuation	L'atténuation se réfère à une action menée pour : 1) réduire la probabilité qu'un risque se produise et (2) réduire l'effet du risque sur le projet en minimisant son impact s'il se produit. (Voir aussi Réduire, stratégie de réponse aux risques.)
Audit	Une vérification est une évaluation indépendante entreprise pour fournir un niveau d'assurance approprié quant à la conformité à des normes données.
Autorité	L'autorité est le droit de donner des ordres, de prendre et d'appliquer des décisions, d'utiliser les ressources du projet et de signer des approbations.
Avant-projet	Décrit la période précédant le début officiel du projet (c.-à-d. avant l'approbation de l'Étude d'Opportunité). Il comprend les activités et la collecte d'informations relatives à l'idée/aux besoins du projet.

## B

Bénéfice	Effet positif résultant d'un projet (c.-à-d. perçu comme positif par un ou plusieurs intervenants). Les bénéfices devraient être mesurables. Le terme « impact » est également utilisé pour décrire les avantages des projets financés par l'UE.
Besoin	Une capacité que le produit ou le service livré par le projet doit posséder pour répondre aux besoins des parties prenantes. Il constitue un accord entre le (s) client (s) et l'équipe de projet sur ce qu'il faut produire. C'est un test que le produit final du projet doit passer pour répondre aux demandes du client.
Besoin des Parties Prenantes	Les besoins des Parties Prenantes décrivent une capacité souhaitable ou obligatoire demandée par une personne ou un groupe de personnes qui sera utilisée comme intrant principal pour définir les caractéristiques générales d'une solution.
Bonne pratique	Méthode ou une technique établie grâce à l'expérience et la recherche montre constamment des résultats supérieurs à ceux obtenus par d'autres moyens.
Budget	Le budget est l'allocation annuelle approuvée des ressources financières de l'organisation à un projet/objectif spécifique.
Bureau d'Architecture (AO)	Le Bureau de l'architecture (AO) conseille les équipes de projet sur les aspects architecturaux (p. ex. architecture des applications et architecture des systèmes informatiques) et élabore des normes d'architecture pour les projets.

Bureau de Soutien au Projet (PSO)	Le Bureau de Soutien aux Projets (PSO) est un organisme (ou entité) organisationnel fournissant des services de gestion de projet qui peuvent être liés à un projet spécifique ou fournis en tant que service horizontal par l'organisation. Les responsabilités d'un PSO peuvent aller de la fourniture de fonctions simples d'appui à la gestion de projet à la facilitation du lien entre les projets et les objectifs stratégiques et les avantages organisationnels en partageant les ressources, les méthodologies, les outils et les techniques. Toutes les organisations n'ont pas accès à un tel organisme.
But	Un but est le résultat ou la réalisation vers lequel l'effort est dirigé. Les buts sont des énoncés généraux des résultats réalisables, conformes à l'énoncé de mission d'un programme ou d'une organisation.

C	
Échéancier	L'échéancier fait partie du Plan de Travail du projet PM <sup>2</sup> . Il se compose d'un plan temporel comprenant les jalons du projet, les activités, les tâches et les livrables, avec des dates de début et de fin, liés par des dépendances. Un échéancier est souvent présenté dans un diagramme de Gantt. (Voir aussi le diagramme de Gantt.)
Capabilité	Décrit une capacité existante ou nécessaire de personnes (isolées ou combinées), de systèmes d'information ou de dispositifs pouvant soutenir une activité, un processus ou une fonction.
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Capacity Maturity Model Integration (CMMI) désigne une méthode de mesure de la maturité de la capacité de certains processus métier afin d'aider les organisations à voir leur niveau actuel de maturité par rapport au niveau de maturité souhaité.
Caractéristique	Caractéristique ou un ensemble de caractéristiques observables de l'extérieur fournie(s) par la solution qui répond partiellement ou entièrement à un besoin d'une partie prenante et qui est utilisé pour exécuter un ensemble de tâches/fonctions de l'utilisateur.
Catégorie de Processus	Les processus de l'organisation peuvent être classés en catégories ou domaines de processus différents. Exemples : gestion des actifs, audit, communication interne, communication externe, gestion des documents, gestion financière, gestion des subventions, ressources humaines, informatique, cycle de vie de la législation, gestion des statistiques, gestion des cas, gestion des crises (systèmes d'alerte), achats, gestion de programmes et stratégies de planification.
Cause première	La cause première décrit la cause originale/principale d'un problème ou d'un risque.
Changement	Le changement fait référence à l'acte, au processus ou au résultat de la transition d'un état existant à un nouvel état.
Changements (résultats de projets)	Comprennent les résultats directs de l'utilisation (mise en œuvre) des extrants du projet par le client. Les changements permettent à l'organisation d'obtenir les bénéfices escomptés d'un projet.
Changement du projet	Un changement de projet est une modification de l'environnement du projet (le périmètre, échéancier, ressources, coûts, risques, qualité, artefacts, etc.). Les causes possibles d'un changement sont, par exemple, un nouveau besoin, un enjeu identifié, une mesure préventive visant à réduire le niveau de risque, une décision prise qui a une incidence sur le niveau de référence du projet, etc.
Chargé de la Gestion Documentaire	Le responsable de la gestion des documents (DMO) est un rôle qui assure la mise en œuvre cohérente de la gestion des documents au sein de l'organisation.
Charte du Projet	La Charte du Projet est un document qui capture l'essence de la solution envisagée sous la forme de besoins et de caractéristiques de haut niveau qui donne au lecteur une vue d'ensemble du (des) produit (s) final (s) du projet. Il comprend des informations sur le périmètre, le coût, le temps et les risques du projet, ainsi que des informations telles que les jalons, les produits livrables, l'organisation et l'approche du projet. Il s'agit d'un document initié par le champion qui autorise formellement

	l'existence du projet et de l'équipe de projet et confère au Chef de Projet (PM) le pouvoir d'utiliser les ressources organisationnelles pour doter les activités du projet. La responsabilité finale de la qualité de la Charte du Projet incombe au Chef de Projet (PM).
Chef de Projet (PM)	Le Chef de Projet (PM) joue un rôle dans le projet qui est nommé par le Comité de Pilotage (PSC) pour gérer l'avancement quotidien du projet de façon à produire les extrants dans les limites des contraintes convenues. Le Chef de Projet (PM) assure également la gestion quotidienne de l'Équipe Centrale du Projet (PCT).
Chef de Projet Externe (CPM)	Rôle joué par une ressource du côté du sous-traitant. Le rôle est chargé de gérer les progrès quotidiens des activités externalisées afin de fournir une qualité acceptable des services et/ou des produits livrables tels que définis dans le contrat. Le chef de projet externe (CPM) de l'entrepreneur travaille avec le Chef de Projet (PM) et rend compte régulièrement de l'état d'avancement.
Chemin Critique	Le chemin critique est la voie la plus longue (séquence d'activités) nécessaire pour réaliser les extrants du projet.
Client	Voir <i>Côté Demandeur</i> .
Clôture administrative	La clôture administrative a lieu pendant la phase de clôture d'un projet. C'est le processus par lequel le Chef de Projet (PM) s'assure que le projet a été entièrement et formellement accepté par le Porteur du Projet (PO), que tous les documents et dossiers sont examinés, organisés et archivés en toute sécurité, et que toutes les ressources sont officiellement libérées.
Comité de Pilotage (PSC)	Le Comité de Pilotage (PSC) est chargé de surveiller la bonne exécution du projet. Ce groupe définit les principales orientations du projet et coordonne ses principales tâches. Il valide les ressources humaines et financières allouées au projet ainsi que les principaux livrables du projet. Tous les groupes de parties prenantes devraient être représentés au Comité de Pilotage (PSC).
Communauté de Pratique	Une communauté de pratique (CdP) peut être décrite comme un groupe de personnes qui partagent un intérêt commun et/ou une profession et qui viennent en groupe pour échanger des informations et des expériences. Une CdP peut être interne à une organisation ou impliquer des professionnels de différentes organisations.
Compétence	La compétence décrit les savoirs et la capacité requises pour mener à bien les activités (projet). Si les membres de l'équipe ne possèdent pas les compétences requises, la performance de l'activité/du projet peut être compromise. Lorsqu'une telle inadéquation est identifiée, des efforts visant à y remédier doivent être pris en considération comme de la formation, du coaching, de l'embauche de consultants, de l'adaptation de l'échéancier du projet ou même d'un changement du périmètre.
Conformité	Être en conformité signifie se conformer aux normes, aux méthodologies et aux exigences applicables au projet (par exemple, exigences de qualité), lois, règles commerciales, etc.
Constats	Les constatations comprennent les résultats d'une évaluation d'un processus ou de critères fondés sur des éléments probants pertinents, qui compare l'état actuel aux critères définis (objectifs de l'évaluation) ainsi que le jugement professionnel.
Contexte	Le contexte est l'ensemble des facteurs organisationnels (internes) et externes qui influencent ou déterminent le besoin du projet et son urgence.
Contrainte	Une contrainte est une limitation (avérée) interne ou externe à un projet qui a un effet direct sur ses performances.
Contrôle des modifications	Le contrôle des modifications est une activité du processus de gestion des modifications PM <sup>2</sup> qui vise à évaluer, accepter ou rejeter les demandes de modifications de projet à l'aide d'un Registre des Modifications.
Contrôle Qualité	Le contrôle de la qualité est l'activité de surveillance et de consolidation des résultats de l'assurance de la qualité (AQ) afin d'évaluer la conformité et la performance, de recommander les changements nécessaires et de planifier de nouvelles activités

