

español **Polski**
Slovenščina

română

Português

English **Français**

Deutsch

Български

Hrvatski

Čeština Dansk

Nederlands Eesti

Ελληνικά

Italiano

Magyar Svenska

Latviešu

Maltese

Maltese



Méthodologie de gestion de projet PM²

Vue d'ensemble

Commission européenne
Centre d'excellence en gestion de projet (CoEPM²)

**Vue d'ensemble de la méthodologie
de gestion de projet PM²**



Bruxelles | Luxembourg, 2018

Ni la Commission européenne ni aucune personne agissant au nom de la Commission n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des données ci-après.

Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.

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

(*Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, cabines téléphoniques ou hôtels).

De plus amples informations sur l'Union européenne sont disponibles à l'adresse suivante <http://europa.eu>.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2018

ISBN xxxxxxx

doi: xxxxxxx

© Union européenne, 2018

Reproduction et réutilisation autorisées, moyennant mention de la source.

Le logo PM² est la propriété de l'Union européenne et ne peut être enregistré en tant que marque ou sous toute autre forme, ni être utilisé ailleurs que dans ces documents.

Ni la publication ni le logo ne peut être utilisé d'une manière qui donne à penser que l'Union européenne a donné son approbation à une organisation externe.

Titre: Vue d'ensemble de la méthodologie de gestion de projet PM²

Édition actuelle: v.1.0, juillet 2017

Fondé sur: la méthodologie de gestion de projet PM² de la Commission européenne



Auteurs du guide et de la méthodologie PM²:

KOIROUNAKIS Nicos, MARASLIS Athanasios

Découvrez la liste complète des nombreux contributeurs à la méthodologie de gestion de projet PM² dans l'annexe au Guide PM² – Édition Libre, disponible sur le site [EU Bookshop](#).

Produit et publié par:

Commission européenne

DIGIT.B.4

Centre d'excellence en gestion de projet (CoEPM²)

Courriel: EC-PM2@ec.europa.eu

Rejoignez la communauté Open PM² et soyez informés des mises à jour:

<https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2>

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	À propos de l'initiative Open PM ²	1
1.2	Le centre d'excellence PM ² (CoEPM ²)	2
1.3	Le réseau de soutien de projets Open PM ²	2
1.4	Ressources en ligne utiles	2
2	Vue d'ensemble de la méthodologie PM²	5
2.1	L'édifice de la PM ²	5
2.2	Le cycle de vie du projet PM ²	5
2.3	Acteurs clés des phases de PM ² et principaux documents	6
2.4	Documentation du projet – les modèles PM ²	7
2.5	Qu'est-ce qu'un projet PM ² ?	8
2.6	La philosophie PM ²	8
2.7	Adaptation et Personnalisation	10
3	Rôles et Organisation du Projet	11
3.1	Parties Prenantes du Projet	11
3.2	Modèle et Niveaux de Gouvernance	11
3.3	Rôles et Responsabilités	12
3.3.1	Le Comité de Pilotage du Projet (PSC)	12
3.3.2	Le Porteur du Projet (PO)	12
3.3.3	Le Maître d'Œuvre (SP)	13
3.3.4	Le Responsable MOA (BM)	13
3.3.5	Le Chef de Projet (PM)	13
3.3.6	l'Équipe Centrale du Projet (PCT)	13
3.3.7	Le Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle (BIG)	13
3.3.8	Autres rôles	13
3.4	Compétences pour la gestion des projets	14
4	Phase de Lancement	17
4.1	Réunion de Lancement	18
4.2	Demande d'initiation du Projet	19
4.3	Etude d'Opportunité	19
4.4	Charte de Projet	19
4.5	Étape de Sortie de Phase: RfP (Prêt pour la Planification)	19
5	Phase de Planification	21
5.1	Réunion de Lancement de la Planification	23
5.2	Manuel du Projet	23
5.3	Plans de Gestion du Projet	23

5.4	Matrice des Parties Prenantes du Projet.....	24
5.5	Plan d'Externalisation	24
5.6	Plan de Travail du Projet.....	24
5.7	Plan d'Adoption des Livrables	24
5.8	Plan de Transition	24
5.9	Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle	25
5.10	Étape de Sortie de Phase: RfE (Prêt pour l'Exécution)	25
6	Phase d'Exécution	27
6.1	Réunion de Lancement de l'Exécution	28
6.2	Coordination du Projet	28
6.3	Assurance Qualité.....	28
6.4	Rapports du Projet.....	29
6.5	Diffusion des Informations	29
6.6	Étape de Sortie de Phase: RfC (Prêt pour la Clôture)	29
7	Suivi et Contrôle	31
7.1	Surveiller l'Exécution du Projet	31
7.2	Contrôler le Calendrier	31
7.3	Contrôler les Coûts	32
7.4	Gérer les Parties Prenantes	32
7.5	Gérer les Exigences.....	32
7.6	Gérer les Changements d'un Projet	32
7.7	Gérer les Risques	32
7.8	Gérer les Problèmes et les Décisions.....	33
7.9	Gérer la Qualité	33
7.10	Gérer l'Adoption des Livrables	33
7.11	Gérer la Transition.....	33
7.12	Gérer la Mise en Œuvre Organisationnelle	33
7.13	Gérer l'Externalisation.....	33
7.14	Listes de Contrôle	34
8	Phase de Clôture	35
8.1	Réunion d'Examen du Bilan du Projet	36
8.2	Enseignements Tirés et Recommandations Post-projet	36
8.3	Bilan du Projet	36
8.4	Clôture Administrative	37
	Annexe A: Remerciements	39

Annexe B: Compléments à PM²	40
PM ² et Gestion Agile	41
PM ² et Gestion de Portefeuille	42
Annexe C: Ressources Supplémentaires	47
Tableaux et schémas de synthèse des documents et activités de PM ²	47
Panorama des documents de PM ²	48
Vue d'ensemble des activités et des documents de PM ²	49
Modèles PM ² disponibles.....	50
Débuter avec PM ² : conseils de démarrage rapide.....	52
Annexe D: Ethique et Code de Conduite	53
Code de Déontologie PM ²	53
Vertus Personnelles et Professionnelles.....	54
Annexe E: Glossaire	56
Annexe F : Notes sur la traduction	61

1 Introduction

Le présent document fournit une vue d'ensemble de la méthodologie de gestion de projet PM². Il est aussi simplifié que possible, tout en fournissant suffisamment d'informations pour permettre au lecteur de bien comprendre la méthodologie PM². Si vous souhaitez approfondir votre étude de la PM², vous pouvez télécharger et consulter gratuitement le guide de la méthodologie PM² («PM² Methodology Guide») sur le site EU Bookshop.

PM² est une méthodologie de gestion de projet élaborée et soutenue par la Commission européenne. Elle vise à permettre aux chefs de projet (PM) d'apporter des solutions et des bénéfices à leur organisation en gérant le travail tout au long du cycle de vie d'un projet de manière efficace.

La PM² est une méthodologie légère et facile à mettre en œuvre que les équipes projet peuvent adapter à leurs besoins spécifiques. Elle a été créée pour s'adapter à l'environnement et aux besoins des institutions de l'Union européenne et des administrations publiques. Cependant, comme elle intègre des éléments provenant d'un large éventail de méthodologies, de normes et de bonnes pratiques de la gestion de projet acceptées au niveau mondial, elle peut être facilement utilisée par tout type d'organisation.

1.1 À propos de l'initiative Open PM²

L'initiative Open PM² est une initiative de la Commission européenne qui rapproche la méthodologie PM² et ses avantages de la communauté plus large de ses parties prenantes et utilisateurs.

L'initiative Open PM² donne à toutes les institutions de l'Union européenne et à tous les contractants, ainsi qu'aux administrations publiques au sein des différents États membres de l'Union et aux groupes plus larges des parties prenantes de l'Union européenne un accès libre à la méthodologie de gestion de projet PM² et aux ressources associées. Cette initiative vise à accroître l'efficacité de la gestion et de la communication des travaux de projet et à servir ainsi les objectifs de l'Union européenne et à répondre aux besoins des États membres et des citoyens de l'Union.

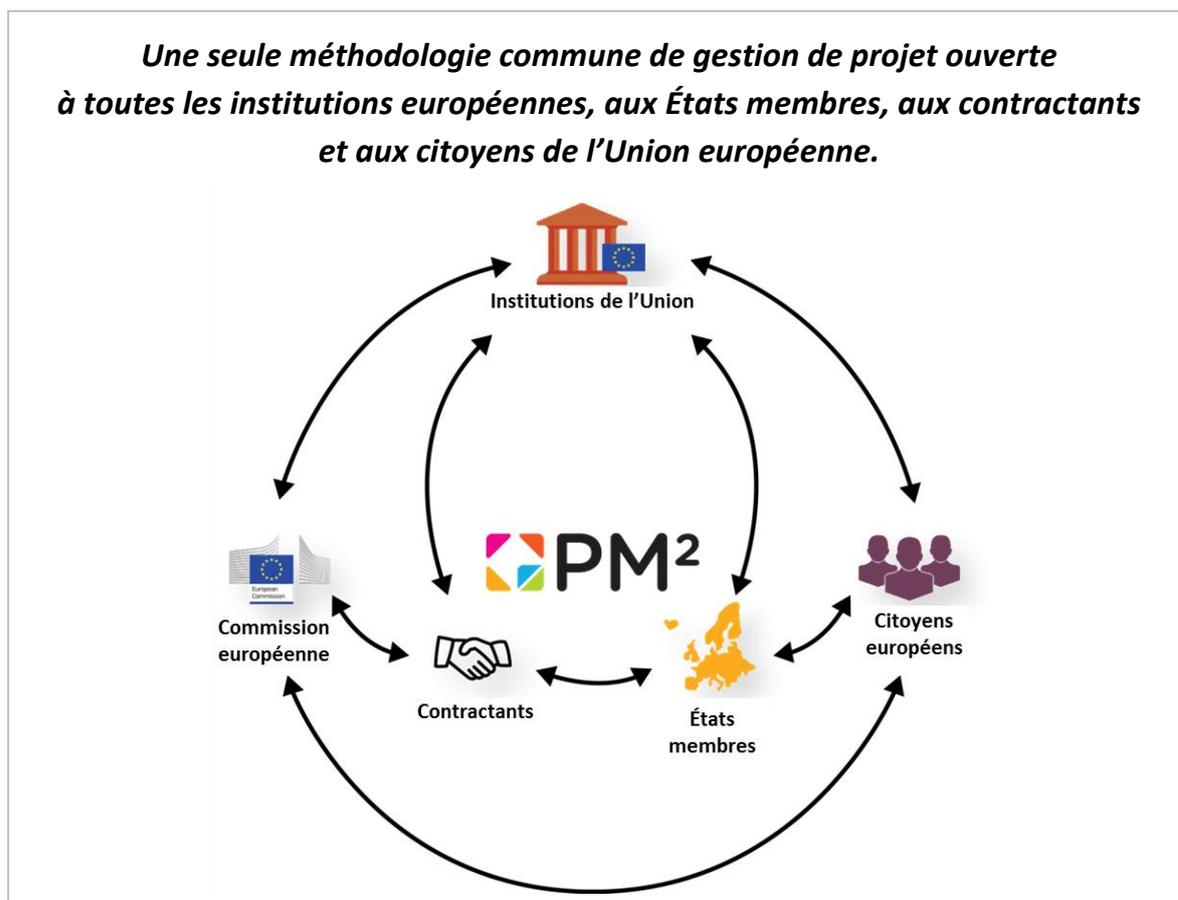


Figure 1.1 – Les synergies Open PM²

Cette initiative vise également à éviter de répéter les erreurs du passé, lorsque des efforts étaient doublement déployés et que des approches divergentes de gestion de projet étaient parrainées à la place d'approches convergentes reposant sur des *similitudes et l'intérêt général* de la communauté de l'Union européenne au sens large.

En élargissant l'accès à PM², l'initiative vise à améliorer la compétence en gestion de projet au sein de l'Union européenne, pour aboutir à une efficacité de projet renforcée et à la réussite des projets. Open PM² y parvient:

- en rationalisant les approches de gestion de projet dans l'ensemble de l'administration de l'Union européenne et au-delà;
- en établissant un langage et des processus communs, engendrant une communication de projet efficace;
- en favorisant la transparence et la visibilité pour les collaborations de projet inter-organisationnelles;
- en améliorant la qualité de la gestion de projet, favorisant ainsi l'efficacité effort/coût;
- en renforçant la surveillance et le contrôle des subventions et des projets financés par l'Union européenne;
- en 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*».

1.2 Le centre d'excellence PM² (CoEPM²)

L'objectif du centre d'excellence PM² est de fournir à la Commission européenne et aux institutions européennes une infrastructure de gestion de projet, des services d'assistance et de conseil d'excellente qualité. Le CoEPM² soutient la méthodologie PM², coordonne un réseau interinstitutionnel de soutien de projets et travaille à la promotion de l'adoption plus large de PM² grâce à l'initiative Open PM².

1.3 Le réseau de soutien de projets Open PM²

Le réseau de soutien de projets PM² (PSN) est un réseau de bureaux d'assistance de projets (PSOs) et de porte-drapeaux de PM² qui sont coordonnés et soutenus par le centre d'excellence PM². Le réseau de soutien de projets PM² vise à devenir un réseau décentralisé de soutien à la gestion de projet, qui fournit des orientations et une assistance aux utilisateurs de PM² quant à l'adoption et à l'utilisation efficace de la méthodologie PM².

Le réseau de soutien de projets (PSN):

- promeut l'échange et le partage des connaissances, des expériences et des bonnes pratiques;
- permet de recueillir des retours d'information pour constamment améliorer et développer la méthodologie PM²;
- permet aux bureaux d'assistance de projets (PSOs) de se soutenir les uns les autres, comme une communauté;
- dépend des contributions des porte-drapeaux de PM² (particuliers et organisations).

Rejoignez la communauté Open PM² et soyez informés des mises à jour:

- <https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2/>
- <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

1.4 Ressources en ligne utiles

Le CoEPM² centralise toutes les informations, publications, etc. relatives à Open PM² et permet de les télécharger.

Le guide de PM² (PDF)

Vous pouvez télécharger une version PDF de ce document en plusieurs langues, ainsi que le guide complet de la méthodologie PM² - édition libre à partir du site EU Bookshop.

- Guide de la méthodologie PM² – édition libre: <http://europa.eu/!UR34mB>

Wiki Open PM²

Le wiki Open PM² décrit en détail l'approche PM² [édition libre] et constitue un espace central pour obtenir des informations sur la méthodologie Open PM². Pour obtenir un accès au wiki, vous devez disposer d'un identifiant personnel de connexion à l'Union européenne (EU login). Si vous n'avez pas d'identifiant EU login, veuillez en créer un lorsque cela vous est demandé.

- Wiki Open PM²: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/>
- Modèles Open PM²: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

Assistance Open PM²

Rejoignez la communauté Open PM² sur le site Join-up, à l'adresse: <https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2>

- Discutez de questions spécifiques liées à la gestion de projet, posez des questions et partagez vos expériences.
- Apprenez-en davantage sur PM², ses objets et ses processus.
- Obtenez une assistance pour vous aider à commencer à utiliser PM².
- Profitez des connaissances de praticiens plus expérimentés de PM².
- Obtenez des conseils pour déployer PM² au sein de votre organisation.
- Fournissez des retours d'information et partagez votre propre expérience d'utilisation de PM².

Pour vous inscrire à notre liste de diffusion: <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

(Cette page est laissée vide à dessein.)

2 Vue d'ensemble de la méthodologie PM²

2.1 L'édifice de la PM²

La méthodologie PM² s'appuie sur les bonnes pratiques de la gestion de projet et repose sur quatre piliers :

1. un modèle de gouvernance de projet (à savoir les rôles et les responsabilités);
2. le cycle de vie du projet (c'est-à-dire les phases du projet);
3. un ensemble de processus (c'est-à-dire les activités de gestion de projet);
4. un ensemble de documents liés au projet (c'est-à-dire les modèles de documents et leurs instructions).

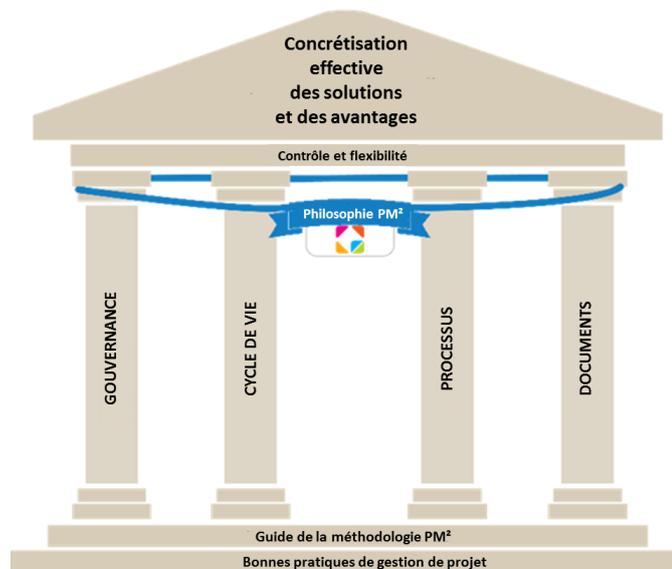


Figure 2.2 – L'édifice de la PM²

L'esprit de la méthodologie PM² est plus précisément défini par les mentalités PM², qui cimentent les pratiques de PM² et constituent un ensemble commun de convictions et de valeurs pour les équipes de projet PM².

2.2 Le cycle de vie du projet PM²

Le cycle de vie de projet se caractérise par un point de départ et un point d'arrivée identifiables susceptibles d'être associés à un calendrier, et comprend toutes les activités du projet depuis le moment de sa conception jusqu'à son achèvement complet.

Le cycle de vie d'un projet PM² comporte quatre phases, chacune étant caractérisée par une activité prédominante différente. Cependant, si les activités types d'une phase ont leur pic pendant cette phase, il convient de garder à l'esprit que les activités de ce type se poursuivent jusqu'à la ou aux phases suivantes (par exemple les activités de planification ou de «replanification» se poursuivent durant la phase d'exécution.) Un projet est ainsi déclaré passé dans la phase suivante à la suite d'une décision prise lors d'une réunion de sortie de phase.



Figure 2.1 – Cycle de vie d'un projet PM²: chevauchement des activités liées aux différentes phases

Le cœur d'un projet passe par différentes phases d'activités: lancement et planification au début, mise en œuvre, surveillance et contrôle au milieu du projet, et adoption, transition et clôture à la fin.

Des équipes de projet inexpérimentées sous-estiment parfois l'importance du travail effectué durant les phases initiales du projet et commencent à travailler sur les livrables du projet qui sont alors définis ou planifiés de manière inappropriée. Cela conduit à la livraison de produits ou services qui sont généralement de mauvaise qualité et de peu de valeur pour les utilisateurs finaux. Il s'agit d'une erreur courante et onéreuse qui est souvent la cause fondamentale de l'échec général d'un projet (y compris de son incapacité à concrétiser les bénéfices escomptés).

Phase du projet	Description
1. Lancement	Définir les résultats souhaités. Créer une Etude d'Opportunité. Définir la portée du projet. Mettre le projet sur la bonne voie pour qu'il prenne un bon départ.
2. Planification	Constituer l'équipe centrale du projet (PCT). Détailler la portée du projet. Planifier le travail.
3. Exécution	Coordonner l'exécution des plans du projet. Produire les livrables.
4. Clôture	Coordonner l'adoption formelle du projet. Rendre compte de l'exécution du projet. Consigner les enseignements tirés et les recommandations post-projet. Clore le projet sur le plan administratif.
Suivi et contrôle de tous les travaux et de toutes les activités de gestion du projet pendant toute la durée du projet: surveiller les variables du projet, mesurer les progrès, gérer les demandes de modifications, traiter les risques et les problèmes et définir les actions correctives.	

Étapes de sortie de phase et approbations

À la fin de chaque phase, la conduite du projet doit être approuvée. Cette étape garantit que le projet est examiné par le Comité de Pilotage du Projet (PSC) avant de passer à la phase suivante. Ces points de contrôle contribuent à la qualité globale de la gestion du projet et permettent de poursuivre le projet de manière contrôlée.

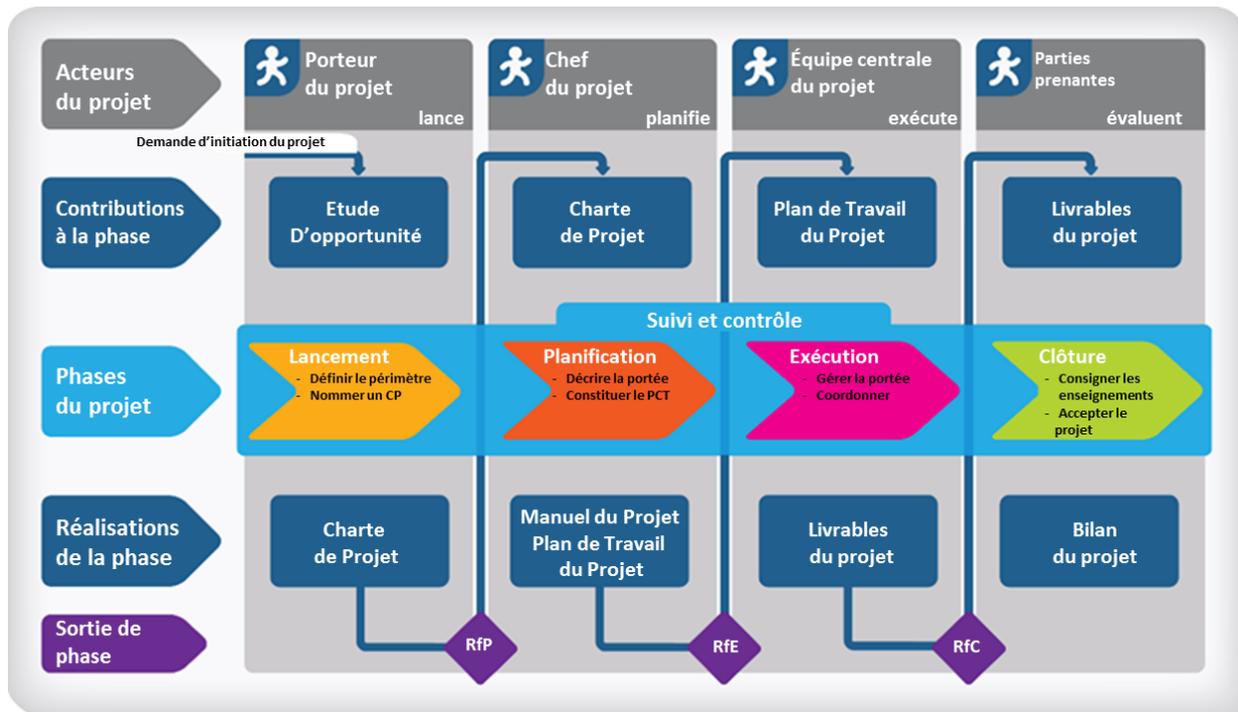
Les trois étapes de sortie de phase PM² sont les suivantes:

- Prêt pour la planification (**RfP**) – à la fin de la phase de lancement;
- Prêt pour l'exécution (**RfE**) – à la fin de la phase de planification;
- Prêt pour la clôture (**RfC**) – à la fin de la phase d'exécution.

2.3 Acteurs clés des phases de PM² et principaux documents

Les projets dépendent des personnes pour les définir, les planifier et les exécuter. Les acteurs clés d'un projet varient d'une phase à l'autre dans un projet PM². Durant la phase de Lancement, le Porteur du Projet (PO) est le principal acteur: c'est lui qui lance le projet et est responsable de tous les documents. Durant la phase de Planification, le principal moteur est le Chef de Projet (PM), qui est responsable de la coordination de la livraison de tous les plans du projet. La réalisation du Plan de Travail du projet et la création des livrables du projet durant la phase d'Exécution sont dirigées par l'équipe centrale du projet (PCT). Enfin, la phase de Clôture est dirigée par les parties prenantes du projet, qui évaluent les livrables du projet et la performance globale.

La figure ci-dessous montre les acteurs et les principaux documents de PM², tels que les contributions aux phases et les réalisations des phases.

Figure 2.3 – Diagramme à couloirs de PM²

Les principaux documents mentionnés dans la figure ci-dessus sont décrits ci-après :

Contributions/réalisations de la phase	Description
Demande d'Initiation du Projet	Formalise l'engagement à étudier plus avant un problème, un besoin ou une opportunité et rend compte du contexte.
Etude d'Opportunité	Rend compte du raisonnement qui motive le projet, apporte la justification et établit les contraintes budgétaires.
Charte de Projet	S'appuie sur l'Etude d'Opportunité et définit la portée du projet, les exigences de haut niveau et les livrables.
Manuel du Projet	Présente les objectifs de gestion de projets et l'approche globale de la gestion. Précise les rôles et les responsabilités.
Plan de Travail du Projet	Comprend une description détaillée du travail à effectuer, estime les efforts et les coûts nécessaires et fixe le calendrier du projet.
Livrables du projet	Énumère l'ensemble complet des livrables du projet, tels que définis dans la charte de projet et le plan de travail du projet.
Bilan du Projet	Résume l'expérience du projet, l'exécution du projet, les enseignements tirés (les pratiques du projet couronnées de succès et les éventuels écueils).

2.4 Documentation du projet – les modèles PM²

La documentation du projet est une activité essentielle de la gestion de projet. Elle s'effectue dès le début du projet jusqu'à son achèvement. La documentation du projet doit respecter les normes de qualité de l'organisation et du projet. Cependant, elle doit avant tout répondre à sa finalité et apporter de la valeur à la gestion du projet et à ses parties prenantes.

PM² suggère la création de plusieurs documents de gestion du projet relatifs aux différentes phases du projet et aux différents domaines de la gestion de projet. La méthode PM² propose également des modèles pour ces documents afin d'aider les équipes du projet à réaliser une documentation homogène et efficace des plans, informations et décisions concernant le projet.

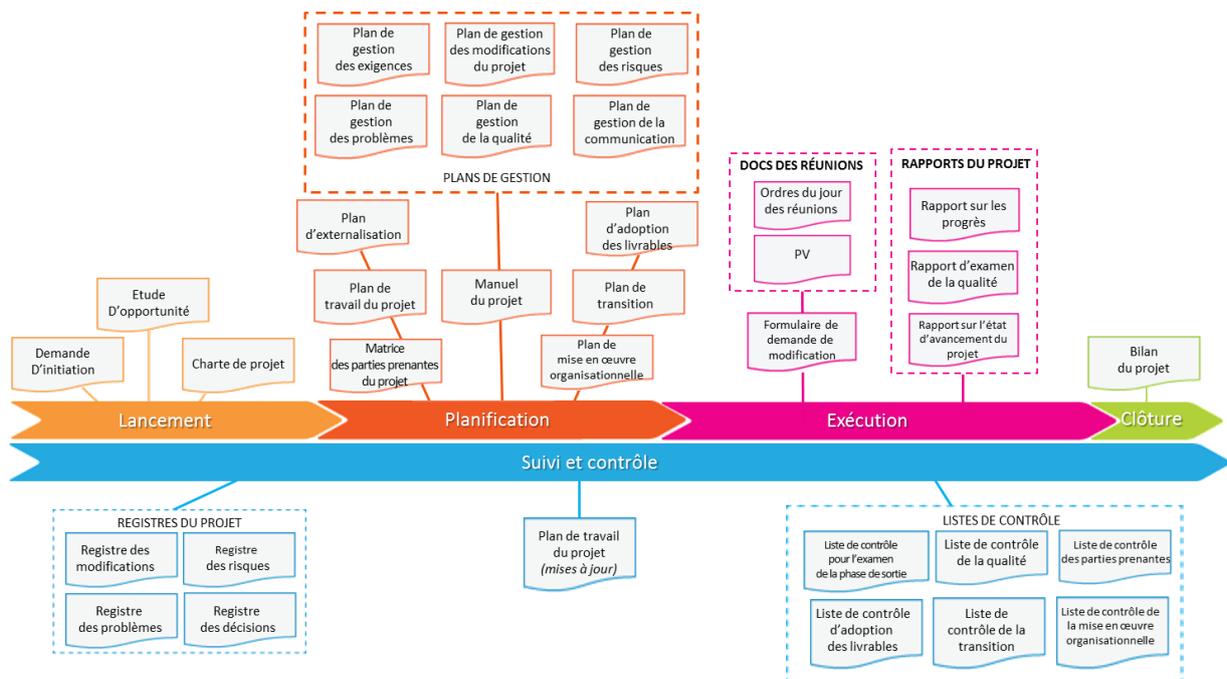


Figure 2.4 – Panorama des documents de PM²

2.5 Qu'est-ce qu'un projet PM²?

Nombre de bonnes pratiques PM² peuvent être appliquées à tout type de projet ou activité de travail. Toutefois, certains projets particuliers présentent des caractéristiques qui les rendent plus adaptés à l'application de la méthodologie PM² dans son intégralité. Un projet peut être géré comme un projet PM² s'il présente la plupart des caractéristiques suivantes :

- il s'agit bien d'un projet (c'est-à-dire non pas d'opérations, d'activités de travail, d'un programme, etc.);
- il dure plus de 4 à 5 semaines et associe plus de 2 à 3 personnes;
- il se déroule au sein d'une organisation et peut être soumis à des audits internes ou externes;
- il exige une structure de gouvernance clairement définie et des rôles et responsabilités clairement attribués;
- il exige une approbation de son budget et de sa portée;
- il comprend plus qu'une simple production/livraison d'activités;
- il peut parfaitement inclure des activités de transition et de mise en œuvre organisationnelle;
- il exige un certain niveau de documentation, de transparence et de notification
- il exige un certain niveau de contrôle et de traçabilité;
- il dispose d'une large base de parties prenantes et peut nécessiter la collaboration de plusieurs organisations.

2.6 La philosophie PM²

La philosophie PM² s'exprime par les attitudes et les comportements qui aident les équipes du projet à se concentrer sur ce qui est le plus important pour atteindre les objectifs de leur projet. Elle aide les équipes du projet à appréhender les complexités de la gestion des projets au sein des organisations et à rendre la méthodologie PM² plus efficace et plus complète.

Les chefs de projet (PM) et les équipes de projet qui recourent à PM² :

1. **appliquent les bonnes pratiques de PM²** pour gérer leurs projets;
2. **sont conscients** que les méthodologies existent pour servir les projets et non l'inverse;
3. **restent axés** sur les résultats dans toutes les activités du projet et de la gestion du projet;
4. **attribuent** les rôles du projet aux personnes les plus appropriées et conformément à l'intérêt du projet;
5. **équilibrent** de la manière la plus productive possible les **priorités** des éléments de la gestion de projet souvent en conflit: le produit, la finalité, le processus, le plan, les personnes, le plaisir/la douleur, la perception et la stratégie politique;
6. **s'engagent** à livrer les résultats du projet avec une **valeur maximale** plutôt que de se contenter de suivre les plans;

7. **encouragent** dans le cadre du projet une culture de **collaboration**, de **communication** claire et de respect des **responsabilités**;
8. **garantissent** le soutien et la **participation** du sponsor et des parties prenantes du projet, tout au long du cycle de vie du projet (y compris lors des activités de mise en œuvre organisationnelle nécessaires pour obtenir les **bénéfices escomptés du projet**);
9. **investissent** dans le développement de leurs compétences techniques et comportementales pour **devenir de meilleurs** contributeurs au projet;
10. **partagent les connaissances**, gèrent activement les enseignements tirés et contribuent à **améliorer** la gestion du projet au sein de leurs organisations;
11. **s'inspirent** des orientations PM² relatives à la conduite éthique et professionnelle («Guidelines on Ethics and Professional Conduct», voir le guide PM²).

Les Chefs de projet (PMs) et les équipes de projet qui appliquent PM² doivent se poser régulièrement les questions importantes suivantes, qui sont très rarement abordées:

- **Savons-nous ce que nous faisons?** Conseil: élaborez une vision claire et commune du projet. Gérez le projet au moyen d'une approche holistique et optimisez l'ensemble du projet, pas simplement certaines parties de celui-ci. Suivez un processus, mais restez «Agile» (flexible) et efforcez-vous de vous rappeler fréquemment pourquoi vous faites quelque chose.
- **Savons-nous pourquoi nous le faisons? Est-ce véritablement important pour quelqu'un?** Conseil: assurez-vous que votre projet compte. Comprenez ses objectifs, sa valeur et son incidence et comment il s'inscrit dans la stratégie organisationnelle. Définissez en amont ce en quoi consiste la réussite du projet et procurez un maximum de valeur et des avantages réels, pas simplement des résultats.
- **Les personnes qui participent sont-elles les bonnes?** Conseil: c'est grâce aux personnes que les projets fonctionnent. Le critère essentiel pour faire participer les personnes et attribuer les rôles du projet doit être liés aux besoins et aux objectifs du projet et non pas à la politique, aux amitiés, à la hiérarchie fonctionnelle, à la proximité ou à des raisons de commodité.
- **Savons-nous qui fait quoi?** Conseil: vous devez savoir ce que vous êtes censé faire et vous assurer que les autres savent ce qu'ils doivent faire. Est-ce clair pour tout le monde? Définissez clairement et appréhendez précisément les rôles et les responsabilités.
- **Doit-on livrer à n'importe quel prix ou risque?** Conseil: faites preuve de respect pour le travail des personnes et les finances de l'organisation et évitez les comportements et les tactiques à haut risque. Souvenez-vous à tout moment qu'il ne s'agit pas simplement d'un résultat final: la manière dont vous y parvenez compte également. Gérez vos projets en vous fondant sur des valeurs et des principes positifs.
- **Est-ce important?** Conseil: toute chose NE REVÊT PAS la même importance. Nous définissons et convenons de critères essentiels de réussite, d'un produit minimal viable et de facteurs essentiels de réussite et nous consacrons nos efforts et notre attention sur le plan aussi bien tactique que stratégique à défendre le projet et ses objectifs de gestion.
- **S'agit-il d'une tâche pour le demandeur ou pour l'équipe des fournisseurs?** Conseil: veillez à ce que l'organisation/le demandeur et les groupes de fournisseurs travaillent comme une seule équipe en vue d'atteindre un objectif commun. Un véritable travail en équipe fonctionne vraiment; aussi, encouragez une communication claire, efficace et fréquente.
- **Dois-je être associé(e)?** Conseil: contribuez quel que soit le poste que vous occupez. Soyez fier des compétences, de la valeur et de l'attitude positive que vous apportez au projet. Aidez toute personne dont la participation est nécessaire à être associée. Encouragez et facilitez les contributions de toutes les parties prenantes.
- **Nous sommes-nous améliorés?** Conseil: engagez-vous dans une amélioration personnelle et organisationnelle constante en recueillant et partageant toutes les connaissances. Les équipes du projet doivent réfléchir à la manière dont elles peuvent devenir plus efficaces et adapter leur comportement en conséquence.
- **Y a-t-il une vie après le projet?** Conseil: le cycle de vie du produit (ou service) ne fait que commencer! Assurez-vous d'avoir contribué à sa réussite.

Les mentalités PM² sont le ciment qui fait tenir ensemble les processus et les pratiques de PM². Elles proposent un ensemble commun de convictions et de valeurs pour tous les praticiens PM² et aident les équipes de projet à (re)positionner les objectifs de la gestion du projet dans un contexte organisationnel élargi.