	d'assurance de la qualité ou d'affiner les activités existantes d'assurance de la qualité.
Contrôleur	Personne qui évalue et valide officiellement un artefact ou un livrable.
Coordinateur de la Protection des Données (DPC)	Nommé par la haute direction ou au niveau de l'entreprise, le coordinateur de protection des données (DPC) assure la mise en œuvre cohérente et le respect des réglementations spécifiques en matière de protection des données. Le coordinateur de la protection des données (DPC) fournit des conseils et une assistance à tous les responsables de la protection des données et assiste spécifiquement les responsables du traitement des données de l'organisation dans leurs notifications au délégué à la protection des données (DPO). Les coordinateurs de la protection des données (DPC) établissent l'inventaire des demandes de traitement des données à caractère personnel au sein de l'organisation, assurent la liaison et coopèrent avec le délégué à la protection des données (DPO). Ils représentent également l'organisation au sein du réseau des coordinateurs.
Coordination du Projet	La coordination du projet décrit le processus de gestion et de direction des activités du projet et des parties prenantes. Il comprend l'affectation des ressources du projet aux activités, le contrôle continu de la qualité des résultats provisoires des travaux, la communication continue avec tous les membres du projet et la motivation de tous les participants tout au long du projet par le biais de la direction, des négociations, de la résolution des conflits et de l'application des techniques de gestion des personnes.
Côté Demandeur	Également appelé côté client ou Maîtrise d'Ouvrage. Le côté demandeur comprend les ressources appartenant à l'organisation qui a demandé le projet et où la solution sera livrée. Ces ressources comprennent le Porteur du Projet (PO), le Responsable MOA (BM) et le Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle (BIG).
Coût de développement	Les coûts de développement des solutions comprennent les coûts des ressources nécessaires à l'élaboration des livrables du projet.
Coût d'entretien	Les coûts d'entretien de la solution comprennent les coûts des ressources nécessaires pour maintenir les produits livrables du projet (y compris les modifications apportées aux livrables du projet).
Coûts de Formation	Les coûts de formation comprennent les coûts de ressources humaines nécessaires à la formation du côté demandeur (utilisateurs finaux, etc.) ou aux équipes qui soutiendront et maintiendront la solution.
Coûts d'Infrastructure	Les coûts d'infrastructure sont ceux liés, par exemple, à l'équipement, aux matériaux, aux installations et au matériel requis pour fournir, soutenir, exploiter et entretenir la solution livrée.
Coûts de Support	Les coûts de support sont ceux qui sont nécessaires pour maintenir l'utilisation des livrables du projet après la fin de celui-ci.
Coût réel (AC)	Coût réel (AC) est le montant des coûts (unités monétaires) réellement engagés jusqu'à un moment donné (p. ex. au cours d'une période prédéfinie). Également connu sous le nom de coût réel du travail effectué (ACWP).
Coût Total de Possession (TCO)	Le coût total de possession (TCO) définit le coût estimatif (direct et indirect) pour la réalisation des bénéfices du projet. À titre d'exemple, elle est habituellement calculée pour une période de cinq ans, sauf indication contraire.
Critère d'acceptation	Les critères d'acceptation comprennent la liste des exigences classées par ordre de priorité que les livrables finaux doivent satisfaire avant que le Porteur du Projet (PO) puisse les accepter. Les critères d'acceptation sont documentés dans le plan de gestion de l'acceptation des livrables.
Critères de la Qualité	Les critères de qualité comprennent les besoins du projet qui sont fondés sur les objectifs, l'approche, les livrables, les bénéfices escomptés et les ressources disponibles. Les critères serviront à évaluer l'alignement des livrables et des artefacts avec les extrants attendus.
Critère de Succès	Les critères de réussite comprennent les normes selon lesquelles le projet est évalué. Les critères de réussite sont des mesures établies pour déterminer si le projet a atteint ses objectifs et satisfait à ses exigences. Les critères de réussite peuvent être



	<p>qualitatifs ou quantitatifs et sont idéalement SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et réalistes et limités dans le temps).</p> <p>Ne confondez pas les critères de réussite avec les bénéfices: Bien que les critères de réussite puissent être mesurés à la clôture du projet, les bénéfices sont souvent obtenus longtemps après la clôture de celui-ci.</p>
Cycle de vie du projet	<p>Le cycle de vie du projet est le temps entre le début et la clôture du projet et comprend les phases de lancement, de planification, d'exécution et de clôture. Le cycle de vie du projet commence par la Demande d'Initiation de Projet et se termine une fois que les activités de la Phase de Clôture sont terminées et que le Porteur du Projet (PO) effectue l'acceptation finale. La fermeture formelle du projet met fin au mode projet et permet au mode d'opérations (le cas échéant) de démarrer.</p>

## D

De bas en haut (technique)	De bas en haut décrit une approche permettant d'identifier les éléments de travail du projet et d'estimer leur effort ou leur coût en fonction des activités de travail détaillées. Ces estimations sont ensuite consolidées (cumulées) afin de calculer le coût total du projet ou de l'effort.
Décomposition basée sur l'organisation	La décomposition par organisation est une technique utilisée pour représenter et organiser le travail de projet par les entités organisationnelles (par exemple, les unités, départements etc.) Les livrables et les travaux de projet sont définis et regroupés en niveaux inférieurs.
Décomposition en livrables	Une technique de décomposition basée sur les livrables est utilisée pour représenter et organiser le travail du projet en fonction des livrables. Le travail nécessaire pour les produire est ensuite également défini et organisé par livrable.
Décomposition en lots de travaux	La répartition basée sur le travail est une technique utilisée pour représenter et organiser le projet en regroupant le travail (p. ex., les paquets de travail) qui est ensuite divisé en portions plus petites du travail (c.-à-d. tâches).
Décomposition par étapes	La décomposition par étapes décrit une technique utilisée pour représenter et organiser le travail de projet en phases séquentielles ou en étapes/itérations.
Délégué à la Protection des Données (DPO)	Les organisations peuvent avoir un ou plusieurs délégués à la protection des données (DPO) pour assurer l'application des principes de protection des données à caractère personnel dans l'institution. Chacun tient un registre de toutes les opérations de traitement des données à caractère personnel dans leur institution. Ils fournissent des conseils et formulent des recommandations sur les droits et obligations. Ils notifient le traitement risqué de données personnelles à un superviseur et répondent aux demandes. Dans les situations critiques, ils peuvent enquêter sur des questions et des incidents (de leur propre initiative).
Demande de Modification	Une demande de modification enregistre un appel visant à modifier un aspect du niveau de référence convenu d'un projet (c.-à-d. la le périmètre, les exigences, les produits livrables, les ressources, les coûts, l'échéancier ou les caractéristiques de qualité). Une demande de modification peut être présentée officiellement au moyen d'un formulaire de demande de modification, ou peut être identifiée et soulevée lors des réunions en raison de décisions, de problèmes ou de risques, et doit être consignée dans le Registre des Modifications.
Demande d'Initiation de Projet	La Demande d'Initiation de Projet constitue le point de départ de la documentation d'une proposition de projet. Il donne un aperçu général de la situation actuelle (besoins, problèmes et possibilités), des résultats escomptés et de l'effort estimé, de l'impact, des risques, des contraintes et des hypothèses associés à la mise en œuvre d'une solution.
Dépendances	Les dépendances désignent les relations entre les événements (décisions, problèmes, activités, processus, projets, etc.) qui influent sur la performance et les résultats du projet et doivent être pris en compte lors de la planification des activités du projet.



Diagramme de Cause à Effet	Le diagramme de cause à effet (aussi connu sous le nom de diagramme d'arêtes de poisson ou diagramme d'Ishikawa) montre les causes d'un événement particulier et est très utile pour étudier les problèmes et les risques. Il aide à décrire le problème/le problème/le risque, à identifier les causes potentielles et à les classer.
Diagramme de Gantt	Un diagramme de Gantt est un type de graphique à barres qui représente un échéancier de projet. Il peut montrer des informations telles que les activités, les dates de début et de fin, la durée et la relation entre les activités.
Distribution de l'information	Activité effectuée au cours de la Phase d'Exécution qui vise à communiquer régulièrement de l'information sur le projet aux parties prenantes du projet, en se fondant sur le plan de gestion des communications.
Domaine	Un domaine est un domaine avec des exigences, une terminologie et des métadonnées communes. Dans une organisation, c'est le groupement le plus élevé des activités de l'organisation.
Dossier Qualité	Le dossier qualité est un extrait d'une activité de gestion de la qualité et sert de preuve que cette activité a été réalisée.

## E

Élément de configuration (CI)	Un élément de configuration est tout actif du projet (livrable, artefact, exigence, service, matériel, données, outil, etc.) qui doit être géré pour produire un résultat de projet.
Entrant de Phase	Une entrée de phase est tout artefact, article, produit, décision ou même information particulière qui sera utilisé dans les activités de la phase. Les entrées de phase sont généralement des sorties d'une phase précédente.
Équipe Centrale du Projet (PCT)	L'Équipe Centrale du Projet (PCT) est un groupe du côté fournisseur qui exécute les activités quotidiennes du projet sous la coordination du Chef de Projet (PM). Il joue un rôle clé dans la réussite du projet.
Équipe de développement	L'équipe de développement (DT) est un rôle applicable aux projets comportant une composante informatique. Il comprend des membres possédant les compétences requises en matière de développement (programmeurs, analystes, testeurs, etc.) et les connaissances d'application requises pour le projet. Il fait partie de l'Équipe Centrale du Projet (PCT). Une équipe de développement (DT) peut être une équipe informatique interne ou appartenir à un entrepreneur externe.
Équipe de Soutien au Projet (PST)	L'équipe de soutien aux projets (PST) est composée du Bureau de Soutien aux Projets (PSO), de l'Assurance de la qualité des projets (PQA) et du Bureau de l'architecture (AO). Les rôles de l'équipe de soutien au projet (PST) peuvent être spécifiques à un projet ou être fournis en tant que services horizontaux par l'organisation. Cette équipe offre un soutien administratif à l'organisation du projet et définit les exigences des projets (par exemple en matière de rapports, de méthodologie, de qualité, d'architecture, etc.).
Équivalent Temps-plein (FTE)	Un équivalent temps plein (FTE) correspond au travail d'une personne à temps plein dans le cadre du projet (en semaines de travail, en mois de travail ou en années-personnel). Un demi-FTE est le travail équivalent d'une personne à mi-temps, et ainsi de suite.
Escalade	L'escalade fait référence à une activité qui nécessite des ressources supplémentaires pour atteindre un résultat ou un extrait. Il existe deux types d'escalade, fonctionnelle (si plus de compétences/un niveau d'expertise supérieur sont nécessaires) ou hiérarchique (lorsque les niveaux décisionnels supérieurs doivent être impliqués).
Étape	Une étape est un point, une période à l'intérieur d'une phase (principalement la Phase d'Exécution) et est liée à une réalisation majeure en termes de résultats du projet. Elle est principalement utilisée dans la gestion de projet agile.
État (Risque)	L'état d'un risque est enregistré dans le Registre des Risques. Il peut supposer les valeurs suivantes : proposé, analyse, attente d'approbation, approuvé, rejeté, fermé.

État de la modification	L'état d'une demande de modification est enregistré dans le Registre des Modifications. Il peut avoir les valeurs suivantes : Soumis, Analyse, En attente d'approbation, Approuvé, Rejeté, Reporté, Fusionné ou Implémenté.
État du Problème	Fait référence à l'étape d'un problème dans le processus de gestion. Il peut supposer les valeurs suivantes : Ouvert (c'est-à-dire non résolu) ; Reporté (c.-à-d. la résolution a été reportée à plus tard) ou Résolu (c.-à-d. les actions requises ont été prises).
Étude d'Opportunité	Document qui fournit des renseignements contextuels aux décideurs sur les coûts et bénéfices du projet, l'alignement stratégique et/ou les problèmes opérationnels que le projet entend résoudre. Il présente le raisonnement du projet, présente plusieurs solutions alternatives, fournit la justification de l'investissement en temps et en effort et établit les besoins budgétaires.
Évaluation du risque	Une évaluation des risques est une évaluation effectuée en analysant la probabilité qu'un événement identifié se produise et son impact sur les objectifs du projet si cet événement se produit, ainsi que l'appétit pour les risques et les vulnérabilités existantes du projet/de l'organisation. Les niveaux de risque sont calculés pour chaque événement et les risques sont ensuite classés par ordre de priorité.
Éviter (Stratégie de réponse aux risques)	Éviter est une stratégie de réponse au risque qui consiste à modifier les conditions, les plans, les activités ou même la le périmètre du projet afin de rendre le risque non pertinent pour le projet (c.-à-d. Impact=0 et/ou Probabilité=0 %).
Exploiter (stratégie de réponse au risque)	Exploiter est une stratégie de réponse au risque qui consiste à modifier les conditions, les plans, les activités ou même la le périmètre du projet pour s'assurer que le risque positif (opportunité) se produira (probabilité = 100 %).
Extrant de Phase	Une sortie de phase est tout artefact, article, produit, décision ou même information qui est produit au cours d'une phase.

## F

Facteurs de réussite du Projet (PSF)	Les facteurs de réussite du projet (PSF) comprennent les éléments de la structure et du contexte du projet qui sont nécessaires à son succès. Leur présence ne garantira pas le succès, mais leur absence augmentera considérablement la probabilité d'échec.
Fonctionnalité	Ensemble des fonctionnalités associées à un produit ou service. Dans un contexte informatique, il s'agit de la capacité d'un programme ou d'une application de fournir une fonction permettant d'exécuter un ensemble de tâches utilisateur. La fonctionnalité est l'utilisation particulière ou l'ensemble d'utilisations pour lesquelles quelque chose est conçu.
Fournisseur	Le volet fournisseur comprend les ressources de la maîtrise d'œuvre qui développent et mettent en œuvre la solution, à savoir le Maître d'Œuvre (SP), le Chef de Projet (PM) et l'Équipe Centrale du Projet (PCT). Dans PM <sup>2</sup> , le fournisseur est interne à l'organisation et différent des sous-traitants externes.

## G

Gestion de l'acceptation des livrables	La gestion de l'acceptation consiste à planifier, exécuter et contrôler les activités qui mènent à l'acceptation des livrables, y compris la définition des critères d'acceptation, la planification et la réalisation des activités d'acceptation (p. ex. essais d'acceptation) et l'approbation officielle des livrables du projet.
Gestion de l'externalisation	La gestion de l'externalisation consiste à définir les services/produits à sous-traiter, leurs besoins et la stratégie d'approvisionnement, à sélectionner le sous-traitant, à surveiller la qualité des services et à évaluer ou accepter les livrables provisoires et finaux et/ou les jalons sur la base de critères convenus.
Gestion de la configuration	La gestion de la configuration est une discipline qui assure le contrôle des actifs utilisés par le projet (p. ex. artefacts, livrables, matériel, etc.).
Gestion de la Qualité	La gestion de la qualité consiste à réaliser la planification de la qualité, l'assurance qualité, le contrôle de la qualité et l'amélioration de la qualité jusqu'à l'acceptation

	finale du projet (Phase de Clôture). La gestion de la qualité vise à s'assurer que le projet atteindra les résultats escomptés de la manière la plus efficace possible, qu'il soit conforme à toutes les normes gouvernementales et industrielles pertinentes et que les livrables soient acceptés par les parties prenantes.
Gestion de la Transition	La gestion de la transition décrit le processus de gestion et de contrôle des activités qui mènent le changement de l'ancien état au nouvel état lorsque les produits livrables sont terminés (c.-à-d. fournir la solution au demandeur).
Gestion de Programme	La gestion du programme consiste à gérer plusieurs projets interdépendants afin de mieux atteindre les objectifs stratégiques et les avantages du programme.
Gestion de Projet	La gestion de projet se réfère à l'application des connaissances, des compétences et des techniques pour gérer avec succès le travail et les ressources afin d'atteindre les objectifs du projet et les buts organisationnels.
Gestion de projet Agile	Agile est une approche de gestion de projet avec un ensemble spécifique de principes et de pratiques de travail. Il promeut une approche itérative de livraison, la coopération d'équipes auto organisées et l'adaptabilité des processus.
Gestion des Problèmes	La gestion des problèmes consiste en toutes les activités liées à l'identification, à la documentation, à l'évaluation, à l'établissement des priorités, à l'attribution, à la résolution et au contrôle des problèmes.
Gestion des Risques	La gestion des risques décrit un processus continu, proactif et systématique d'identification, d'évaluation et de gestion des risques conformément aux niveaux de risque acceptés, mis en œuvre tout au long du projet afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs du projet.
Gestionnaire des Ressources Informatiques	Fonction horizontale au sein d'une organisation, qui ne s'applique pas directement au cycle de vie de la gestion de projet. Le Maître d'Œuvre (SP) peut jouer ce rôle dans un projet avec un composant informatique et, à ce titre, générerait le Chef de Projet (PM).
Gouvernance	La gouvernance se réfère à l'acte de gouverner et se préoccupe donc de la façon dont les décisions sont prises. La gouvernance est un processus qui consiste à élaborer une approche plus stratégique des projets/programmes afin d'utiliser plus efficacement les ressources et les investissements et de veiller à ce que les besoins des entreprises soient soutenus par des outils efficaces. Ce processus est effectué par les organes de gouvernance de l'organisation (voir Organe de Gouvernance Approprié, AGB). PM <sup>2</sup> décrit la gouvernance au niveau du projet et inclut un modèle de gouvernance de projet, le cycle de vie du projet, ainsi que les processus et artefacts connexes.
Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle (BIG)	Le Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle se compose de représentants de l'entreprise (client) et des groupes d'utilisateurs. Elle est responsable de la représentation de l'organisme destinataire au cours des différentes phases du projet, notamment lors de la mise en œuvre de la solution et des activités d'acceptation des utilisateurs.