2.7 Adaptation et Personnalisation

Afin de garantir que la méthodologie PM² réponde efficacement aux besoins du projet, un certain niveau d'adaptation et/ou de personnalisation peut s'avérer nécessaire.

L'adaptation fait référence à la modification de certaines parties spécifiques de la méthodologie (comme les étapes d'un processus). Les équipes procèdent ainsi pour adapter la méthodologie aux besoins de types spécifiques de projets (par exemple, les projets informatiques, les événements promotionnels, etc.), tout en tenant compte des processus, des politiques et des stratégies organisationnelles. L'adaptation a plus de sens au niveau d'une organisation/d'un service, mais une adaptation mineure peut aussi intervenir au niveau d'un projet. Toute adaptation doit figurer dans le Manuel du Projet.

Cependant, comme chaque projet est unique, une personnalisation supplémentaire peut également s'imposer. La personnalisation intervient au niveau du projet et traduit les besoins de gestion spécifiques du projet.

Les orientations suivantes doivent être prises en considération lors de l'adaptation ou de la personnalisation de la méthodologie PM²:

- éviter de trop s'écarter de la méthodologie, étant donné que la méthodologie a été conçue comme un tout intégré;
- équilibrer les niveaux de contrôle dont un projet a besoin par rapport aux efforts supplémentaires que ce contrôle exige;
- éliminer tout gaspillage (approche simplifiée), mais restez dans l'esprit de la méthodologie PM², étant donné que celui-ci trouve son reflet dans ses processus, ses modèles, ses orientations et ses mentalités

3 Rôles et Organisation du Projet

3.1 Parties Prenantes du Projet

Les parties prenantes du projet sont les personnes (ou les groupes) qui peuvent affecter ou être affectés par les activités menées pendant le cycle de vie du projet et/ou par la ou les réalisations et le ou les résultats du projet. Les parties prenantes peuvent participer directement à un projet, être membres d'autres organisations internes ou des personnes externes à l'organisation (comme les contractants, les fournisseurs, les utilisateurs ou le public au sens large).

Le nombre de parties prenantes dépend de la complexité et de la portée du projet. Toutefois, plus le projet touche de personnes, plus il est probable qu'il touchera des personnes qui ont une autorité ou une influence sur lui. Comme ces personnes peuvent être des soutiens utiles pour le projet ou peuvent choisir de le bloquer, la gestion et la participation efficace des parties prenantes du projet peut être essentielle pour la réussite d'un projet.

3.2 Modèle et Niveaux de Gouvernance

Le diagramme ci-dessous donne une vue d'ensemble des strates et des principaux rôles dans l'organisation d'un projet du point de vue de la gestion du projet. Chacune de ces niveaux fait l'objet d'une brève explication ci-après.

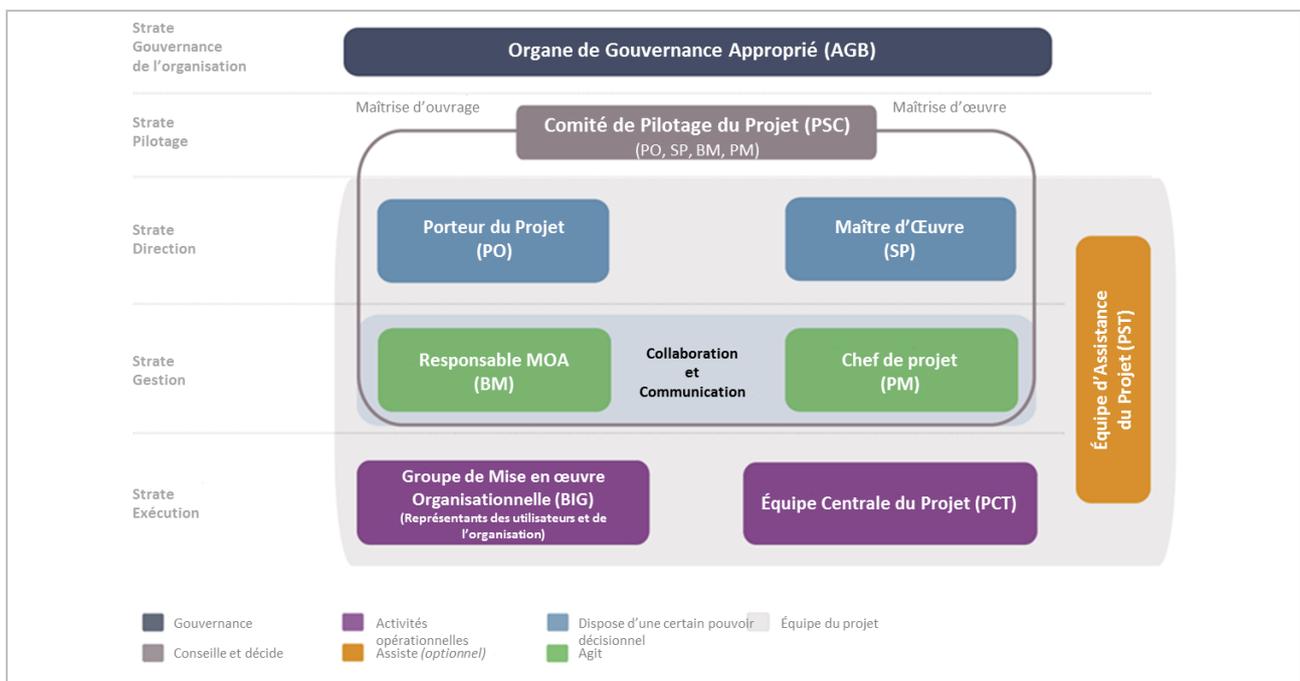


Figure 3.1 – Organisation du projet

Veillez noter qu'il n'y a qu'une seule équipe de projet qui se compose de personnes assumant les rôles définis dans les strates Exécution, Gestion et Direction. Pour que le projet réussisse, ces personnes doivent travailler ensemble, en équipe.

La strate Gouvernance de l'organisation

La strate Gouvernance de l'organisation détermine la vision et la stratégie de l'organisation dans son ensemble. Elle consiste en un ou plusieurs comités de gestion opérant au niveau des directeurs. C'est à cette strate que sont définies les priorités, que les décisions d'investissement sont prises et que les ressources sont allouées.

La strate Pilotage

La strate Pilotage insuffle une orientation et une tendance générales au projet. Elle maintient le projet axé sur ses objectifs et rend compte à l'Organe de Gouvernance Approprié (AGB). La strate Pilotage est composée des rôles définis dans les strates Direction et Gestion ainsi que d'autres rôles optionnels.

La strate Direction

La strate Direction milite pour le projet dont il détient l'Etude d'Opportunité. Elle mobilise les ressources nécessaires et surveille l'exécution du projet afin d'en réaliser les objectifs. La strate Direction comprend les rôles de Porteur du Projet (PO), équivalent à la maîtrise d'ouvrage, 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'Equipe centrale du Projet (PCT).

3.3 Rôles et Responsabilités

3.3.1 Le Comité de Pilotage du Projet (PSC)

Le Comité de Pilotage du Projet (PSC) est présidé par le Porteur du Projet (PO) et est l'organe clé 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.

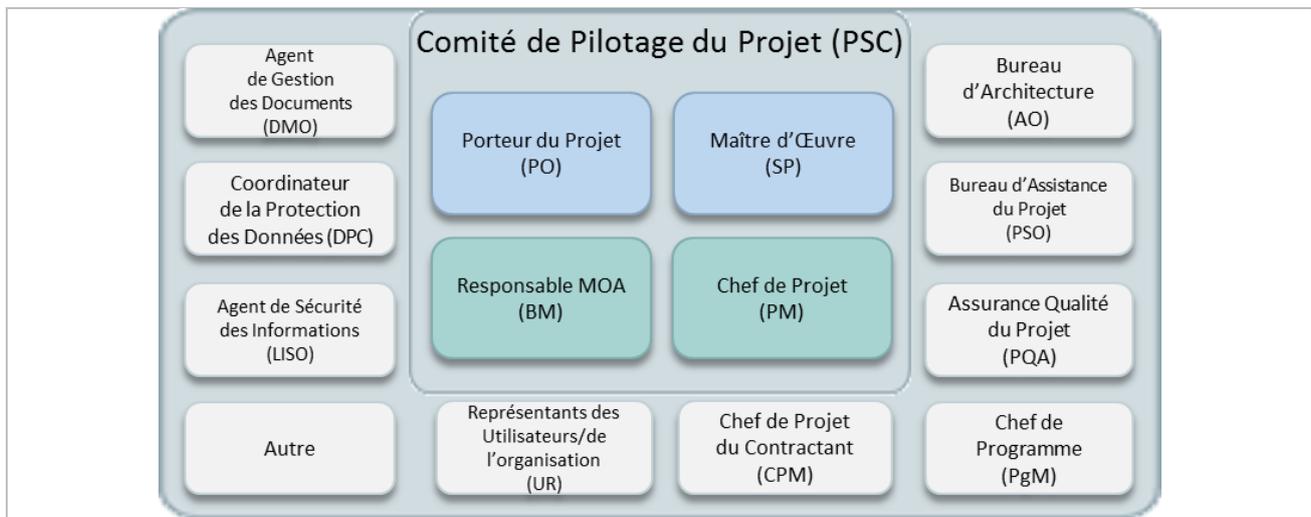


Figure 3.2 – Exemple de composition d'un Comité de Pilotage de Projet (PSC): rôles permanents et optionnels

Le Comité de Pilotage du Projet (PSC) se compose des quatre rôles issus des strates Gestion et Direction, offrant ainsi un mélange équilibré des représentants des côtés demandeur et prestataire. D'autres rôles peuvent également participer au Comité de Pilotage du Projet (PSC) en fonction des besoins du projet.

3.3.2 Le Porteur du Projet (PO)

Le Porteur du Projet (PO) est le maître d'ouvrage 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 est responsable de la réussite globale du projet et devient par la suite le propriétaire des résultats du projet (produit ou service). Le Porteur du Projet (PO) est un décisionnaire clé qui préside le Comité de Pilotage du Projet (PSC) et approuve tous les documents importants des moments charnières de la gestion (Etude d'Opportunité du Projet, Charte de Projet, Plan de Gestion du Projet, Plan de Mise en œuvre Organisationnelle, etc.).

Le Porteur du Projet (PO) agit en tant que porte-drapeau du projet, assure la direction et insuffle une orientation stratégique au projet et à ses membres. Il représente l'intérêt et le point de vue de l'organisation fonctionnelle,

étant donné qu'il occupe souvent un poste de gestion dans la hiérarchie fonctionnelle. Il mobilise les ressources nécessaires, assume les risques métier liés au projet, résout les problèmes et les conflits qui lui sont remontés, surveille régulièrement les progrès du projet et dirige le changement organisationnel.

3.3.3 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. Il 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. Il mobilise les ressources nécessaires (au niveau de la maîtrise d'œuvre ou des fournisseurs) et désigne le Chef de Projet (PM).

Lorsqu'une partie du projet est externalisée, le Maître d'Œuvre (SP) approuve les objectifs des activités et des livrables externalisés et devient responsable des performances du contractant.

3.3.4 Le 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 aide à la définition des 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.

Le Responsable MOA (BM) planifie également toute réingénierie et activités de changement organisationnel nécessaires et dirige leur mise en œuvre, en veillant à ce que l'organisation côté client soit prête à adapter les livrables du projet lorsque ceux-ci sont mis à disposition par le Maître d'Œuvre (SP).

3.3.5 Le Chef de Projet (PM)

Le Chef de Projet (PM) dirige le projet au quotidien et est responsable de la livraison de résultats de grande qualité s'inscrivant dans le cadre des objectifs et contraintes recensés. Il gère les attentes des parties prenantes et coordonne l'Équipe Centrale du Projet (PCT) en procédant à une utilisation optimale des ressources allouées. Il assure la gestion des risques et des problèmes et fait remonter les informations concernant les risques et problèmes importants à la strate Direction ou Pilotage.

Le chef de projet est responsable de la création de tous les documents de gestion à l'exception de la Demande d'initiation du projet, de l'Étude d'Opportunité et du Plan de Mise en œuvre Organisationnelle. Il contrôle l'évolution du projet en gérant les demandes de modifications de manière efficace et garantit que les objectifs du projet sont atteints dans le respect des exigences en matière de qualité, de délai et de coût, en prenant des mesures préventives ou correctives le cas échéant. Il assure la surveillance et le contrôle du projet et rend compte au Comité de Pilotage du Projet (PSC) des progrès du projet.

3.3.6 l'Équipe Centrale du Projet (PCT)

l'Équipe Centrale du Projet (PCT) se compose des rôles de spécialistes responsables de la création des livrables du projet. Sa composition et sa structure dépendent de la taille et du type de projet et sont définies par le Chef de Projet (PM) en fonction des besoins.

3.3.7 Le Groupe de Mise en Œuvre Organisationnelle (BIG)

Le Groupe de Mise en œuvre Organisationnelle (BIG) se compose des représentants des groupes d'utilisateurs et de l'organisation. Il détermine les exigences organisationnelles, accepte les essais des livrables du projet, met en œuvre les modifications organisationnelles qui doivent être effectuées afin que l'organisation intègre efficacement les livrables du projet dans son travail quotidien.

3.3.8 Autres rôles

Les Représentants des Utilisateurs (UR): Les Représentants des Utilisateurs (UR) défendent les intérêts des utilisateurs finaux du projet. Ils font partie du Groupe de Mise en œuvre Organisationnelle (BIG). Il est important d'associer les Représentants des Utilisateurs (UR) tout au long du projet, ce qui permet de les tenir informés des évolutions, de leur donner un sentiment de propriété et de les motiver. Les Représentants des Utilisateurs (UR) valident les exigences fonctionnelles à intervalles réguliers, ce qui garantit que les livrables soient adaptés aux besoins de l'organisation.

L'Équipe d'Assistance du 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. Des exemples de rôles compris dans l'Équipe d'Assistance du Projet (PST) sont le Bureau d'Assistance du Projet (PSO) et l'Assurance Qualité du Projet (PQA).

Le Bureau d'Assistance du Projet (PSO): il apporte une assistance au Chef de Projet (PM) et à l'ensemble de l'équipe du projet.

L'Assurance Qualité du Projet (PQA) travaille indépendamment du Chef de Projet (PM) et garantit un haut niveau de qualité du projet et de ses livrables.

Le Chef de Projet du Contractant (CPM): il dirige le personnel du contractant qui travaille sur le projet.

Le Chef de Projet Adjoint (APM): pour les grands projets, le Chef de Projet (PM) peut trouver utile de déléguer certaines tâches de gestion du projet à un adjoint. Le Chef de Projet Adjoint (APM) travaille en étroite collaboration avec le Chef de Projet (PM) et agit comme son suppléant. Veuillez toutefois noter que le Chef de Projet (PM) reste responsable de la bonne exécution de toutes les tâches déléguées.

3.4 Compétences pour la gestion des projets

La gestion de projet englobe bien plus d'activités que la seule création de calendriers et de budgets. Un bon Chef de Projet (PM) a accumulé des connaissances et une expérience, il peut appliquer un large spectre d'aptitudes techniques et comportementales et il est doté d'un certain nombre de compétences comportementales et contextuelles.

Les Chefs de Projet (PM) devraient maîtriser:

- la méthodologie de gestion de projet (par exemple, PM²) utilisée au sein de leur organisation. Cela leur permettra de gérer efficacement le Lancement, la Planification, l'Exécution, le Contrôle et la Clôture d'un projet;
- les stratégies et les normes (comme la sécurité, l'architecture de l'entreprise, les audits) qui s'appliquent aux projets qu'ils dirigent;
- le contexte professionnel des projets qu'ils dirigent;
- l'environnement général du projet (c'est-à-dire socioculturel, politique, physique);
- le domaine dont relève le projet (par exemple, informatique, marketing);
- la manière dont le produit ou le service final évoluera et sera maintenu après sa livraison.

Cependant, outre ce qui précède, les Chefs de Projets (PM) ont besoin d'autres compétences pour travailler efficacement avec leurs différents collaborateurs et dans le cadre plus large de leur organisation. Ces compétences recouvrent la capacité de communiquer, de diriger, de motiver, de négocier, de résoudre des problèmes, de diriger des réunions et des ateliers et de rendre compte de l'état d'avancement du projet, mais également de gérer des situations complexes avec les différentes équipes et les groupes de parties prenantes dont les priorités sont plurielles et conflictuelles.

Le tableau ci-dessous énumère les principales compétences relationnelles et d'approches qui sont pertinentes pour la pratique de la gestion de projet:

Compétences relationnelles	Compétences d'approches
<ul style="list-style-type: none"> • Autoréflexion et autogestion • Intégrité et fiabilité personnelles • Communication personnelle • Relations et engagement • Compétence en direction • Esprit d'équipe • Gestion de conflit et de crise • Ingéniosité • Négociation • Orientation sur les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie • Gouvernance, structures et processus • Respect, normes et réglementation • Pouvoir et intérêt • Changement et transformation • Culture • Appréciation des valeurs et éthique

Source: IPMA-ICB (adaptée)

Parmi toutes les compétences citées ci-dessus, l'appréciation des valeurs et l'éthique occupent une place éminente, car elles nous guident dans l'application de nos compétences et déterminent ce que nous considérons comme bien ou mal, juste ou mauvais. Ces compétences sont le filtre qui guide nos décisions et nos actions dans chaque situation donnée.