## H

Hypothèse	Une hypothèse est un élément d'information non confirmé qui est considéré comme vrai et qui est utilisé pour poursuivre une activité (p. ex. planification de projet). L'élaboration de différents scénarios qui correspondent aux divers résultats d'une hypothèse est considérée comme essentielle pour la gestion du risque.
-----------	---

## I

Impact (risque, problème ou changement)	La mesure de l'effet d'un risque, d'un problème ou d'un changement sur les objectifs et les activités d'un projet.
Impact (d'un projet)	L'impact mesure l'effet (permanent ou temporaire) d'un projet sur les processus, les politiques, la technologie, la culture et les personnes de l'organisation, ou sur l'environnement extérieur.

Impact (Risque)	L'impact sur les risques décrit les conséquences potentielles que le risque aura sur les objectifs du projet, s'il se matérialise. L'impact peut être à la fois quantitatif et qualitatif. Il est généralement exprimé sur une échelle de 1 à 5.
Indicateur de performance clé (PKI)	Un indicateur de performance clé (PKI) est une valeur quantifiable utilisée pour évaluer la performance dans l'atteinte de l'objectif d'un projet, d'un service, d'un livrable, d'un processus ou d'une activité.
IPMA-ICB	L'International Project Management Association — International Competence Baseline (IPMA-ICB) est un cadre qui documente une approche de la gestion de projet divisée en 46 éléments de compétence, couvrant les compétences techniques, comportementales et contextuelles.

## J

Jalon	Un jalon fait référence à un point ou à un événement significatif dans un projet qui reçoit une attention particulière. Dans PM <sup>2</sup> , il y a des artefacts de gestion des jalons qui présentent un intérêt particulier pour le Comité de Pilotage (PSC). Les jalons peuvent également être utilisés pour marquer les principaux livrables, les points de contrôle, l'acceptation des extrants finaux et la clôture du projet.
Journal	Un journal est un registre des événements du projet et des actions liées aux risques, aux changements, aux problèmes et aux décisions du projet. Les registres sont utilisés par le Chef de Projet (PM) pendant le projet (p. ex., le Registre des Problèmes, le Registre des Risques, le Registre des Modifications et le Registre des Décisions).

## L

Leçons Apprises	Les leçons apprises représentent une collection de connaissances acquises au cours d'un projet qui peut être utilement appliquée dans des projets futurs. Elle aide à éviter d'éventuelles erreurs et à répéter des actions positives dans les projets futurs. Les leçons apprises sont discutées au moins lors de la réunion d'examen de fin de projet (et éventuellement à la fin des phases du projet ou des jalons importants) et sont consignées dans le rapport de fin de projet.
Ligne budgétaire	Les lignes budgétaires font référence aux ressources financières propres à une organisation ou à une unité. Ils peuvent être associés à un programme, à une action/décision, à une directive, à un projet ou à une tâche. Le terme est souvent utilisé comme synonyme de sources de financement.
Listes de contrôle de sortie de phase	Documents basés sur des feuilles de calcul utilisés par le Chef de Projet (PM) pour s'assurer que tous les éléments nécessaires sont en place avant que le projet ne passe à la phase suivante ou ne soit clos. Ils s'occupent de vérifier les renseignements clés à chaque étape et de recueillir les leçons apprises.
Liste de contrôle Qualité	Une liste de contrôle de la qualité est un outil utilisé tout au long du projet (lors de l'exécution du contrôle de la qualité) pour vérifier si des activités de gestion de la qualité ont été exécutées conformément au plan de gestion de la qualité.
Liste de contrôle des Parties Prenantes	La Liste de contrôle des parties prenantes est un document créé pour aider à gérer les parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet.
Livrables	Les livrables sont convenus et vérifiables, ce qui aboutira à un résultat pour la partie destinataire.

Lot de travail	Un lot de travail est une composante de la répartition des travaux du projet. Il représente un groupe de travaux de projet décrits en activités et tâches.
----------------	--

M	
Macro-Processus	Macro-processus fait référence à un ensemble de processus liés à un sous-domaine. Il correspond à un regroupement d'activités basé sur une logique métier commune. Parfois, le processus de consolidation correspond à l'exécution séquentielle de nombreux processus.
Maître d'œuvre (SP)	Le Maître d'Œuvre (SP) assume la responsabilité globale des livrables et des services demandés par le Porteur du Projet (PO).
Manuel du Projet	Le manuel de projet établit l'approche de haut niveau pour la mise en œuvre des objectifs du projet. Il s'agit de l'un des premiers artefacts créés au cours de la phase de planification et il identifie les normes, les rôles et responsabilités du projet, l'approche et les artefacts à utiliser.
Matrice d'affectation des responsabilités	La matrice d'attribution des responsabilités (RAM) permet de clarifier les rôles et les responsabilités d'une activité et de s'assurer que chaque élément du travail est attribué à une personne ou à une équipe. (Voir aussi RCmSCI.)
Matrice d'Analyse du Risque (Probabilité x Impact)	Une matrice d'évaluation des risques montre les différentes combinaisons de probabilité et d'impact des risques liés au projet et définit les bandes de niveaux de risque qui suggèrent des stratégies de réponse.
Matrice des Parties Prenantes	La Matrice des Parties Prenantes du projet répertorie toutes les personnes, groupes ou organisations impliqués dans le projet et clarifie leur rôle.
Méthodologie	Méthodologie désigne une ligne directrice écrite qui peut être utilisée pour produire quelque chose. Il comprend des composants spécifiques, tels que les phases, les tâches, les méthodes, les techniques et les outils. PM <sup>2</sup> est une méthodologie pour la gestion de projet.
Mesure	Une mesure est une valeur quantifiable qui permet de mesurer la réalisation d'un projet, d'un service livrable, d'un processus ou d'une activité. Les mesures doivent être spécifiques, mesurables, exploitables, pertinentes et saisies au bon moment. Ils fournissent des renseignements importants pour la gestion de projet (p. ex. risque, budget, échéancier, enjeux, motivation et qualité).
Mise en Œuvre Organisationnelle	La gestion de la mise en œuvre consiste à planifier, exécuter et contrôler les activités qui soutiennent les changements organisationnels nécessaires à l'intégration effective des livrables (projet) dans le travail quotidien et à maximiser les bénéfices.
Mode Projet	Le mode Projet fait référence au travail de l'organisation du projet pendant l'exécution du projet. Une fois le projet terminé (fermé), il passe en mode opérations.
Mode Service	Le mode « service » est la structure d'organisation/de gouvernance temporaire créée pour maintenir, améliorer, étendre et supporter les systèmes d'information après qu'ils ont été fournis aux parties prenantes et à la communauté des utilisateurs et jusqu'à la fin du cycle de vie du système d'information. Le mode de service est également connu sous le nom de mode de maintenance opérationnelle et corrective.
Modèle	Un modèle est un document ou un fichier prédéveloppé avec un format prédéfini, utilisé comme point de départ pour la structuration et la présentation de l'information afin que le format n'ait pas à être recréé chaque fois qu'il est nécessaire.

Moteurs du Projet	Les moteurs de projet comprennent les rôles qui dirigent les activités clés dans chaque phase d'un projet PM <sup>2</sup> . Les moteurs du projet diffèrent d'une phase à l'autre.
-------------------	--

## N

Niveau de Risque (RL)	Le niveau de risque (GLR) est le résultat de la combinaison de la probabilité (L) qu'un risque se présente et de son impact (I) s'il survient. (RL=L*I).
Niveau de Service Contractuel (SLA)	Un accord de niveau de service (SLA) fait partie d'un contrat conclu par deux parties dans lequel des indicateurs clés de performance (KPI) sont définis et le niveau de service convenu.
Non-respect	Le non-respect des exigences du projet ou des exigences réglementaires imposées par les autorités publiques ou les organismes de réglementation.
Non-conformités	Les non-conformités désignent le non-respect des exigences du projet (c.-à-d. les besoins qui ne sont pas remplis).