Faire preuve de compétences en matière de gestion de projet doit se faire de manière efficace, cohérente et spécifique à chaque situation, tout en restant en harmonie avec les valeurs de l'organisation et avec l'éthique professionnelle. L'objectif est d'atteindre les objectifs du projet en prenant les bonnes décisions et en y réagissant, au bon moment, de la bonne façon et pour les bonnes raisons, en d'autres termes, de gérer le projet de la bonne manière. Cela devient difficile, étant donné que des tensions éthiques se manifestent souvent entre les objectifs, les moyens et les obligations du Chef de Projet (PM) à l'égard des différentes parties prenantes et de leurs intérêts.

De telles décisions et tensions deviennent plus faciles à gérer lorsque les Chefs de Projet (PM) ont intégré des dispositions éthiques qui impliquent d'instituer un équilibre entre les objectifs et les compétences, l'intégrité personnelle et la vertu morale.

Bien que toutes les vertus (logiques et morales) touchent toutes les compétences, les vertus de jugement, de prudence et de perspicacité sont (comparativement) plus liées au fait de faire preuve de compétences d'approches, tandis que les qualités morales d'honnêteté, d'équité, d'amitié, de générosité, de modération, de courage, d'humour, de magnanimité et de grandeur d'âme sont (comparativement) plutôt liées au fait de faire preuve de compétences relationnelles.

Pour des analyses approfondies des qualités personnelles et professionnelles et leur lien avec les compétences, veuillez-vous référer au guide de méthodologie PM² – Annexe sur l'éthique et la conduite (PM² Methodology Guide - Appendix on Ethics and Conduct).

(Cette page est laissée vide à dessein.)

4 Phase de Lancement



La première phase d'un projet PM² est la phase de Lancement. Elle a pour objet de définir ce que le projet fera (formuler l'objectif du projet), de s'assurer que le projet est conforme aux objectifs stratégiques de l'organisation, de donner un bon départ au projet en effectuant quelques planifications initiales et de fournir les informations requises pour obtenir l'approbation pour poursuivre vers la phase de Planification. La principale contribution à cette phase est une demande (d'un client) visant à traiter un besoin, un problème ou une opportunité.



Figure 4.1 – Vue d'ensemble de la phase de Lancement

Les activités suivantes font partie de la phase de Lancement:

- création de la Demande d'initiation du Projet. Cette demande contient des informations sur le demandeur, sur les besoins de l'entreprise et sur les résultats souhaités du projet;
- création de l'Etude d'Opportunité. L'Etude d'Opportunité fournit la justification du projet et définit ses exigences budgétaires. Les sections habituelles de ce document comprennent le contexte de l'organisation, la description du problème, la description du projet, les autres solutions possibles, les coûts et le calendrier;
- création de la Charte de Projet. Ce document fournit davantage de détails sur la définition du projet en matière de portée, de coût, de délai et de risques. Cette charte définit également les moments charnières, les livrables, l'organisation du projet, etc.

L'Etude d'Opportunité et la Charte de Projet définissent la portée et l'approche du projet. Le Chef de Projet (PM) et l'Équipe Centrale du Projet (PCT) font référence à ces deux documents et les utilisent tout au long du projet.

À la fin de la phase de Lancement, le Comité de Pilotage du Projet (PSC) ou un autre Organe de Gouvernance Approprié (AGB) examine les documents susmentionnés et décide de permettre ou non la poursuite du projet.

Un bon lancement de projet est essentiel pour une planification et une exécution réussies du projet. Un bon lancement implique de définir les objectifs et les contraintes du projet et de recevoir le parrainage officiel de l'organisation pour le projet. Le diagramme suivant donne une vue d'ensemble des principales activités exécutées et des documents créés pendant la phase de Lancement.

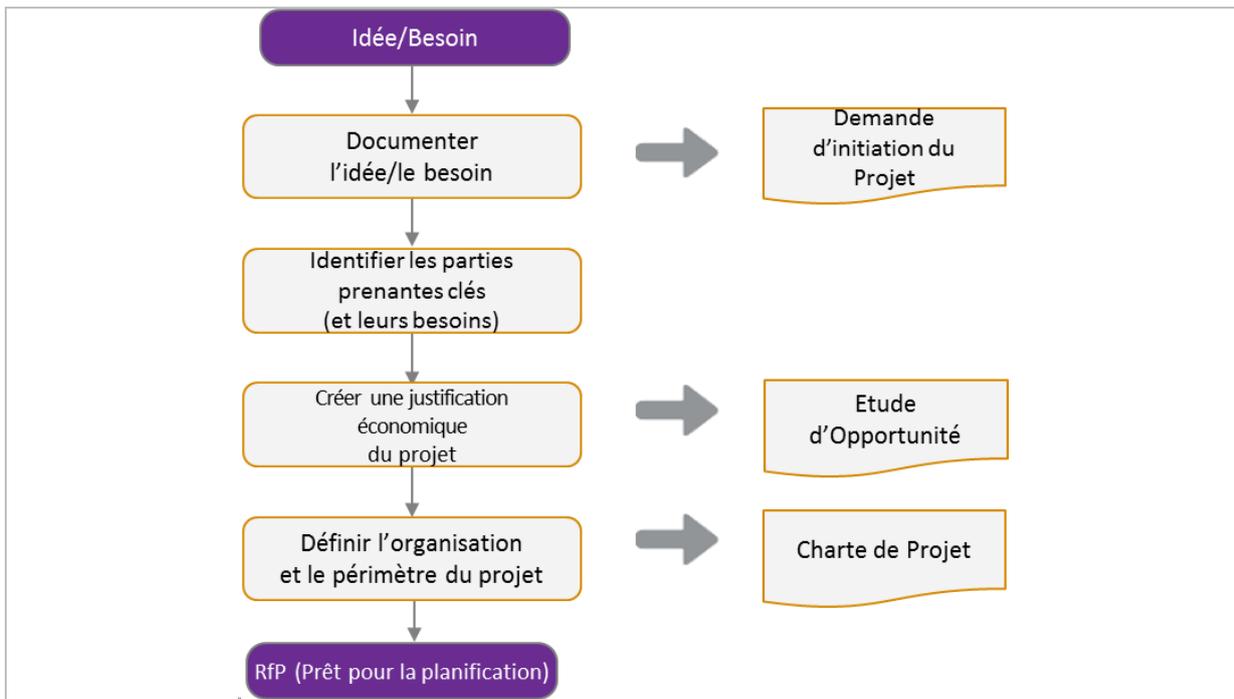


Figure 4.2 – Phase de lancement: activités et principales réalisations

Trois documents clés du projet sont créés durant la phase de Lancement: la Demande de Lancement du projet, l'Etude d'Opportunité et la Charte de Projet. Trois des quatre registres du projet (à savoir, le Registre des Risques, le Registre des Problèmes, le Registre des Décisions) sont également créés durant cette phase. Le Registre des Modifications est généralement créé pendant la phase de Planification.

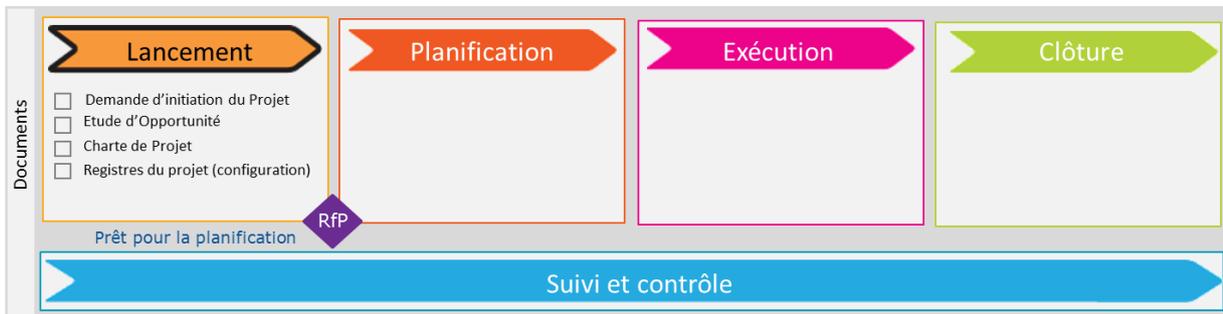


Figure 4.3 – Documents de la phase de lancement

4.1 Réunion de Lancement

Il s'agit d'une réunion informelle, généralement entre l'initiateur du projet, le Porteur du Projet (PO) et d'autres acteurs qui pourraient potentiellement 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 débattre des prochaines étapes.

Cette réunion permet de mieux comprendre le contexte du (futur) projet ainsi que de décider de poursuivre avec la création de la Demande d'initiation du projet. Les enseignements tirés de projets similaires précédents peuvent également servir de contribution à cette réunion.

4.2 Demande d'initiation du Projet

La Demande d'initiation du projet est le point de départ du projet et elle formalise son lancement. En créant une Demande d'initiation de projet, l'initiateur du projet s'assure que le contexte/la situation actuel(le) (c'est-à-dire le problème, la nécessité ou l'opportunité) et les résultats souhaités du projet sont officiellement consignés et peuvent être utilisés comme base pour une analyse approfondie et aux fins de l'élaboration.

4.3 Etude d'Opportunité

L'étape suivante, après la Demande d'initiation du projet, est l'élaboration par le client de l'Etude d'Opportunité. L'Etude d'Opportunité a pour objectif de rendre compte du raisonnement qui sous-tend le projet, de décrire le respect par le projet des objectifs stratégiques de l'organisation, de fournir une justification pour l'investissement en temps et en efforts et pour déterminer les besoins budgétaires. L'Etude d'Opportunité fournit aux décideurs des informations (sur le contexte et les efforts, les coûts et les avantages que le projet procurera) grâce auxquelles ils doivent déterminer si le projet vaut la peine d'être mené.

Pour des projets plus vastes comportant un contexte politique, l'Etude d'Opportunité doit inclure une évaluation de l'incidence et des risques ainsi qu'une analyse des coûts-bénéfices.

L'Etude d'Opportunité est un document évolutif et est par conséquent réexaminée aux moments charnières afin de voir si les avantages escomptés sont toujours réalisables, si les coûts/le calendrier rentrent dans le budget/les délais et si le projet est toujours pertinent pour l'organisation et donc s'il doit être poursuivi.

4.4 Charte de Projet

La Charte de Projet constitue une base en vue de la planification plus détaillée du projet. Elle présente le projet sous la forme d'une déclaration de portée (cahier des charges), des exigences générales, des contraintes et du ou des livrables finaux du projet.

Cette charte est un élément clé du processus d'approbation du projet (de concert avec l'Etude d'Opportunité). Elle comprend les fondamentaux «quoi, comment et quand» du projet et constitue une référence à l'aune de laquelle toutes les futures décisions peuvent être mesurées. Bien que la charte de projet puisse être lancée par le Responsable MOA (BM), il incombe au final au Chef de Projet (PM) de la parachever et de la soumettre pour approbation.

4.5 Étape de Sortie de Phase: RfP (Prêt pour la Planification)

L'étape «Prêt pour Planification» constitue la première étape de sortie de phase. Un examen et une approbation sont recommandés avant que le projet ne puisse officiellement passer à la phase suivante. Une fois l'Etude d'Opportunité et la Charte de Projet acceptés, le Chef de Projet (PM) évalue si le projet est prêt à passer à la phase de planification. Si l'Etude d'Opportunité ou la Charte de Projet est rejetée par les autorités d'approbation, le projet passe alors directement à la phase de clôture pour en tirer des enseignements et être archivé.

(Cette page est laissée vide à dessein.)

5 Phase de Planification



Pendant la phase de Planification, les objectifs du projet sont conçus et développés en un plan spécifique et réaliste prêt à être exécuté. Celui-ci implique:

- d'élaborer le périmètre du projet et de décider des meilleures stratégies à suivre pour achever le projet;
- de définir l'approche appropriée;
- de recenser les différentes tâches nécessaires pour accomplir les travaux du projet et de définir un calendrier de travail;
- de recenser et d'estimer les ressources nécessaires;
- de développer les détails des plans du projet.

Le Plan de Travail du projet peut être actualisé plusieurs fois durant la phase de planification, au fur et à mesure que le Chef de Projet (PM) et l'équipe s'efforcent d'atteindre un équilibre optimal entre les ressources, les objectifs et les contraintes du projet. Une fois le Plan de Travail du projet convenu et finalisé, il sert de référence et est signé.

Les activités suivantes font partie de la phase de planification:

- tenir la réunion de lancement de la planification pour lancer officiellement la phase de Planification;
- créer le Manuel du Projet qui définit l'approche de la gestion du projet;
- finaliser la Matrice des Parties Prenantes du projet, qui recense toutes les parties prenantes du projet;
- créer le Plan de Travail du projet (répartition du travail, calendrier et estimations des coûts);
- créer d'autres plans importants comme le Plan de Gestion des Communications, le Plan de Transition et le Plan de Mise en œuvre Organisationnelle.

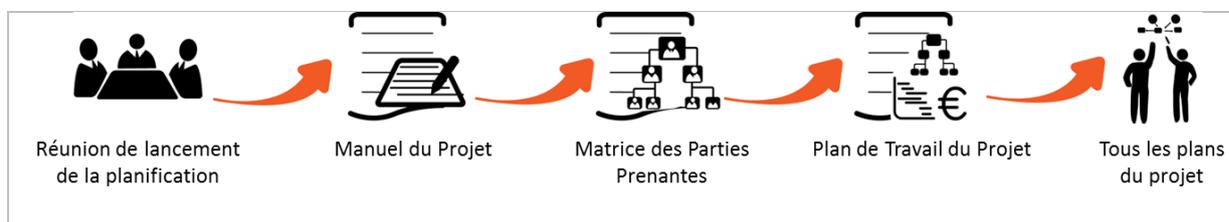


Figure 5.1 – Vue d'ensemble de la phase de Planification

Le Chef de Projet (PM) utilise les réalisations de la phase de Planification pour demander l'approbation de passer à la phase d'exécution. Cette décision d'avancer est prise par le Comité de Pilotage du Projet (PSC).

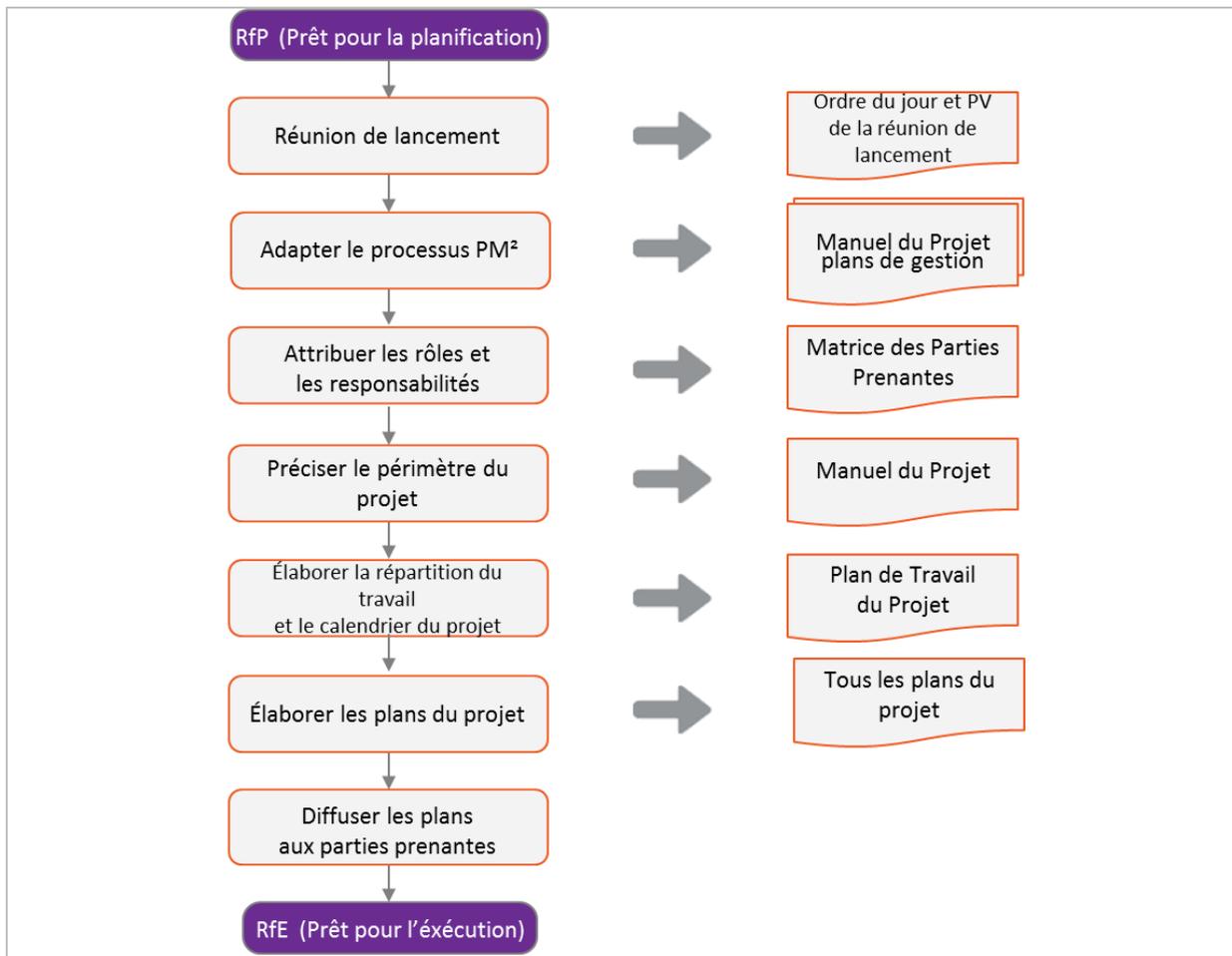


Figure 5.2 – Phase de planification: activités et principales réalisations

La plupart des documents relatifs au projet sont créés durant la phase de Planification. Le tableau ci-dessous indique les différents types de documents définis dans PM². Veuillez noter que la méthodologie PM² fournit des modèles pour tous ces documents.

Documents types	Description
Plans de Gestion (standard)	Ces plans définissent les processus à utiliser (comme le Plan de Gestion des Risques). PM ² fournit des modèles de Plans de Gestion ainsi que des informations sur la manière de les adapter et de les personnaliser au contexte et aux besoins du projet.
Plans du Projet (spécifiques)	Ces plans sont spécifiques au projet (par exemple, le Plan de Travail du projet) et sont élaborés en fonction des besoins, de l'analyse et de l'expérience de l'équipe. PM ² propose des modèles et des instructions pour ces plans.
Autres (spécifiques au domaine)	Ces documents sont spécifiques au domaine traité par le projet (par exemple, modèles de système pour les projets informatiques, dispositions architecturales pour faire avancer les projets). PM ² ne fournit pas de modèles de ces plans.

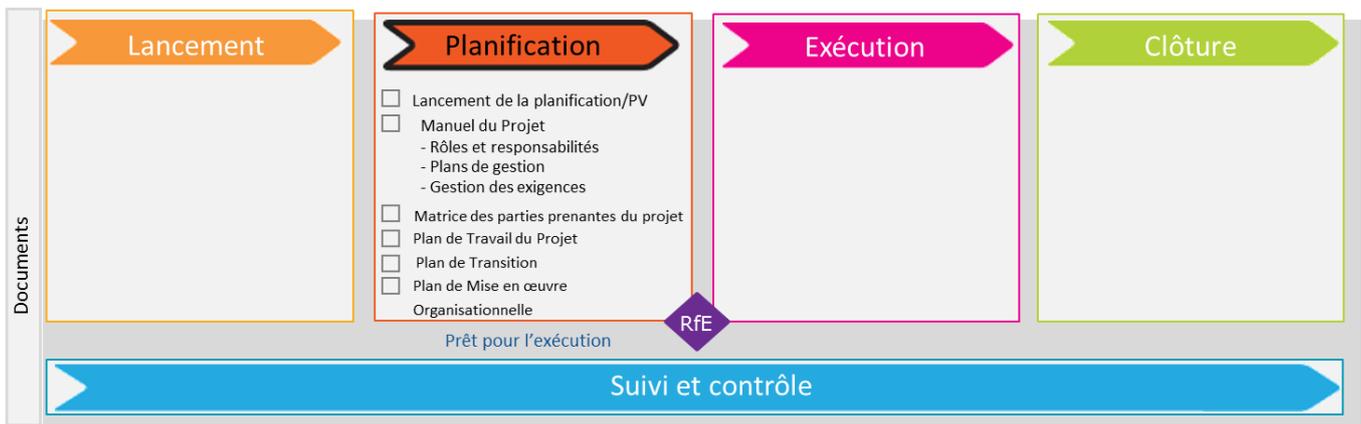


Figure 5.3 – Documents de la phase de Planification

5.1 Réunion de Lancement de la Planification

La phase de Planification débute par une réunion officielle de lancement de la planification, dont le but est de :

- garantir que tous les acteurs comprennent parfaitement le périmètre du projet;
- clarifier les attentes de toutes les parties prenantes clés du projet;
- recenser les risques du projet;
- débattre du contenu des plans du projet.

À ce stade précoce, les expériences passées et surtout les enseignements tirés de projets similaires précédents aideront considérablement l'équipe du projet.

Cette réunion de lancement de la planification devrait être planifiée et menée efficacement, car il est essentiel que les objectifs du projet soient bien compris. PM² propose des modèles d'ordre du jour et de procès-verbal pour ce type de réunion.

5.2 Manuel du Projet

Le Manuel du Projet résume les objectifs du projet et fournit des informations sur l'approche sélectionnée pour atteindre ces objectifs. Il définit aussi les processus clés de contrôle à utiliser, la procédure de résolution des conflits et la procédure de remontée des informations, les stratégies, les règles applicables au projet et l'approche générale en matière de gestion. La formulation du périmètre du projet (découlant de la Charte de Projet) est une contribution clé pour ce document.

Le Manuel du Projet est un document important, car il définit à la fois les processus et les plans nécessaires pour gérer le projet et la mesure dans laquelle ceux-ci doivent être personnalisés et/ou adaptés.

Le Manuel du Projet et le Plan de Travail du projet sont la base sur laquelle le projet est géré tout au long de son cycle de vie. Ce sont des documents de référence essentiels pour tous les membres et les parties prenantes du projet.

5.3 Plans de Gestion du Projet

PM² propose plusieurs Plans de Gestion du Projet qui définissent les processus de gestion du projet à définir et à mettre en œuvre. Ces plans déterminent comment une organisation gère les processus standard de ce type. Ces plans sont les suivants :

1. Plan de Gestion des Exigences,
2. Plan de Gestion des Modifications du projet,
3. Plan de Gestion des Risques,
4. Plan de Gestion de la Qualité,
5. Plan de Gestion des Problèmes,
6. Plan de Gestion de la Communication.

PM² propose deux approches pour documenter ces processus: pour de nombreux projets, une brève discussion de chaque Plan de Gestion dans le cadre du Manuel du Projet peut suffire, mais si un plan plus élargi et détaillé est nécessaire, un Plan de Gestion distinct peut être produit en s'appuyant sur les modèles proposés par PM².

5.4 Matrice des Parties Prenantes du Projet

La Matrice des Parties Prenantes du projet énumère toutes les parties prenantes du projet, mentionne leurs coordonnées et précise leurs rôles dans le projet et leur influence sur le projet. Elle peut également comprendre une classification ou une catégorisation pour chaque partie prenante.

Les informations saisies dans la Matrice des Parties Prenantes du projet doivent être adaptées aux besoins du projet.

5.5 Plan d'Externalisation

Le Plan d'Externalisation garantit que tous les produits ou services externalisés répondent aux besoins du projet. Il recense les stratégies d'externalisation qui seront utilisées, décrit le champ d'application des produits et/ou des services à acheter ou à externaliser et détermine les responsabilités durant tout le cycle de vie du contrat. Veuillez noter que tout processus de passation de marché public en vigueur au sein de l'organisation remplace en général ce plan.

5.6 Plan de Travail du Projet

Le Plan de Travail du Projet identifie et organise le projet en activités, tâches, sous-tâches et modules de travail nécessaires pour atteindre les objectifs du projet. Il établit une base sur laquelle la durée du projet est estimée, les ressources requises sont calculées et les travaux sont programmés. Une fois les tâches programmées, le Plan de Travail du Projet est utilisé comme base pour surveiller les progrès et contrôler le projet. Le Plan de Travail du Projet doit être tenu à jour pendant toute la durée du projet.

Décomposition du travail

L'objectif est de décomposer le projet en composantes plus petites et plus gérables, telles que les livrables, les modules de travail, les activités et les tâches. Cette décomposition comprend différents niveaux comportant des livrables plus détaillés et s'appuie sur chaque niveau inférieur pour sa réalisation. Pris ensemble, ces éléments définissent la ou les réalisations du projet et les travaux nécessaires pour les produire.

Estimations des efforts et des coûts

Une fois que chaque tâche du projet a été identifiée dans la décomposition du travail, l'étape suivante consiste à estimer les efforts nécessaires en fonction de la disponibilité des ressources et de leurs capacités. Ces estimations contribueront à l'élaboration du calendrier du projet.

Calendrier du projet

L'objectif est de déterminer les dépendances entre les tâches, d'allouer des ressources à chaque tâche, de définir les dates de début et de fin des tâches et de calculer la durée totale du projet.

Le calendrier peut être établi en amont pour l'intégralité du projet ou pour certaines parties de celui-ci (comme les phases de projets individuelles). Le Chef de Projet (PM) utilise le calendrier pour attribuer et coordonner les tâches du projet et pour surveiller et contrôler les progrès.

5.7 Plan d'Adoption des Livrables

L'établissement d'un Plan d'Adoption des Livrables vise à accroître la probabilité que les livrables soient acceptés par les parties prenantes concernées et que les ressources participant à l'adoption soient utilisées de manière efficace.

Le Plan d'Adoption des Livrables documente l'approche de l'adoption des livrables, les activités, les responsabilités et les critères d'adoption de sorte que le ou les livrables du projet puissent être officiellement acceptés sur la base de critères objectifs et d'échéances prédéfinies.

5.8 Plan de Transition

Le Plan de Transition définit les objectifs, les prérequis, les activités et les responsabilités associés à la livraison du ou des produits du projet. Il vise à minimiser l'incidence de toute interruption sur l'activité et à faciliter le déploiement (ou le remplacement) des réalisations du projet de manière harmonieuse et opportune, en leur permettant d'être utilisées de manière efficace avec un minimum de retard.

Une transition réussie est un prérequis important pour obtenir les bénéfices escomptés du projet. Toutes les activités de transition font partie du Plan de Travail du projet et sont contrôlées dans le cadre du programme général du projet.

5.9 Plan de Mise en Œuvre Organisationnelle

Le Plan de Mise en œuvre Organisationnelle décrit l'incidence du projet sur l'organisation cliente ainsi que les activités de gestion des changements qui doivent intervenir. L'organisation cliente doit s'assurer que les livrables du projet sont efficacement intégrés dans l'environnement de l'organisation. Un plan de gestion du changement organisationnel est élaboré à cette fin pour accroître la probabilité d'obtenir les résultats et les bénéfices souhaités.

Le Plan de Mise en œuvre Organisationnelle décrit ces activités en réponse à une analyse de l'incidence du projet sur les processus, la culture et les collaborateurs de l'organisation. Ces activités font en général partie du Plan de Travail du Projet et sont programmées et contrôlées dans le cadre du programme général du projet, mais certaines activités peuvent et doivent être exécutées et contrôlées même après la fin du projet (par exemple, mesure des résultats, des bénéfices réalisés.)

5.10 Étape de Sortie de Phase: RfE (Prêt pour l'Exécution)

Le Porteur du Projet (PO) doit approuver les plans proposés (documentés dans la phase de Planification) et décider, en collaboration avec le Maître d'Œuvre (SP) et le Chef de Projet (PM) si le projet est oui ou non prêt à passer à la phase d'Exécution.

Si l'on observe des écarts importants par rapport à l'Étude d'Opportunité et/ou à la Charte de Projet approuvés lors de la phase de lancement, le Chef de Projet (PM) doit demander et recevoir l'approbation du Comité de Pilotage du Projet (PSC) ou de l'Organe de Gouvernance Approprié (AGB) avant que le projet ne puisse passer à la phase d'Exécution.

(Cette page est laissée vide à dessein.)

6 Phase d'Exécution



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

- tenir une réunion de lancement de l'exécution;
- diffuser des informations en fonction du Plan de Gestion de la Communication;
- exécuter les activités d'assurance qualité (AQ) telles que définies dans le Plan de Gestion de la Qualité afin de garantir que le projet respecte les normes de qualité convenues;
- coordonner le travail, les personnes et les ressources du projet et résoudre les conflits et les problèmes;
- produire les livrables du projet conformément aux plans du projet;
- transmettre les livrables au client comme indiqué dans le Plan d'Adoption des Livrables.

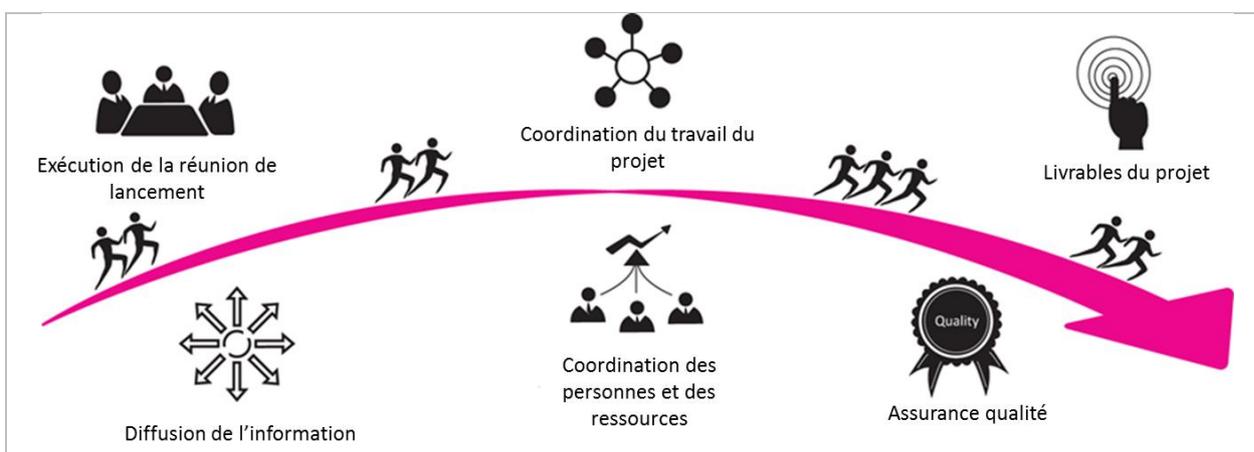


Figure 6.1 – Vue d'ensemble de la phase d'Exécution

Durant la phase d'Exécution, l'Équipe Centrale du Projet (PCT) exécute les travaux tels que définis et programmés dans les plans du projet. En parallèle, le Chef de Projet (PM) coordonne les personnes, les ressources, les réunions et les activités tout en résolvant les conflits, en gérant l'assurance qualité, en produisant les rapports sur l'exécution des projets et en distribuant des informations aux parties prenantes concernées. Pour sa part, le Groupe de Mise en œuvre Organisationnelle (BIG) exécute les activités de mise en œuvre organisationnelle. L'objectif est de produire les livrables (réalisations) du projet conformément aux attentes du demandeur du projet. À la fin de la phase d'Exécution, tous les livrables du projet doivent avoir été produits et adoptés (adoption finale ou provisoire conformément au Plan d'Adoption des Livrables) par le demandeur.

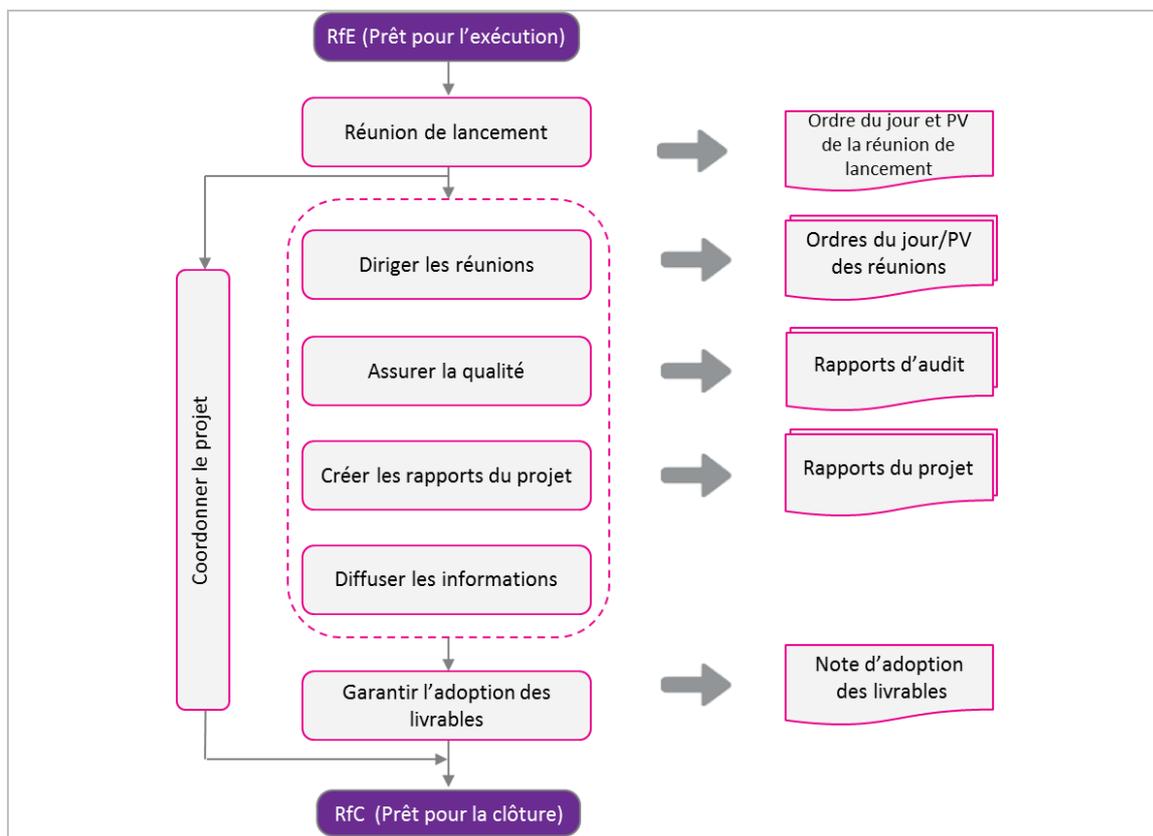


Figure 6.2 – Phase d'Exécution: activités et principales réalisations

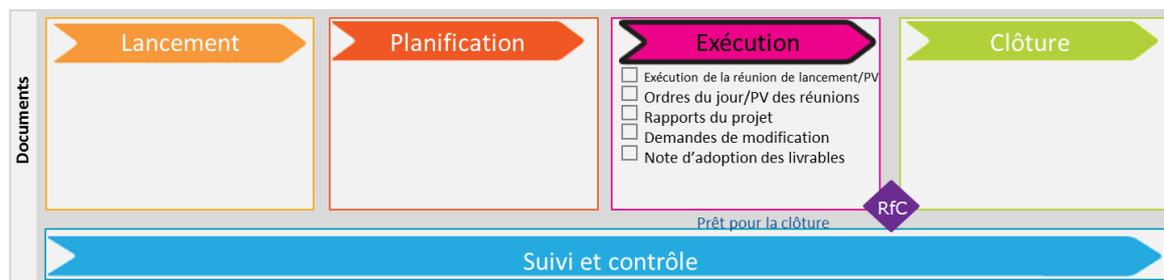


Figure 6.3 – Documents de la phase d'exécution

6.1 Réunion de Lancement de l'Exécution

La phase d'exécution démarre avec la réunion de lancement de l'exécution. Cette réunion permet de s'assurer que tous les membres de l'Équipe Centrale du Projet (PCT) connaissent parfaitement les éléments et les règles clés du projet.