## O

Objectif	Un objectif est une cible ou une mesure qu'une personne ou une organisation cherche à atteindre. Il peut s'agir de l'extrait souhaité d'un changement/projet et est généralement défini en termes de périmètre, de temps, de coût et de qualité. Dans la mesure du possible, les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables/réalisables, pertinents/réalistes et limités dans le temps (SMART).
Objectifs métiers	Les objectifs métiers peuvent se référer à un processus d'entreprise ou à l'entreprise dans son ensemble : ils traduisent les objectifs organisationnels en résultats commerciaux souhaités et relient les objectifs organisationnels aux objectifs du projet.
Officier de Sécurité Informatique local (LISO)	L'agent local de la sécurité de l'information (LISO) consulte, donne des conseils sur les aspects de sécurité liés au projet et aide à ce sujet. Ce rôle peut être membre du Comité de Pilotage (PSC) et travailler avec le coordinateur de la protection des données (DPC).
Opérations	Les opérations se réfèrent aux activités quotidiennes effectuées par l'organisation permanente pour fournir des services ou des produits.
Opportunité	L'opportunité est une condition favorable qui peut être exploitée pour entraîner un changement positif ou une amélioration de l'environnement du projet.
Organe de Gouvernance Approprié (AGB)	Entité responsable de la planification stratégique et de la gestion du portefeuille au niveau de l'institution. Il peut être défini pour un domaine spécifique et apparaître à différentes étapes du processus de gouvernance.
Organigramme des tâches	La répartition du travail fait partie du Plan de Travail du projet. Il s'agit d'une description hiérarchique de tous les travaux que l'équipe de projet doit effectuer pour répondre aux besoins du demandeur. La répartition du travail est une répartition hiérarchique du projet en composantes plus petites et plus faciles à gérer, telles que les livrables, les lots de travail, les activités et les tâches. Chaque niveau inférieur offre un niveau de détail plus fin des livrables et des travaux qui définissent ensemble les extrants du projet et le travail requis pour les produire.

P	
Pareto	Le but du graphique de Pareto est de classer (mettre en évidence) le pourcentage cumulé de la contribution des causes (problèmes, coûts, etc.) en fonction de la fréquence à laquelle elles se produisent. Selon le principe de Pareto, 80 % des effets proviennent généralement de 20% des causes. L'utilisation du graphique Pareto permet de mettre l'accent sur les causes qui ont une fréquence élevée et de tenter d'abord de trouver une résolution pour eux. Cette technique est connue sous le nom d'analyse de Pareto.
Partager (stratégie de réponse au risque)	Partager est une stratégie de réponse aux risques qui peut être utilisée à la fois pour les risques négatifs (menaces) et positifs (possibilités). Elle est généralement fondée sur une formule de « douleur/gain » selon laquelle les deux parties partagent soit la perte, dans le cas d'une menace, soit les gains, dans le cas d'une opportunité (par exemple en partenariat).
Partie Prenante	Une partie prenante est toute personne, groupe ou organisation qui peut affecter le projet, être touchée (positivement ou négativement) par le projet ou se percevoir comme étant touchée par celui-ci. Une partie prenante peut également exercer une influence sur le projet et ses produits livrables
Performance budgétaire	La performance budgétaire ou l'indice de performance des coûts (IPC) est un indicateur de la rentabilité du travail accompli jusqu'à présent dans le cadre du projet. Il s'agit du rapport (pourcentage) de la valeur gagnée (progrès) et de l'effort réel ( $\text{Ratio} = (\text{Progress}/\text{Effort réel}) * 100$ ). Si cet indicateur est inférieur à 100 %, cela signifie que le projet a dépassé le budget ; s'il est supérieur à 100 %, cela signifie que le projet est inférieur au budget.
Performance du Projet	La performance du projet est l'état des variables du projet (c.-à-d. coût, échéancier, le périmètre et qualité) tout au long du projet, comparativement au Plan de Travail de référence. L'évolution de ces variables est suivie par des mesures convenues.
Périmètre	Un énoncé du périmètre est une brève description de ce qui doit être accompli dans un projet. Il présente les principaux objectifs, les livrables et la justification en une ou deux phrases.
Personnalisation	La personnalisation de la méthodologie PM <sup>2</sup> se réfère à la définition de paramètres spécifiques de gestion de projet afin de répondre aux particularités et aux besoins du projet. Il s'agit généralement de définir des seuils, des échelles et d'autres paramètres dans les processus définis par la PM <sup>2</sup> (par exemple, définir un risque comme majeur lorsque son impact est considéré comme moyen ou supérieur), ainsi que toute modification mineure des artefacts (par exemple, renommer une section, etc.). Notez que les modifications apportées à la méthodologie ne sont pas considérées comme des personnalisations mais des adaptations. (Voir aussi Adaptation.)
Phase (du Projet)	PM <sup>2</sup> comporte quatre phases : Initiation, Planification, Exécution et Clôture. Les activités de surveillance et de contrôle couvrent les quatre phases du projet.
Phase de Clôture	La Phase de Clôture est la phase finale du projet. Au cours de cette phase, les activités du projet sont terminées, les leçons apprises sont discutées et documentées, les livrables finis sont transférés aux soins, à la garde et au contrôle du Porteur du Projet (PO), et le projet est clos sur le plan administratif.
Phase Exécution	La Phase d'Exécution est la troisième phase d'un projet PM <sup>2</sup> , après le Lancement et la Planification. C'est là que les activités du projet sont exécutées selon la définition des plans de projet et les livrables du projet sont produits.
Phase de Planification	La phase de planification est la deuxième phase d'un projet de PM <sup>2</sup> au cours de laquelle le sujet du projet est vérifié et développé en un plan de mise en œuvre viable. Les différents plans standards et spécifiques du projet sont créés dans cette phase.
Phase de Lancement	La Phase de Lancement est la première phase d'un projet PM <sup>2</sup> . Son but est (1) de définir ce que le projet fera (formuler l'objectif du projet), (2) d'effectuer une



	planification initiale pour démarrer le projet et (3) de fournir et de présenter les informations nécessaires pour obtenir l'approbation du projet.
Plan	Un plan est une projection écrite des activités de projet et des ressources nécessaires à l'exécution d'un processus, par exemple pour la gestion des risques, la gestion du changement ou la transition. Un plan devrait répondre aux quatre questions fondamentales : quoi, quand, comment et par qui.
Plan d'Acceptation des livrables	Le plan de gestion de l'acceptation des livrables est un artefact de gestion de la qualité. Il définit et documente l'approche d'acceptation des livrables, les activités, les responsabilités et les critères d'acceptation ainsi que les niveaux de tolérance à l'acceptation.
Plan de continuité des activités (PCA)	La planification de la continuité des activités (PCA) est un processus qui identifie toutes les fonctions, services et activités critiques qui doivent être accomplis pour permettre à une organisation ou à un secteur fonctionnel de poursuivre ses fonctions opérationnelles en cas de catastrophe ou de perturbation grave (p. ex. pannes de courant, catastrophes naturelles, accidents, actes de sabotage ou autres incidents). Le périmètre global de la gestion de la continuité des opérations couvre les plans de reprise après sinistre qui sont consacrés à la reprise des systèmes et activités informatiques en cas de perturbation majeure.
Plan d'Externalisation	Le plan d'externalisation décrit les stratégies de passation de marchés qui seront utilisées pour externaliser des services ou des produits afin de répondre aux besoins du projet. Il décrit le périmètre des produits et/ou des services qui doivent faire l'objet d'un contrat et définit les responsabilités pour tout le cycle de vie. Il comprend également les critères d'évaluation du service et des livrables par les sous-traitants.
Plan de gestion de la communication	Le plan de gestion des communications décrit les besoins et les attentes en matière de communication pour le projet. Il définit et documente le contenu, le format, la fréquence, le public et les résultats attendus des activités de communication. Il décrit comment le suivi des activités et l'état d'avancement du projet sont communiqués. Le plan définit une stratégie de communication pour chaque partie prenante, en fonction de ses intérêts, de ses attentes et de son influence sur le projet.
Plan de gestion des modifications	Le plan de gestion des modifications de projet définit et documente le processus de modification d'un projet. Il définit les activités, les rôles et les responsabilités liés à l'identification, à la documentation, à l'évaluation, à l'approbation, à l'établissement des priorités, à la mise en œuvre, au contrôle et à la communication des changements apportés aux projets.
Plan de Gestion des Problèmes	Le plan de gestion des problèmes définit et documente les activités, les rôles et les responsabilités liés à l'identification, à l'évaluation, à l'attribution, à la résolution et au contrôle des problèmes liés au projet.
Plans de Gestion du Projet	Les plans de gestion de projet servent à définir les processus de gestion de projet à appliquer au projet, tels que le plan de gestion des modifications, le plan de gestion des risques, le plan de gestion de la qualité, le plan de gestion des problèmes, le plan de gestion des communications et le plan de gestion des besoins. Ces plans font partie du Manuel de projet ou y font référence.
Plan de Gestion de la Qualité	Le plan de gestion de la qualité définit et documente les exigences en matière de qualité du projet, y compris l'approche, le processus et les responsabilités en matière de gestion de la qualité, et décrit les activités d'assurance et de contrôle de la qualité à mener tout au long du projet. Inclut également le processus de gestion de la configuration.
Plan de Gestion des Risques	Le plan de gestion des risques définit et documente le processus de gestion des risques pour un projet. Il décrit la façon dont les risques seront identifiés et évalués, quels outils et techniques seront utilisés, les bandes de niveau de risque (dans la matrice d'évaluation des risques), les rôles et responsabilités pertinents, et la fréquence à laquelle les risques doivent être revus, etc. Il définit également le