6.2 Coordination du Projet

L'objectif de la coordination du projet est de faciliter les progrès du projet en fournissant continuellement des informations à l'Équipe Centrale du Projet (PCT) et en soutenant l'accomplissement du travail attribué.

La coordination du projet consiste notamment à allouer les ressources du projet aux activités, à réaliser des vérifications régulières de la qualité des résultats intermédiaires, à maintenir une communication permanente avec tous les membres de l'équipe du projet et à encourager chacun à participer au projet et à rester motivé grâce aux compétences de direction, à des négociations, à la résolution des conflits et à l'application de techniques appropriées de gestion des personnes.

6.3 Assurance Qualité

L'assurance qualité (AQ) est l'activité qui consiste à réunir les faits qui prouvent que les travaux du projet sont conformes aux normes et aux méthodologies de qualité ainsi qu'aux bonnes pratiques en vigueur. Elle vise à nous permettre de nous assurer que le projet répondra aux besoins exprimés ainsi qu'aux exigences de qualité dans le respect des contraintes du projet.

Les activités d'assurance qualité comprennent l'évaluation du caractère approprié des contrôles du projet en place, la confirmation de leur bonne mise en œuvre et l'évaluation de leur efficacité. Les activités d'assurance qualité sont documentées dans le Plan de Gestion de la Qualité et peuvent être exécutées:

- en interne, par une fonction d'Assurance Qualité du Projet (PQA) ou d'autres rôles du projet, y compris l'Équipe Centrale du Projet (PCT), le Responsable MOA (BM) et le Maître d'Œuvre (SP);
- à l'extérieur, par l'intermédiaire d'audits menés par des entités externes au projet.

6.4 Rapports du Projet

Les rapports du projet visent à documenter et à résumer l'état des divers aspects des progrès du projet afin de tenir les parties prenantes concernées informées. Les rapports du projet fournissent généralement des informations sur la portée, le calendrier, le coût et la qualité, mais comprennent également souvent des informations relatives aux risques, aux problèmes et aux modifications du projet ainsi qu'aux problèmes de gestion des contrats. Ces informations doivent être présentées aux différentes parties prenantes dans la forme (par exemple, sous forme de textes ou de schémas) et le niveau de détail appropriés.

Les rapports du projet peuvent également contenir des indicateurs de projet et des mesures convenus pour évaluer les progrès. Les rapports sont officiellement présentés et débattus lors des différentes réunions du projet (comme les réunions sur l'état du projet, les réunions du Comité de Pilotage) et diffusés dans le cadre des activités de diffusion des informations décrites dans le Plan de Gestion de la Communication.

6.5 Diffusion des Informations

La diffusion des informations vise à tenir les parties prenantes du projet régulièrement informées en ce qui concerne les données pertinentes du projet, conformément au Plan de Gestion de la Communication et aux besoins des parties prenantes du projet.

6.6 Étape de Sortie de Phase: RfC (Prêt pour la Clôture)

Le Comité de Pilotage du Projet (PSC) vérifie que toutes les activités planifiées ont été effectuées, que toutes les exigences ont été respectées et que les réalisations du projet ont été pleinement livrées et adoptées par le Responsable MOA (BM) et les Représentants des Utilisateurs (UR).

Le Chef de Projet (PM) s'assure que le Porteur du Projet (PO) accepte provisoirement les livrables du projet avant de finaliser la transition et de mettre les réalisations à la disposition des utilisateurs finaux.

Une fois toutes les conditions précitées satisfaites, le projet est prêt à passer à la phase de Clôture.

(Cette page est laissée vide à dessein.)

7 Suivi et Contrôle



Les activités de Suivi et de Contrôle se déroulent en parallèle des autres phases du projet. Durant la phase Suivi et Contrôle, tous les travaux sont observés du point de vue du Chef de Projet (PM).

Les principales activités de contrôle et de surveillance sont regroupées ci-dessous :

Suivi

- Surveiller les activités en cours dans la cadre du projet.
- Mesurer les paramètres du projet (complétion du périmètre, calendrier, coût et qualité) et les comparer avec le Plan de Travail du projet et le niveau de référence pour l'exécution du projet.

Contrôle

- Déterminer, planifier et mettre en œuvre les actions destinées à résoudre les difficultés et les risques existants ou possibles.
- Appliquer un contrôle intégré des modifications de façon à ce que seules les modifications approuvées soient mises en œuvre.

Activités et objets de surveillance et de contrôle

La figure suivante donne un aperçu des activités et des documents de surveillance et de contrôle.

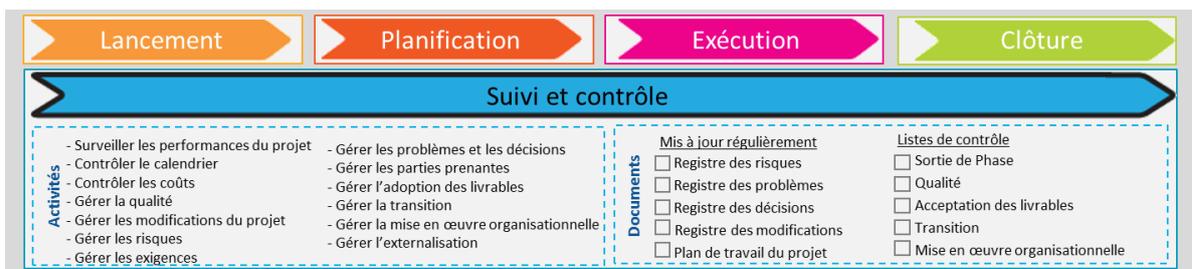


Figure 7.1 – Suivi et Contrôle: activités et documents

Les registres du projet sont régulièrement mis à jour dès que de nouvelles informations sont disponibles (de nouveaux problèmes peuvent surgir, par exemple, et de nouvelles informations peuvent être ajoutées aux problèmes existants dans le Registre des Problèmes).

Les activités de surveillance et de contrôle présentées dans les sections suivantes sont menées sur la base des activités décrites dans les Plans de Gestion du Projet élaborés durant la phase de planification (c'est-à-dire avec les modèles PM² adaptés et personnalisés). L'exécution réelle de ces plans relève au final de la responsabilité du Chef de Projet (PM).

7.1 Surveiller l'Exécution du Projet

La surveillance de l'exécution du projet vise à déterminer si le projet progresse comme il le devrait. Le Chef de Projet (PM) assure un suivi des différents aspects du projet (périmètre, calendrier, coût et qualité) et surveille les risques, les demandes de changement du projet, l'exécution générale du projet et de prévoir son évolution en vue de rendre compte des progrès du projet aux parties prenantes.

Ces informations sont ensuite diffusées aux parties prenantes concernées, conformément au Plan de Gestion de la Communication.

7.2 Contrôler le Calendrier

Le contrôle du calendrier vise à s'assurer que les tâches du projet sont effectuées comme programmées et que les délais du projet sont respectés. Le Chef de Projet (PM) surveille régulièrement le calendrier et suit les différences entre les activités/délais planifiés, réels et prévus.

Les modifications apportées aux tâches (c'est-à-dire les efforts requis ou les dates de début/de fin) qui ont une incidence sur l'ensemble du calendrier du projet sont compilées et intégrées au plan de travail du projet (statut actualisé du calendrier).

Si le calendrier est menacé ou si des retards considérables sont prévus, le Comité de Pilotage du Projet (PSC) doit en être informé et des mesures correctives doivent être conçues, convenues et mises en œuvre. Si cela se produit, les parties prenantes du projet concernées doivent également être averties.

7.3 Contrôler les Coûts

Le contrôle des coûts vise à gérer les coûts du projet afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux niveaux de référence des coûts/efforts ainsi qu'aux contraintes budgétaires générales du projet. Le Chef de Projet (PM) surveille régulièrement le budget et suit les différences entre les coûts planifiés, réels et prévus.

Si le budget connaît des risques de dépassement, le Comité de Pilotage du Projet (PSC) doit en être informé et des mesures correctives doivent être conçues, convenues et mises en œuvre. Si des dépassements considérables des coûts sont envisagés, ils doivent être justifiés, signalés et approuvés par le Porteur du Projet (PO) ou par l'Organe de Gouvernance Approprié (AGB).

7.4 Gérer les Parties Prenantes

La gestion des parties prenantes du projet est une activité essentielle de la gestion du projet qui commence lors de la phase de Lancement du projet, lorsque les attentes et les exigences relatives à ce dernier sont recensées, et elle finit avec la phase de Clôture, lorsque l'expérience et la satisfaction générale des parties prenantes sont enregistrées.

La responsabilité de cette activité incombe au Chef de Projet (PM). Cependant, le Comité de Pilotage du Projet (PSC) doit également être associé, en particulier le Responsable MOA (BM) qui doit aider à gérer les parties prenantes du côté du demandeur (tels que les utilisateurs).

7.5 Gérer les Exigences

La gestion des exigences est le processus consistant à réunir, à documenter et à valider les besoins et exigences et à gérer leur mise en œuvre et leur modification. C'est un processus qui se déroule en continu, tout au long du cycle de vie du projet, et qui est lié à d'autres processus de gestion du projet, comme la gestion de la qualité et des changements.

Le processus de gestion des exigences peut être adapté et personnalisé aux besoins du projet. Il peut être documenté soit dans un Plan de Gestion des Exigences, soit dans le Manuel du Projet. Des documents d'exigences distincts sont utilisés pour préciser, classer et hiérarchiser les exigences. Il peut s'agir de documents autonomes ou d'une annexe à la Charte de Projet.

7.6 Gérer les Changements d'un Projet

La gestion des modifications à apporter à un projet définit les activités relatives à la détermination, à la documentation, à l'évaluation, à la hiérarchisation, à l'approbation, à la planification et au contrôle des demandes de changement du projet et à leur communication à toutes les parties prenantes concernées. Les modifications peuvent être demandées (ou déterminées et proposées) tout au long de la durée de vie du projet par toute partie prenante et peuvent porter sur le périmètre du projet, sur les exigences, sur les caractéristiques, sur les livrables, sur les moments charnières ou sur les caractéristiques de qualité.

Le processus de gestion des modifications du projet peut être adapté et personnalisé en fonction des besoins d'un projet et peut être documenté soit dans un plan de gestion des modifications, soit dans le manuel du projet. Un registre des modifications est utilisé pour documenter, surveiller et contrôler toutes les modifications du projet. Cela facilite le suivi des modifications et leur communication au Porteur du Projet (PO) et/ou au Comité de Pilotage du Projet (PSC) pour approbation.

7.7 Gérer les Risques

La gestion des risques est un processus continu et systématique visant à déterminer, à évaluer et à gérer les risques de façon à ce qu'ils soient conformes à la propension aux risques tolérée par l'organisation. La gestion des risques améliore la confiance de l'équipe du projet en gérant activement tout événement qui pourrait menacer les objectifs du projet.

Le processus de gestion des risques peut être adapté et personnalisé en fonction des besoins d'un projet et peut être documenté soit dans un Plan de Gestion des Risques, soit dans le Manuel du Projet. Un registre des risques est utilisé pour documenter et communiquer les risques et les mesures pertinentes de réponse aux risques ainsi que les responsabilités en la matière.

7.8 Gérer les Problèmes et les Décisions

Le Chef de Projet (PM) gère le suivi des décisions et des problèmes relatifs au projet. Les problèmes sont recensés, évalués et attribués pour résolution aux acteurs du projet, conformément au processus de gestion des problèmes qui peut faire l'objet d'une documentation soit dans le Plan de Gestion des Problèmes, soit dans le Manuel du Projet. Le Registre des Problèmes est utilisé pour gérer les problèmes du projet, tandis que le Registre des Décisions est utilisé pour documenter toutes les décisions pertinentes. Veuillez noter que les problèmes et les décisions sont souvent liés à la résolution d'autres registres (tels que les risques, les modifications, etc.).

7.9 Gérer 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. Elle implique de superviser toutes les activités nécessaires afin de maintenir le degré d'excellence souhaité. Cela nécessite notamment de procéder à une planification de la qualité, une assurance qualité, un contrôle de la qualité et des améliorations de la qualité jusqu'à la phase de clôture et l'adoption finale du projet. La gestion de la configuration aide les parties prenantes du projet à gérer efficacement les documents et les livrables du projet. Fournir une référence unique et fiable à ces documents et livrables aide également à garantir que les bonnes versions sont livrées au demandeur du projet/client.

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

7.10 Gérer l'Adoption des Livrables

Un projet peut donner lieu à un ou plusieurs livrables. Chacun de ces livrables doit être formellement accepté. La gestion de l'adoption des livrables garantit que ces livrables répondent aux objectifs et aux critères prédéfinis dans le Plan d'Adoption des Livrables, de manière à ce que le demandeur du projet puisse les accepter formellement.

Veuillez noter que l'adoption finale du projet intervient durant la phase de Clôture.

7.11 Gérer la Transition

La gestion de la transition garantit une transition sans heurt et contrôlée de l'ancien état (avant la livraison) au nouvel état dans lequel le nouveau produit/service est utilisé. Elle comprend la gestion de toute activité de communication pertinente et exige une étroite coopération entre le Chef de Projet (PM) et le Responsable MOA (BM) afin de garantir le transfert correct des livrables du projet à l'organisation cliente.

7.12 Gérer la Mise en Œuvre Organisationnelle

L'exécution efficace de toutes les activités de mise en œuvre organisationnelle est essentielle pour des opérations harmonieuses, même une fois les réalisations livrées à la communauté des parties prenantes/utilisateurs. Les activités de mise en œuvre organisationnelle complètent donc les activités de transition.

Veuillez noter que les activités de mise en œuvre organisationnelle seront presque toujours nécessaires longtemps après l'achèvement du projet, et c'est donc une bonne pratique que de définir également les activités de modifications post-projet. La mise en œuvre de ces activités relève de la responsabilité de l'organisation permanente et elles sont effectuées dans le cadre d'opérations continues ou de futurs projets.

7.13 Gérer l'Externalisation

Le Chef de Projet (PM) travaille en liaison avec les autorités adjudicatrices compétentes pour définir la stratégie de contrat la plus appropriée. Il décrit la portée des produits et/ou des services à sous-traiter et travaille avec le Chef de Projet du Contractant (CPM) pour garantir que le contractant livre la qualité de travail définie dans le Plan d'Externalisation.

7.14 Listes de Contrôle

Plusieurs listes de contrôle PM² sont proposées et peuvent être utilisées pour aider le Chef de Projet (PM) à mieux contrôler le projet. Elles comprennent :

- la Liste de Contrôle pour la Sortie de Phase,
- la Liste de Contrôle de la Qualité,
- la Liste de Contrôle d'Adoption des Livrables,
- la Liste de Contrôle de la Transition,
- la Liste de Contrôle des Parties Prenantes,
- la Liste de Contrôle de la Mise en œuvre Organisationnelle.

8 Phase de Clôture



Durant la phase de Clôture d'un projet, les livrables finis sont officiellement transférés aux soins, à la garde et au contrôle du Porteur du Projet (PO) et le projet est alors administrativement clôturé. Les activités suivantes font partie de la phase de Clôture:

- finaliser toutes les activités relatives à tous les livrables pour fermer formellement le projet;
- discuter de l'expérience générale du projet et des enseignements tirés avec l'équipe du projet;
- établir une documentation des enseignements tirés et des bonnes pratiques pour de futurs projets;
- clore le projet sur le plan administratif et archiver tous les documents du projet.

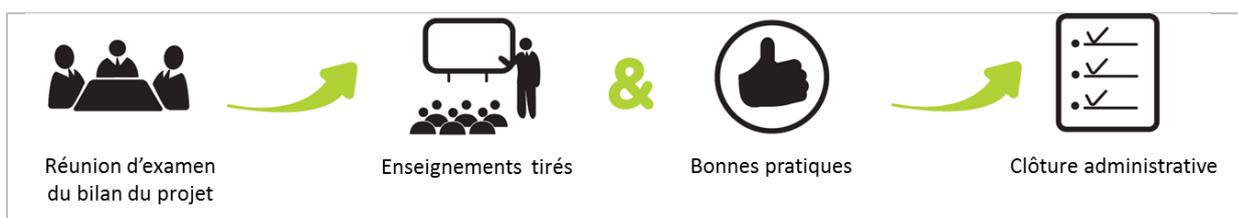


Figure 8.1 – Vue d'ensemble de la phase de Clôture

La phase de Clôture démarre avec la réunion d'examen du bilan du projet et se termine par l'approbation finale du Porteur du Projet (PO) qui marque la clôture administrative du projet. Durant la phase de Clôture, les activités du projet sont achevées, l'état final du projet est documenté, les livrables finis sont acceptés et officiellement transmis à la garde et au contrôle du Porteur du Projet (PO), tous les documents du projet sont correctement classés et archivés et toutes les ressources utilisées par le projet sont officiellement libérées.

Durant cette phase, le Chef de Projet (PM) et l'équipe du projet:

- mènent à leur terme toutes les activités relatives à tous les livrables pour clore formellement le projet;
- se réunissent pour débattre des résultats du projet ainsi que des problèmes et défis rencontrés durant le projet et pour échanger les bonnes pratiques et les enseignements tirés;
- les enseignements tirés et les recommandations post-projet sont consignés dans le bilan du projet. Celui-ci est ajouté aux archives du projet (base de données des connaissances) avec la documentation finale du projet.

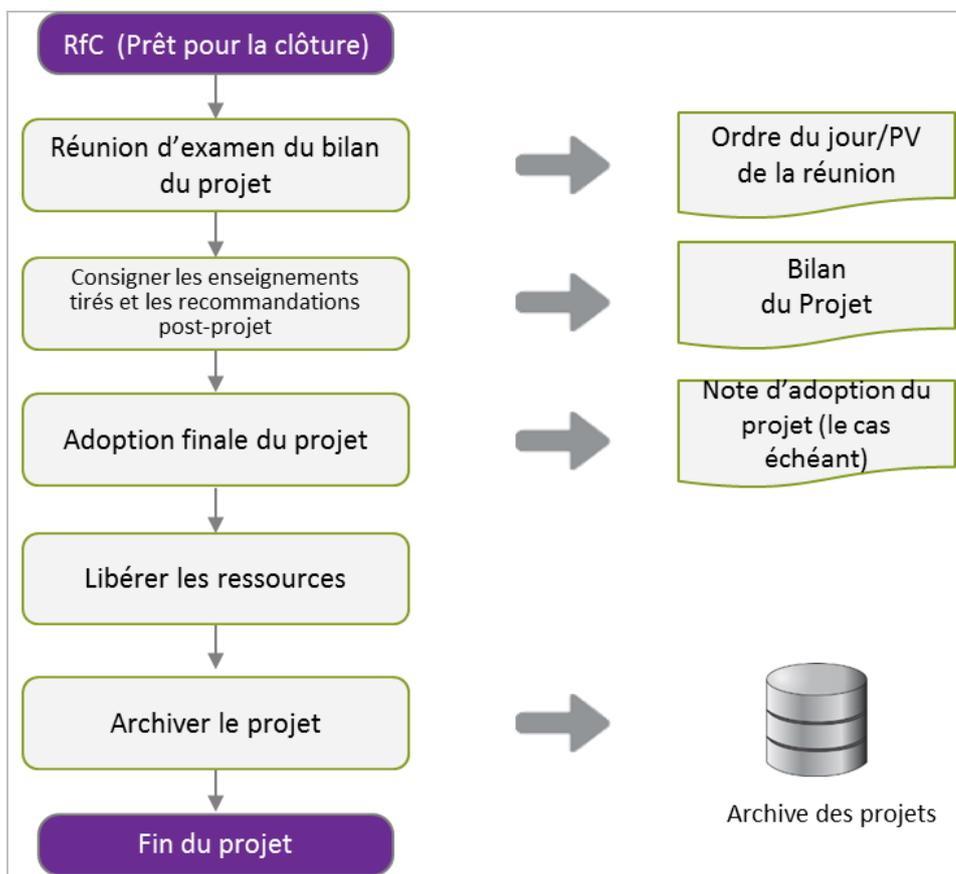


Figure 8.2 – Phase de Clôture: activités et principales réalisations

8.1 Réunion d'Examen du Bilan du Projet

La réunion d'examen du bilan du projet lance la phase de Clôture du projet une fois la phase d'Exécution considérée comme achevée. L'objectif de cette réunion est de garantir que les membres du projet discutent de leur expérience du projet de façon à pouvoir consigner les enseignements tirés et les bonnes pratiques. Les performances de l'équipe et du contractant sont évaluées, des idées et des recommandations pour le travail post-projet sont également débattues.

8.2 Enseignements Tirés et Recommandations Post-projet

Formaliser les enseignements tirés et des recommandations post-projet vise à permettre aux équipes du projet et à l'organisation permanente au sens large de tirer parti de l'expérience acquise durant le projet. Il est également important de consigner les idées et recommandations pour les travaux post-projet se rapportant au fonctionnement du produit ou service livré, comme les extensions, la maintenance et les idées pour des projets de suivi.

Veillez noter que les possibilités d'amélioration et les recommandations post-projet doivent être consignées d'une manière ou d'une autre au fur et à mesure qu'elles surviennent durant le projet. Sans quoi, en particulier dans les projets plus longs, les idées peuvent se perdre d'ici à ce que le projet parvienne à sa phase de clôture.

La formalisation des enseignements tirés et des recommandations post-projet présente de nombreux avantages. Les membres de l'équipe du projet partagent leurs points de vue et donnent des retours d'information ainsi que des analyses utiles que le demandeur/client peut utiliser pour gérer les activités post-projet plus efficacement.

8.3 Bilan du Projet

Après la réunion d'examen du bilan, l'expérience générale du projet est résumée dans un rapport final qui documente les bonnes pratiques, les enseignements tirés, les écueils et les solutions aux problèmes. Ce rapport devrait être utilisé comme une base de connaissances pour les futurs projets.

8.4 Clôture Administrative

Le Chef de Projet (PM) s'assure que tous les livrables du projet ont été approuvés par les parties prenantes concernées et, avec l'aide du Bureau d'Assistance du Projet (PSO), que toutes les documentations et tous les dossiers du projet sont à jour, revus, organisés et archivés de manière sûre. L'équipe du projet est désormais officiellement dissoute et toutes les ressources sont libérées.

Le projet est officiellement clôturé une fois que toutes les activités de la phase de Clôture sont achevées et que le Porteur du Projet (PO) a approuvé le projet. La clôture officielle du projet engendre la fin du «mode projet» et permet au «mode opérations» de démarrer.

(Cette page est laissée vide à dessein.)

Annexe A: Remerciements

La Commission Européenne remercie tous ceux qui ont contribué au développement de la méthodologie de gestion de projets PM² et souhaite reconnaître leur contribution et leur aide. Par ordre alphabétique :

1. Pour la guidance et le patronage des initiatives PM² et Open PM² :

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 et éditeurs en chef du guide: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios

3. Les personnes ci-dessous ont contribué à l'évolution de la méthodologie PM² à travers leurs articles, concepts, expertise, revues et assistance au développement de la méthodologie PM² et du guide PM²:

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

MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL OPEN PM² :

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	

Produit par:

European Commission

DIGIT.B4.02 – Software Engineering Capabilities. Management Support Services.CoEPM²

VEKEMANS Tom	Chef d'Unité
KUMLIN Magnus	Chef d'Unité adjoint
Management Support Services	
CABRERO MORENO Daniel	Chef de secteur
Centre d'Excellence PM ² (CoEPM ²)	
KOUROUNAKIS Nicos	Consultant Sénior
BERGHMANS Marc	Consultant Sénior
KIPS Bert	Consultant Sénior
KUMMER Laurent	Consultant Sénior
LECLERCQ Pierre	Consultant Sénior
MICHELIOUDAKIS Elias	Consultant Sénior
PALHOTO Tiago	Consultant Sénior
VAROTTO Anita	Design et Production
MICHOTTE Alexandra	Design et Graphismes

Annexe B: Compléments à PM²

PM² et Gestion Agile

PM² reconnaît la nature complexe et incertaine de nombreux types de projets et la contribution positive du mode de pensée *Agile* à leur gestion efficace.

Les méthodes *Agile* sont confrontées à différentes difficultés, qui augmentent avec la taille des organisations dans lesquelles elles sont appliquées. Dans bon nombre d'organisations, ces difficultés comprennent la coordination entre les équipes *Agile* et les équipes non-*Agile*, le respect des différentes exigences en matière de gouvernance organisationnelle et d'audit, et les contraintes de l'architecture organisationnelle et de l'interopérabilité.

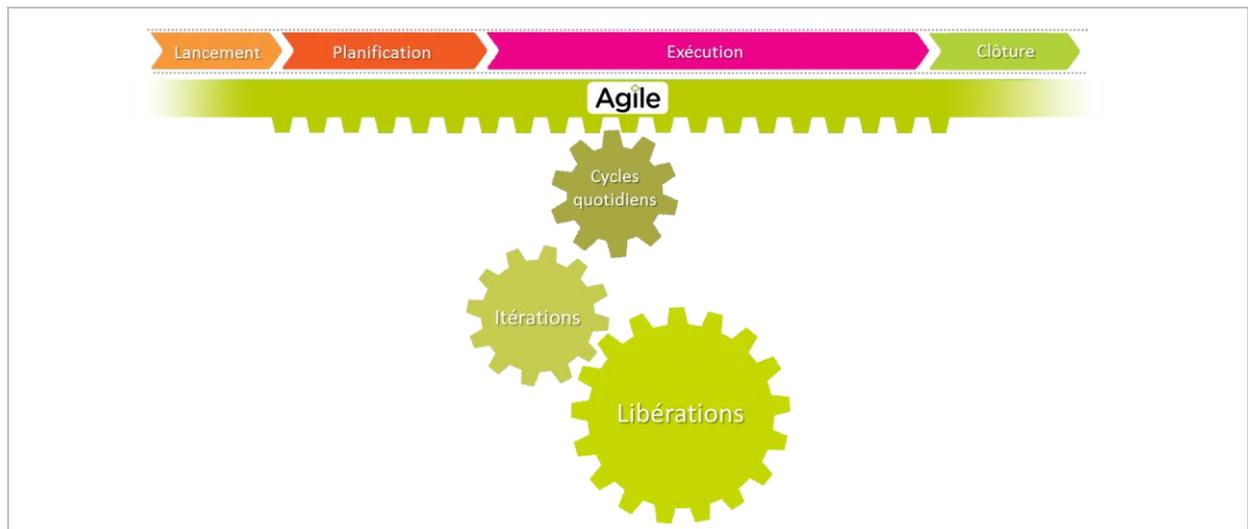


Figure 2.5 – Des phases du projet aux cycles quotidiens

L'intégration de la méthode *Agile* dans le cadre d'ensemble de PM² jette les fondements pour améliorer la flexibilité de la gestion des projets et de l'organisation. Cette extension aide les équipes du projet à atteindre le niveau souhaité de flexibilité, tout en s'adaptant aux exigences strictes en matière de marchés publics et d'audit, en assurant la coordination des niveaux de programmes et de portefeuilles et en coopérant avec d'autres projets, d'autres contractants, d'autres unités organisationnelles, voire des organisations extérieures.

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

- des rôles et responsabilités *Agile* (conséquence d'une extension à la gouvernance PM²);
- une intégration dans le cycle de vie global de PM²;
- un ensemble de documents *Agile* PM² suggérés (conséquence de l'extension aux documents PM²).

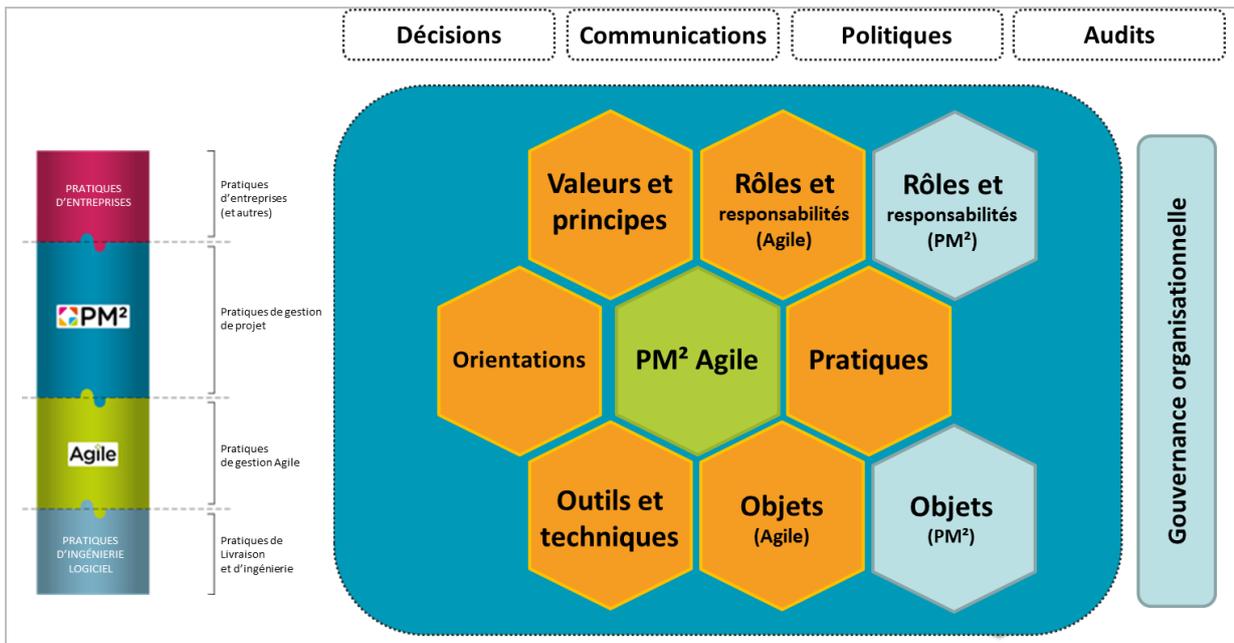


Figure 2.6 – Positionnement d’une PM² Agile au sein d’une organisation

Il est essentiel de documenter le travail prévu et exécuté par les équipes *Agile* pour améliorer la transparence et la coordination entre les différentes strates de l’organisation du projet PM² (c’est-à-dire entre la direction, la gestion et l’exécution).

Un ensemble de documents soutient l’utilisation de PM² Agile. Ces documents consignent les informations relatives à l’approche de gestion, aux activités spécifiques (mise en œuvre), aux moments charnières, à la notification de problèmes et de progrès. Ces documents sont regroupés en trois catégories: documents spécifiques-Agile, documents de coordination et de notification et documents de gouvernance du projet.

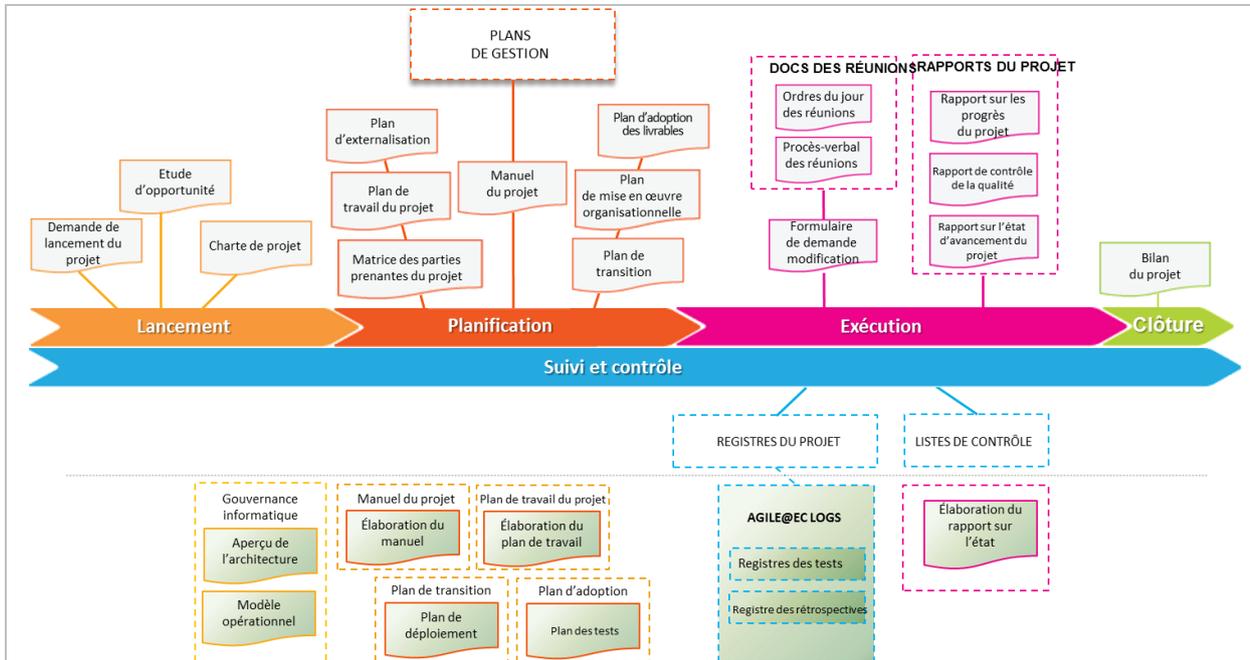


Figure 2.7 – Panorama des documents de PM² Agile

PM² et Gestion de Portefeuille

Un portefeuille de projets est un ensemble de projets, programmes et autres activités qui sont regroupés pour faciliter et améliorer le contrôle de leurs ressources financières ainsi que leur gestion efficace à l'aune de l'accomplissement des objectifs stratégiques. Les projets ou programmes qui se trouvent dans le portefeuille ne sont pas nécessairement liés ou interdépendants. D'un point de vue stratégique, par rapport aux programmes et aux projets, les portefeuilles sont des structures d'un niveau supérieur. C'est au niveau du portefeuille de projets que les décisions d'investissement sont prises, que les priorités sont définies et que les ressources sont allouées.

Il est très important pour les personnes participant à la définition et à la gestion d'un projet de bien comprendre les différences entre les projets, les programmes et les portefeuilles ainsi que les exigences spécifiques de gestion de ces trois catégories. Ces personnes 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 ayant toujours conscience de la gestion et du contexte organisationnel de leur travail.