	processus de surveillance et d'escalade des risques ainsi que la structure du Registre des Risques utilisé pour documenter et communiquer les risques et les mesures de riposte.
Plan de mise en œuvre organisationnelle	Le Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle des activités décrit l'impact et les résultats attendus du projet pour l'organisation requérante, ainsi que les activités de gestion du changement qui doivent avoir lieu. L'organisation doit veiller à ce que le projet ne perturbe pas les opérations normales et à ce que les résultats du projet soient effectivement intégrés dans l'organisation. Un plan de gestion du changement est mis au point pour assurer cet objectif et accroître les chances d'atteindre les résultats et les bénéfices escomptés du projet.
Plan de secours	Un plan de secours décrit les mesures à prendre afin de minimiser l'impact d'un risque après qu'il s'est produit (c.-à-d. acceptation proactive des conséquences).
Plan de Transition	Le Plan de Transition définit les conditions préalables à la mise en œuvre de la nouvelle solution. Ceci est utile pour assurer une transition harmonieuse du mode projet au mode Opérations.
Plan de Travail	Le Plan de Travail du projet identifie et organise le projet en livrables, lots de travail, activités et tâches nécessaires à la réalisation des objectifs du projet. Il établit une base à partir de laquelle estimer la durée du projet, déterminer les ressources requises et planifier les travaux.
Plans spécifiques au Projet	Les plans propres aux projets sont utilisés pour documenter et détailler les activités et les ressources du projet en fonction des besoins du projet (p. ex. le Plan de Travail du projet, le Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle des activités, le Plan de Transition et le plan d'externalisation).
PM <sup>2</sup>	PM <sup>2</sup> est la méthodologie officielle de gestion de projet de la Commission européenne, développée initialement pour les institutions européennes, qui vise à permettre aux Chefs de Projet (PM) de fournir des solutions et des avantages aux organisations grâce à une gestion efficace du travail de projet. Il s'agit d'une méthodologie créée par la Commission européenne.
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	Le Guide de gestion de projet (Guide PMBOK®) est un guide qui décrit un ensemble de terminologie, de pratiques et de lignes directrices normalisées pour la gestion de projet. Il est publié par le Project Management Institute (PMI).
Point de contrôle de phase	Portes d'approbation pendant le cycle de vie du projet (Prêt pour la planification, Prêt pour l'exécution, Prêt pour la clôture). Ils assurent une bonne gouvernance, en veillant à ce que les équipes de projet demandent l'approbation avant de passer à la phase suivante.
Portefeuille de Projets	Un portefeuille est un ensemble de projets, programmes et autres activités regroupés afin d'assurer un meilleur contrôle financier et des ressources et de faciliter leur gestion efficace en termes d'atteinte des objectifs stratégiques.
Porteur de Projet (PO)	Le Porteur du Projet (PO) est le promoteur du projet et occupe généralement un poste de direction au sein de l'organisation requérante. Il fixe les objectifs métier et assure le leadership et l'orientation stratégique. Le Porteur du Projet approuve les livrables et veille à ce que le projet atteigne ses objectifs.
Prêt pour la Clôture (RfC)	Prêt pour la clôture (RFC) est la troisième et dernière étape ou porte d'approbation à la fin de la Phase d'Exécution, où le Comité de Pilotage (PSC) vérifie que toutes les activités prévues ont été menées, que toutes les exigences ont été respectées et que les extrants du projet ont été entièrement exécutés et acceptés par le Responsable MOA (BM) et les représentants des utilisateurs (UR).
Prêt pour l'Exécution (RfE)	Prêt pour l'exécution (RfE) est le deuxième point de contrôle à la fin de la phase de planification, où les artefacts de planification sont approuvés par le Porteur du Projet (PO) et la décision est prise d'avancer le projet à la Phase d'Exécution.

Prêt pour la Planification (RfP)	Prêt pour la planification (DP) est le premier point de contrôle à la fin de la Phase de Lancement. Il comprend l'approbation de l'Étude d'Opportunité et de la Charte du Projet de projet par le Comité de Pilotage (PSC).
PRINCE2	PRINCE2 est une méthode de gestion de projet axée sur les processus qui prend en charge certains aspects de la gestion de projet. L'acronyme signifie « projets dans un environnement contrôlé ». PRINCE2 couvre la planification, l'organisation, la gestion et le contrôle des projets.
Principes PM <sup>2</sup>	Les Principes PM <sup>2</sup> présentent des attitudes et des comportements qui aident les équipes de projet à se concentrer sur ce qui est vraiment important pour atteindre les objectifs du projet.
Priorité	Priorité désigne la valeur numérique donnée à un élément du projet (exigence, risque, tâche, etc.) pour classer son importance relative par rapport à d'autres éléments.
Probabilité (Risque)	La probabilité de risque exprime la probabilité que le risque se présente. Il est généralement exprimé sur une échelle de 1 à 5 (il est également exprimé en termes de probabilités réelles, par exemple 10% -30% -50% -70% -90%).
Problème	Un problème est tout événement imprévu lié au projet qui a déjà eu lieu et qui nécessite l'intervention du Chef de Projet (PM) ou de la direction. Tous les problèmes qui doivent être traités officiellement doivent être consignés dans le Registre des Problèmes, examinés et résolus. N'importe qui peut soulever un problème. Il est préférable de résoudre la cause profonde pour s'assurer que le problème ne se reproduit pas.
Procédure	Une procédure est un ensemble d'étapes et d'instructions établies qui spécifient comment exécuter une activité spécifique, dans le cadre d'un processus.
Procédures d'Achat	Les procédures d'achat définissent comment l'organisation peut acquérir des biens ou des services. Ils sont fournis au niveau organisationnel et sont également disponibles pour les projets. Ils complètent ou remplacent le plan d'externalisation.
Procès-Verbal de Réunion (MoM)	Le Procès-Verbal de Réunion fournit un résumé de ce qui a été discuté lors d'une réunion, y compris les questions liées au projet, les décisions prises et les risques cernés. Ce document peut être utilisé comme contribution aux réunions suivantes.
Processus	Les processus représentent une séquence organisée d'activités qui, ensemble, atteignent un résultat déterminé. Un processus peut être divisé en sous-processus et peut montrer le fonctionnement d'une fonction, d'un système ou d'un service. Il peut également être utilisé pour relier ou constituer des organisations, des fonctions, des services et d'autres processus.
Processus métier	Un processus métier est un ensemble d'activités définies ad hoc ou séquencées exécutées selon un modèle reproductible par une organisation afin de répondre à un besoin de l'entreprise ; les processus peuvent être déclenchés par des événements et peuvent avoir de multiples résultats possibles ; un résultat réussi d'un processus apportera de la valeur à un ou plusieurs clients du processus.
Produit	Un produit est l'extrant tangible d'un projet utilisant la méthodologie PM <sup>2</sup> . Pour une entreprise, un produit peut être un produit fabriqué pour la vente aux clients.
Programme	Un programme est un ensemble de projets visant un objectif commun, c'est-à-dire un groupe de projets connexes gérés de manière coordonnée pour obtenir des avantages qui ne pourraient pas être obtenus de leur gestion individuelle. Les programmes peuvent également comprendre des éléments de travaux connexes qui ne relèvent pas du champ d'application de ses projets.

Programme de Certification PM <sup>2</sup>	Un programme de certification de gestion de projet fondé sur les connaissances et l'expérience à l'intention du personnel des institutions européennes participant à des travaux liés aux projets. PM <sup>2</sup> offre deux niveaux de certification : PM <sup>2</sup> Certified (basé sur la connaissance) et PM <sup>2</sup> Practitioner (basé sur l'expérience).
Programme de Formation PM <sup>2</sup>	Les services de formation de la Commission européenne proposent un programme complet de formation en gestion de projet. Le personnel de l'UE peut choisir entre des cours de gestion de projet organisés en quatre groupes et deux niveaux.
Projet	Un projet est une structure organisationnelle temporaire qui est mise en place pour créer un produit ou un service unique (extrant) dans certaines contraintes. Temporaire signifie que chaque projet a un début définitif et une fin définitive. Unique signifie que le produit ou le service est différent d'une manière ou d'une autre des produits et services existants. Les projets sont gérés par des personnes, limités par des ressources limitées, et planifiés, exécutés et contrôlés. Les projets sont souvent des éléments essentiels de la stratégie commerciale des organisations performantes.
Propriétaire	Le propriétaire est la personne ou l'entité qui est ultimement responsable d'un projet, d'un livrable, d'un processus, d'une action, d'un risque, d'un problème ou d'une décision.

## Q

Qualité	L'ensemble des caractéristiques et fonctionnalités d'un produit ou d'un service qui influent sur sa capacité à satisfaire des besoins déclarés ou implicites.
---------	---

## R

RCmSCI	L'acronyme RCmSCI signifie : Responsable, Comptable, Supporte, Consulté et Informé. Il est également connu sous le nom de matrice d'affectation des responsabilités (RAM). (Voir aussi la matrice d'affectation des responsabilités.)
Rapport d'avancement du Projet	Le Rapport d'Avancement du Projet est un artefact créé par le Chef de Projet (PM) pour informer le Comité de Pilotage (PSC) sur la façon dont le projet progresse par rapport aux niveaux de référence et à la Charte du Projet. Il traite de l'état des livrables, de l'effort, des risques, des principaux problèmes, des actions, des réalisations et des changements de périmètre. La différence entre le rapport d'avancement et le rapport d'État du Projet est que ce dernier est envoyé beaucoup plus fréquemment et ne contient qu'un résumé d'une page de l'état d'avancement du projet. (Voir aussi Rapport d'État du Projet.)
Rapport d'état du Projet	Un Rapport d'État du Projet est un rapport fréquent (p. ex. tous les 1 à 2 mois) qui est envoyé au Comité de Pilotage (PSC) et ne contient qu'un résumé d'une page de l'état d'avancement du projet. La fréquence et le format de ce rapport sont définis dans le Plan de gestion des communications. (Voir aussi le Rapport d'Avancement du Projet.)
Rapport de fin de projet	Le rapport de fin de projet résume l'expérience du projet, la performance, les leçons apprises, les pratiques réussies du projet et les écueils. Il est créé dans la phase de clôture d'un projet PM <sup>2</sup> par le Chef de Projet (PM).
Rapports de Projet	Le rapport de projet est une activité menée par le Chef de Projet (PM) afin de documenter et de résumer l'état d'avancement des diverses dimensions du projet et de le communiquer aux parties prenantes concernées. Les rapports de projet fournissent généralement de l'information sur le périmètre, l'échéancier, le coût et la qualité, ainsi que des renseignements pertinents sur les risques, les problèmes, les modifications et les questions de gestion des contrats.
Réalisations	Les réalisations sont la complétion réussie des extrants du projet à la suite de l'exécution des activités du projet.

Recommandation	Une recommandation est la ligne de conduite suggérée pour améliorer un processus, un contrôle ou une sortie. Il est associé au résultat d'un examen ou d'une vérification.
Recommandations pour l'après projet	Les recommandations postérieures au projet comprennent des pistes d'action suggérées pour améliorer les produits livrables du projet après la clôture du projet. Ils sont liés à l'exploitation du produit/service, et comprennent des extensions, des mises à jour, de l'entretien, des idées pour des projets de suivi, etc. Ils devraient faire partie du rapport de fin de projet.
Réduire (stratégie de réponse au risque)	Réduire est une stratégie de réponse aux risques visant à atténuer l'impact et/ou la probabilité d'un risque par la mise en œuvre proactive d'activités de réduction des risques (p. ex. contrôles) à un niveau où le risque résiduel peut être accepté.
Référence	Une référence de base est la valeur souhaitée d'une dimension de projet (le périmètre, budget, échéancier, etc.) ou d'un plan convenu et qui servira de référence pendant l'exécution du projet. Au cours du projet, de nouveaux niveaux de référence peuvent être définis à la suite du processus de gestion du changement approprié.
Registre des Décisions	Le Registre des Décisions contient un résumé des décisions prises dans le cadre du projet. Il donne une visibilité aux décisions et assure le suivi des responsabilités quant à la façon dont elles sont prises et par qui elles sont prises, au moment où les décisions sont mises en œuvre et à qui elles doivent être communiquées.
Registre des Modifications	Le Registre des Modifications est un registre de projet utilisé pour enregistrer, évaluer, surveiller, contrôler et suivre les demandes de modification et les décisions respectives. Il sert également de moyen de communiquer les changements au Porteur de Projet (PO) et/ou au Comité de Pilotage (PSC).
Registre des Problèmes	Le Registre des Problèmes est un registre (fichier journal) utilisé pour capturer et tenir à jour des informations sur tous les problèmes qui sont officiellement gérés. Le Chef de Projet (PM) surveille régulièrement le Registre des Problèmes. La structure du Registre des Problèmes est définie dans le plan de gestion des problèmes.
Registre des Risques	Un Registre des Risques est le référentiel central de tous les risques identifiés par le projet ou l'organisation. Il comprend de l'information pour chaque risque, notamment sa probabilité, son impact, son niveau, ses stratégies de riposte et le responsable du risque. Un Registre des Risques peut aussi être appelé Journal des risques ou Liste des risques.
Représentants des Utilisateurs (URs)	Rôle qui représente les intérêts des utilisateurs pour le projet et garantit que les spécifications et les livrables du projet répondent aux besoins de tous les utilisateurs. Ils peuvent effectuer des tests d'acceptation des utilisateurs (UAT) et sont considérés comme des participants facultatifs du Comité de Pilotage (PSC).
Réserve (Risque)	La réserve pour risques fait référence au montant du budget ou du temps prévu et alloué à la mise en œuvre des stratégies de réponse aux risques du projet.
Responsable des Tests	Le responsable des tests est la personne responsable de la collecte et de la production de rapports sur les tests, ainsi que de diriger une équipe de tests. Le rôle est assumé par l'adjoint au Chef de Projet (APM) si aucun responsable de test n'a été nommé.
Responsable d'un risque	Le responsable du risque est la personne responsable de la gestion et de la surveillance d'un risque particulier.
Responsable Maîtrise d'Ouvrage (BM)	Le Responsable MOA (BM) est délégué du Porteur du Projet (PO) et agit en son nom au quotidien. Le Responsable MOA (BM) assiste également le Porteur du Projet (PO) dans la spécification du projet et les principaux objectifs opérationnels et travaille en étroite collaboration avec le Chef de Projet (PM).
Ressource	Une ressource est un bien ou un objet nécessaire pour atteindre les objectifs du projet (p. ex., personnel, budget, logiciel, matériel, installations, équipement et matériel).

Réunion de Lancement	Dans un projet PM <sup>2</sup> , il y a deux réunions de lancement : 1) au début de la phase de planification, qui est habituellement la première réunion avec l'équipe de projet et le demandeur du projet, et 2) au début de la Phase d'Exécution.
Revue croisée	Examen impartial ou une évaluation d'un livrable ou d'un artefact d'un projet effectué par un expert ou un groupe d'experts travaillant dans le domaine.
Revue de fin de projet	La réunion de revue de fin de projet a lieu pendant la phase de clôture du projet. Son objectif est de s'assurer que les membres du projet discutent de leur expérience afin de saisir les leçons apprises et les meilleures pratiques. En outre, des idées et des recommandations concernant les travaux postérieurs au projet devraient également être discutées. Le résultat de la réunion est documenté dans un Procès-Verbal de Réunion (MoM) et le rapport de fin de projet.
Risque	Un risque est un événement incertain ou un ensemble d'événements (positifs ou négatifs) qui, s'il se produit, aura un effet sur l'atteinte des objectifs du projet. Un risque est généralement mesuré par une combinaison de la probabilité (probabilité que le risque se produise) et de l'ampleur de l'impact sur le projet.
Risque Majeur	Un risque majeur est un risque qui peut compromettre la réalisation des objectifs du projet ou des jalons majeurs et dont le niveau de risque (combinaison de son impact et de sa probabilité) est généralement inacceptable et nécessite donc une atténuation, un transfert ou un évitement des risques.
Risque Résiduel	Le risque résiduel est un risque mineur accepté qui demeure après la mise en œuvre de la stratégie de réponse ou après l'examen des contrôles existants.
Risque secondaire	Le risque secondaire est celui qui subsiste après la mise en œuvre de la stratégie de riposte. Le nouveau risque est ensuite évalué et, si nécessaire, une nouvelle stratégie d'intervention peut être définie.
Rôle Comptable (RCmSCI)	Désigne la personne, le groupe ou l'entité qui est en fin de compte responsable de l'exécution correcte et complète du produit livrable ou de la tâche. Ils délèguent le travail et approuvent les jalons clés et les livrables. Il n'y a qu'une seule personne/groupe ou entité comptable par activité/tâche.
Rôle Consulté (RCmSCI)	Le rôle consulté sur la table RCmSCI désigne la personne, le groupe ou l'entité qui fournit des commentaires pour une activité en tant que contributeur, expert, évaluateur ou autre.
Rôle Informé (RCmSCI table)	Le rôle Informé dans la table RCmSCI est la personne, le groupe ou l'entité qui est régulièrement informé (tenu à jour) de l'état d'avancement ou des résultats des activités. Ce rôle n'implique qu'une communication unidirectionnelle.
Rôle Responsable (Table RCmSCI)	Le rôle responsable sur la table RCmSCI est la personne/le groupe/entité qui doit effectuer les tâches ou s'assurer qu'elles sont effectuées. D'autres peuvent appuyer ce rôle (ou faire une partie du travail) ou être consultés (examiner ou approuver le travail), mais il n'y a qu'une seule personne/groupe ou entité responsable.
Rôle Supporte (table RCmSCI)	Le rôle de support sur la table RCmSCI fait référence à la personne/groupe/entité qui travaille avec la personne responsable et exécute une partie de l'activité. Contrairement au rôle consulté, le rôle de support aide à mener à bien l'activité.

## S

Sauvegarde	La sauvegarde est le processus de copie de données vers un périphérique de stockage séparé afin de protéger l'original contre l'indisponibilité ou la corruption.
Services	Les services font référence aux extrants immatériels du projet qui permettent au demandeur d'obtenir les résultats souhaités.
Seuil	Un seuil est une valeur ou un intervalle de valeurs à partir duquel une action spécifique est déclenchée.
Seuil de risque	Le seuil de risque est le niveau d'impact au-delà duquel une organisation ne tolérera plus le risque. Le seuil de risque est une limite quantifiée négociée.
Situation	Une situation se réfère à un ensemble de problèmes, de besoins et d'opportunités qui affectent l'existant.

Solution	Une solution fait référence à un ensemble de produits et/ou de services qui permettent au demandeur de résoudre un problème métier, de répondre à un besoin fonctionnel ou de saisir une opportunité.
Sorties	Voir Livrables
Spécification	Une spécification est un ensemble complet, testable et documenté d'exigences à satisfaire par une solution spécifique. Les spécifications peuvent être décrites dans des cas d'utilisation, des règles métiers, des prototypes, etc.
Strate de Direction	La Strate de Direction défend le projet et possède son Étude d'Opportunité. Elle mobilise les ressources nécessaires et surveille les performances du projet afin d'en réaliser les objectifs. La couche de direction comprend les rôles de Porteur de Projet (PO) et de Maître d'Œuvre (SP).
Strate d'exécution	Niveau opérationnel où se déroulent la plupart des activités du projet. Il est composé du Groupe de mise en œuvre (BIG) et de l'Équipe Centrale du Projet (PCT).
Strate de Gestion	La strate de gestion se concentre sur la réalisation quotidienne des projets en planifiant, en organisant, en surveillant et en contrôlant le travail du projet afin de produire les livrables attendus et de les mettre en œuvre dans l'organisation de l'entreprise. La couche de gestion est composée des rôles de Responsable MOA (BM) et de Chef de Projet (PM).
Strate de Gouvernance	La strate de gouvernance est composée des organes décisionnels de l'organisation issus de plusieurs domaines d'activité responsables de la gestion du projet. (Voir aussi Organe de Gouvernance Approprié, AGB.)
Strate de Pilotage	Fournit une orientation générale et une direction au projet afin de le maintenir axé sur ses objectifs. Il dépend de l'Organe de Gouvernance Approprié (AGB), qui fonctionne à un niveau plus stratégique. La strate de Pilotage est composée des rôles du Comité de Pilotage (PSC).
Strate de Support	La Strate de Support comprend les rôles chargés de fournir un soutien au projet. La composition et la structure de ce calque dépendent de la taille du projet et sont définies par le Chef de Projet (PM).  Les rôles de support peuvent être assumés par des équipes ou des membres de l'équipe spécifiques, ou peuvent être fournis en tant que services horizontaux par l'organisation.
Stratégie de réponse au risque	La stratégie de réponse décrit la façon dont un risque sera géré. Les stratégies de réponse aux risques sont créées afin de pouvoir contrer les risques positifs (opportunités) et négatifs (menaces) et sont regroupées comme suit : Menaces : Éviter, réduire, accepter, transférer et partager Opportunités : Exploiter, Améliorer, Accepter, Partager
Suivi et Contrôle	Suivi et Contrôle est un groupe d'activités continues qui s'étend sur la durée de vie d'un projet. Ces activités sont axées sur la mesure de l'exécution correcte du projet par rapport aux niveaux de référence à l'aide de mesures clés telles que les coûts, les indicateurs de temps et de qualité, et de prendre des mesures correctives si l'exécution s'écarte trop loin du plan.
Système d'Information	Un système d'information (SI), automatisé ou manuel, comprend des personnes, des machines et/ou des méthodes organisées pour collecter, traiter, transmettre et diffuser des données qui représentent les informations de l'utilisateur.
Système d'Information de Gestion de Projet	Un système d'information de gestion de projet (PMIS) est un système d'application utilisé pour soutenir la méthodologie PM <sup>2</sup> et la gestion de projets au sein d'une organisation. Il vise à soutenir les projets tout au long de toutes les phases de PM <sup>2</sup> (fourniture de modèles et d'instructions) et permet de consolider les informations à des fins de rapport et de suivi.



**T**

Tableau de bord	Le tableau de bord fournit une vue d'ensemble des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents à un objectif particulier. Un tableau de bord de projet fournit une vue d'ensemble du projet en un seul écran, montre l'état des variables du projet telles que le budget, l'échéancier, la qualité, la le périmètre, le risque, etc., et dirige les utilisateurs vers plus d'informations au besoin.
Test d'Acceptation Utilisateurs (UAT)	Un test d'acceptation de l'utilisateur (UAT) garantit qu'un livrable répond aux attentes des utilisateurs. Ces tests sont généralement déjà décrits dans un plan d'essai.
Tolérance	La tolérance décrit l'écart admissible au-dessus ou au-dessous d'une cible pour le temps, le coût ou toute autre variable du projet, comme la qualité, le périmètre et le risque. Si l'écart dépasse ou est inférieur au seuil convenu, le niveau de gestion actuel fait passer le problème à un niveau plus élevé. Sans tolérance, toutes les questions seraient immédiatement remontées et le Comité de Pilotage (PSC) finirait par gérer le projet.
Traçabilité	La traçabilité est la capacité de vérifier l'historique, l'emplacement ou l'application d'un article au moyen d'une identification documentée.
Transfert (stratégie de réponse au risque)	Le transfert est une stratégie de gestion des risques qui consiste à transférer le risque à un tiers (p. ex. par le biais d'activités d'assurance ou de sous-traitance). Cette stratégie ne soulage pas l'organisation d'un risque, mais elle peut réduire la probabilité (par exemple en externalisant une activité à un spécialiste) et/ou l'impact si le risque se présente. Il y a toujours un niveau de risque secondaire et/ou résiduel puisque la responsabilité ultime des risques liés au projet incombe à l'organisation.
Tolérance au risque	La sensibilité d'une organisation ou des parties prenantes du projet aux risques, leur volonté d'accepter ou d'éviter les risques. La tolérance au risque peut être variable et plus ou moins fluide d'une personne à l'autre.

**U**

Urgence	L'urgence est une mesure du temps qu'il faudra jusqu'à ce qu'un problème affecte les objectifs ou les activités du projet.
---------	--

**V**

Valeur Acquise (EV)	La valeur acquise (EV) est un moyen de représenter l'avancement du projet. Il s'agit de la valeur du travail effectué, mais exprimée en termes budgétaires (pourcentage du budget approuvé qui a été gagné par le travail effectif accompli). Il est également connu sous le nom de coût budgétisé du travail effectué (CBTE).
Valeur Prévue (PV)	Désigne le montant des coûts (unités monétaires) qu'il est prévu de consommer jusqu'à un moment donné (p. ex. au cours d'une période). En d'autres termes, il s'agit d'une estimation des coûts approuvée des ressources prévues, selon une base de référence cumulative échelonnée. Également connu sous le nom de coût budgétisé du travail planifié (CBTC).
Variables du Projet	Les variables de projet sont les quatre mesures de base essentielles surveillées dans les processus de contrôle et de contrôle : coût, échéancier, périmètre et qualité.





# Méthodologie de gestion de projet PM²

Guide 3.1



Centre d'Excellence en  
Gestion de Projets (CoEPM²)



Office des publications  
de l'Union européenne



ISBN 978-92-68-30072-5