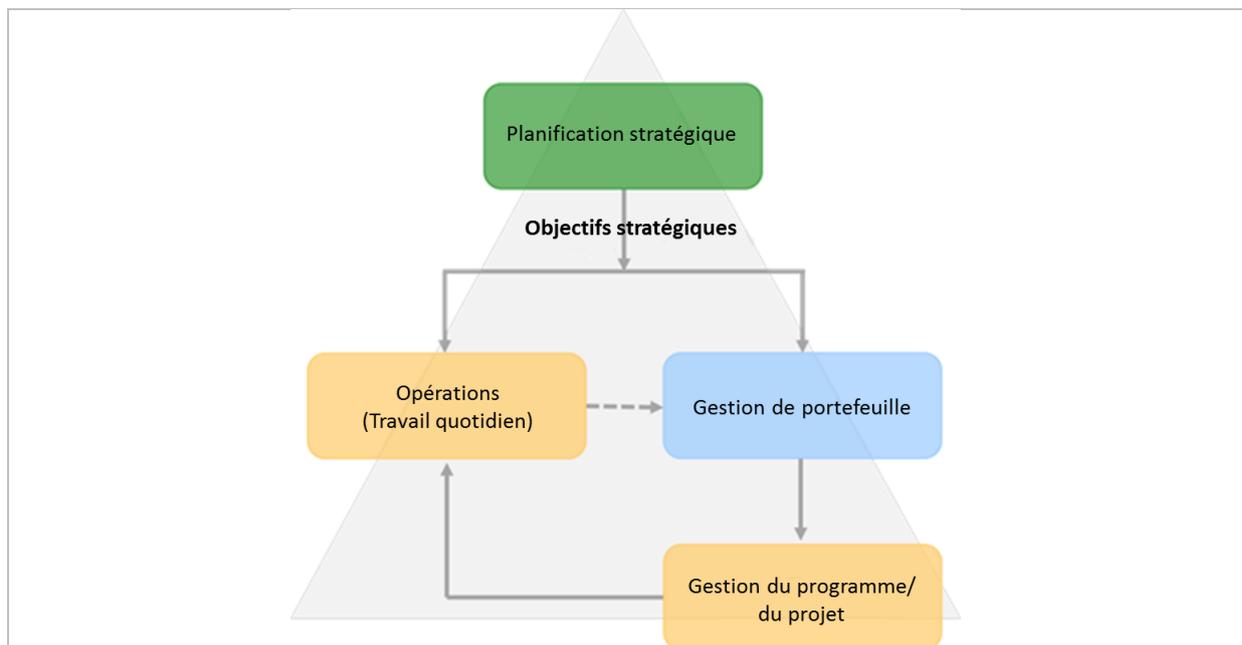


Figure 2.8 – Relations entre stratégie, projet, programme, portefeuille et opérations

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

1. Le cadre du portefeuille

définit la manière dont l'organisation traitera la gestion du portefeuille en déterminant la structure du portefeuille, les organes de gouvernance et leurs responsabilités de concert avec les processus nécessaires.

2. La composition du portefeuille

représente le processus comprenant les activités destinées à évaluer les candidats du portefeuille, à prendre des décisions d'investissement et à affecter des ressources. Il s'agit là d'activités qui sont régulièrement exécutées en fonction des besoins de l'organisation.

3. La réalisation du portefeuille

est le processus continu dans le cadre duquel les programmes et projets autorisés sont gérés en vue de parvenir à la concrétisation de leurs objectifs. Même si les programmes et les projets constituent des entreprises temporaires, les activités du portefeuille sont exécutées de manière continue jusqu'à ce que le portefeuille cesse d'exister.

4. La gestion et la communication des parties prenantes

est un processus régulier d'analyse et d'interaction avec les différentes parties prenantes visant à garantir leur participation efficace à la composition et à la réalisation du portefeuille.

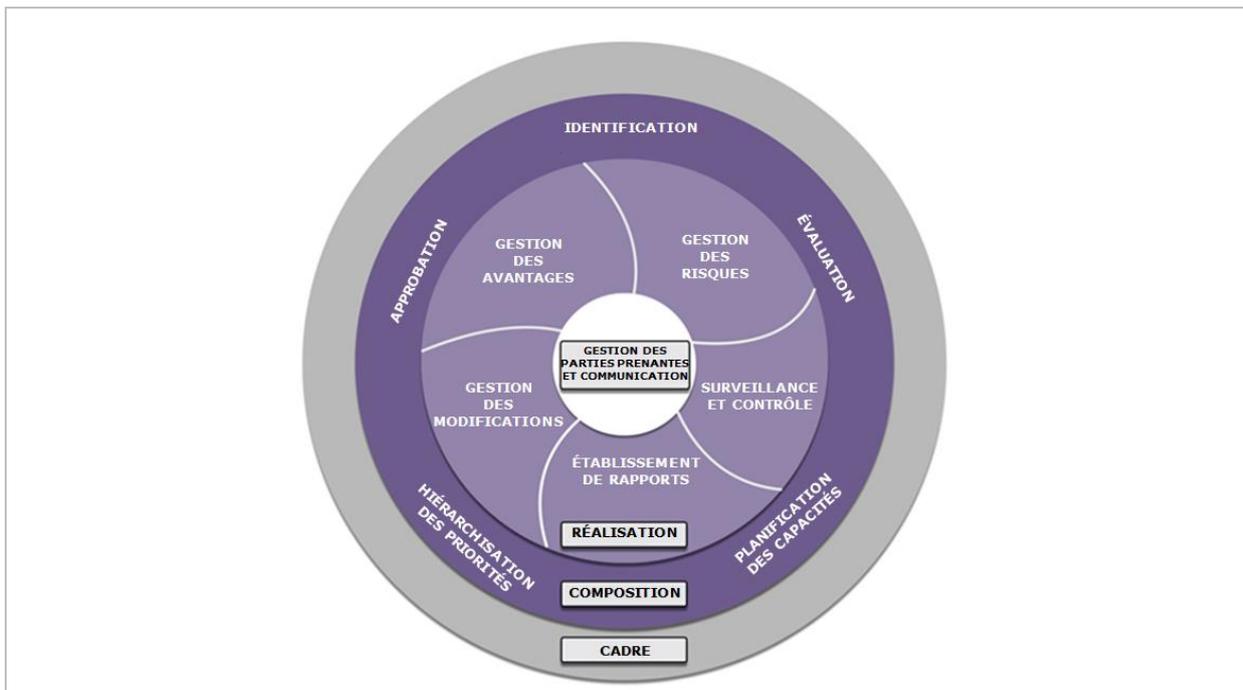


Figure 2.9 – Modèle de processus de gestion de portefeuille PM²

Le processus de **composition d'un portefeuille** alimente les processus continus de **réalisation du portefeuille** avec de nouvelles composantes du portefeuille (c'est-à-dire des programmes ou des projets), dont les progrès et les résultats sont communiqués par le biais de l'exécution du processus de **communication et de gestion des parties prenantes du portefeuille**. Les caractéristiques et la gouvernance du portefeuille, ainsi que les activités des processus de gestion du portefeuille et les objets produits sont définis par le **cadre du portefeuille**.

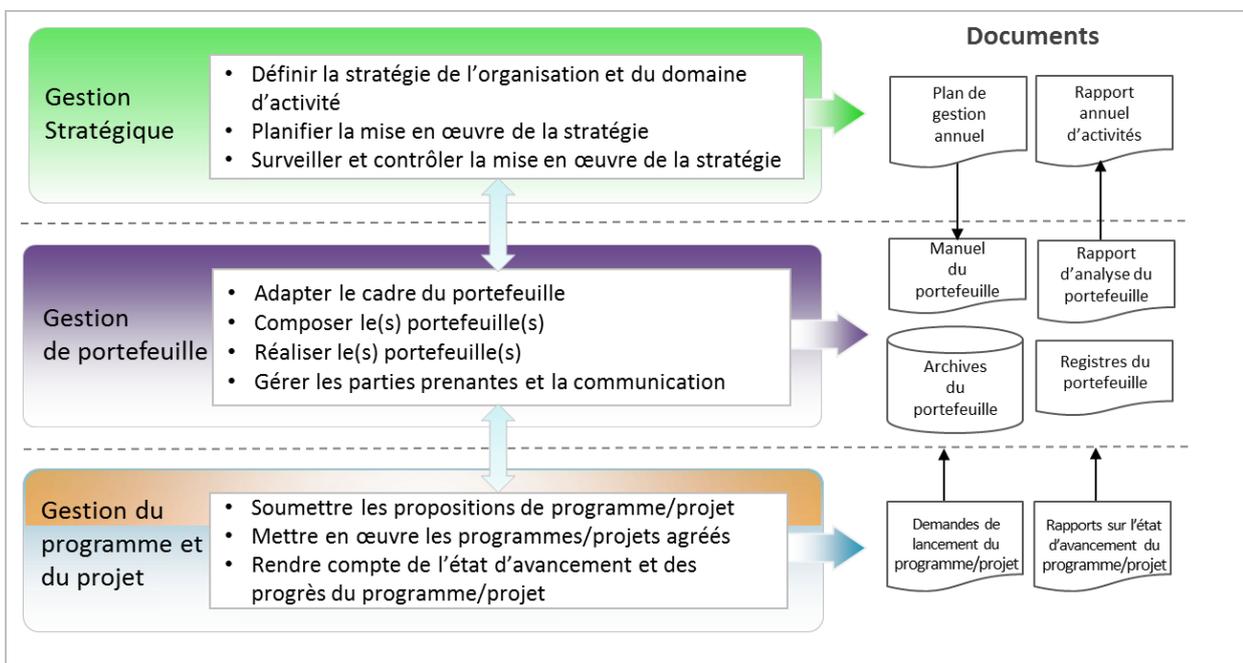


Figure 2.10 – Représentation de haut niveau des strates de gestion, des activités et des objets

La structure de la gouvernance de la gestion d'un portefeuille PM² est présentée ci-dessous:

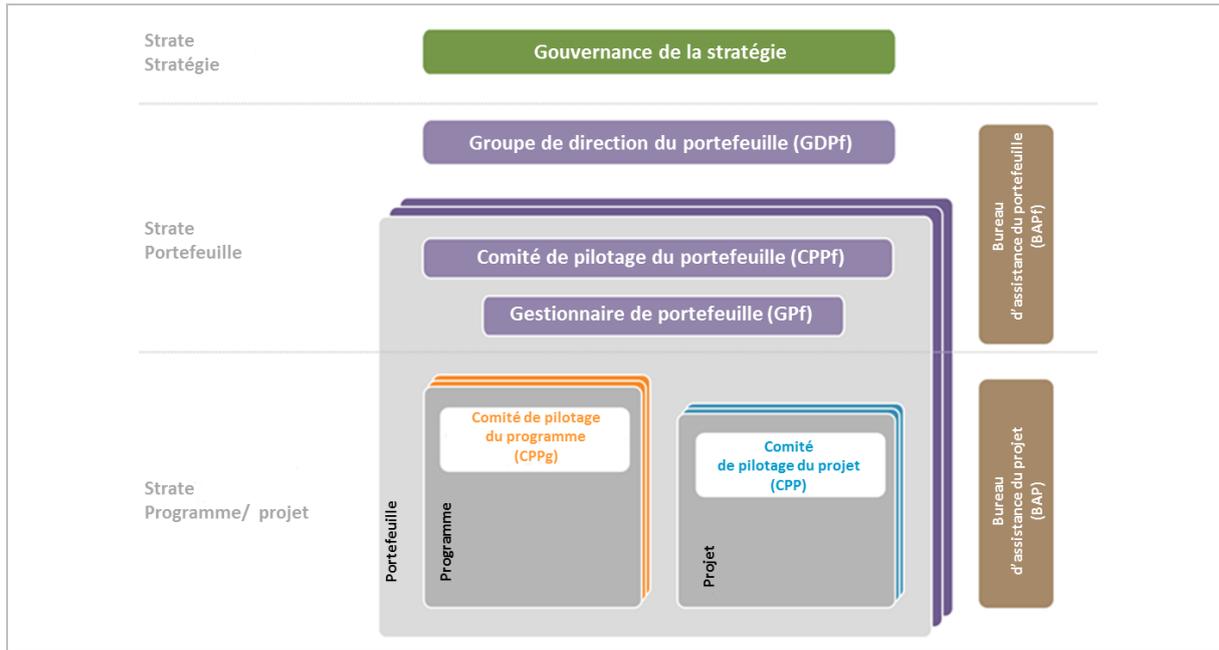


Figure 2.11 – Rôles du portefeuille de projets et rapports de gouvernance

(Cette page est laissée vide à dessein.)

Annexe C: Ressources Supplémentaires

Tableaux et schémas de synthèse des documents et activités de PM²

RAM (RCmSCI) (Responsable, Comptable, Soutien, Consulté, Informé)

Lancement	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Demande d'initiation du projet	I	s.o.	Ra/S	R	S/C	I	s.o.	s.o.
Etude d'Opportunité	I	C	Cm	R	C	S	S	s.o.
Charte de projet	I	C	Cm	S	C	S	R	C
Planification	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Réunion de lancement de la planification	I	Cm	C	S	C	C	R	C
Manuel du projet	I	I	Cm	S	C	I	R	C
Matrice des parties prenantes du projet	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'adoption 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 exigences	I	I	Cm	C	C	I	R	S
Plan de gestion des modifications du projet	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 gestion des communications	I	I	Cm	S	C	I	R	C
Exécution	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Réunion de lancement de l'exécution	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 du projet	I	I	Cm	S/C	I/C	I/C	R	C
Diffusion des informations	I	I	Cm	C	I	I	R	C
Suivi et contrôle	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Surveiller l'exécution du projet	I	I	Cm	C	C	I	R	C
Contrôler le calendrier	I	I	Cm	C	C	I	R	C
Contrôler les coûts	I	I	Cm	C	C	I	R	C
Gérer les parties prenantes	I	I	Cm	S/C	I	C	R	I
Gérer les exigences	I	I	Cm	C	C	I	R	S
Gérer les modifications du projet	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'adoption des livrables	I	I	Cm	S	C	C	R	C
Gérer la mise en œuvre organisationnelle	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	UR	SP	PM	PCT
Réunion d'examen du bilan du projet	I	Cm	C	S	C	C	R	C
Bilan du projet	I	Cm	C	S	C	C	R	C
Clôture administrative	I	C	Cm	C	I	C	R	I

AGB (Organe de Gouvernance Approprié)

PSC (Comité de Pilotage du Projet)

PO (Porteur du Projet)

BM (Responsable MOA)

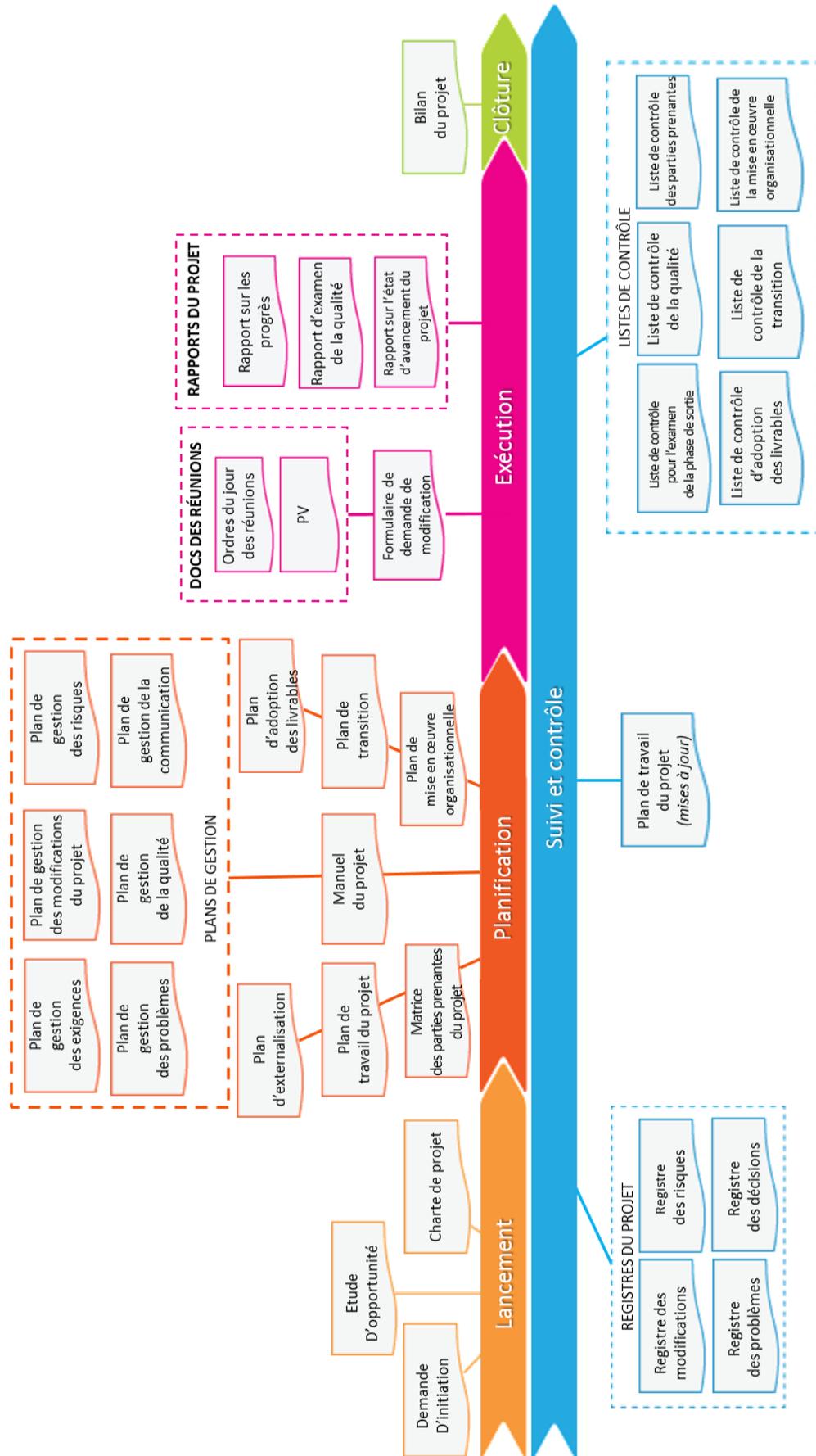
UR (Représentants des Utilisateurs)

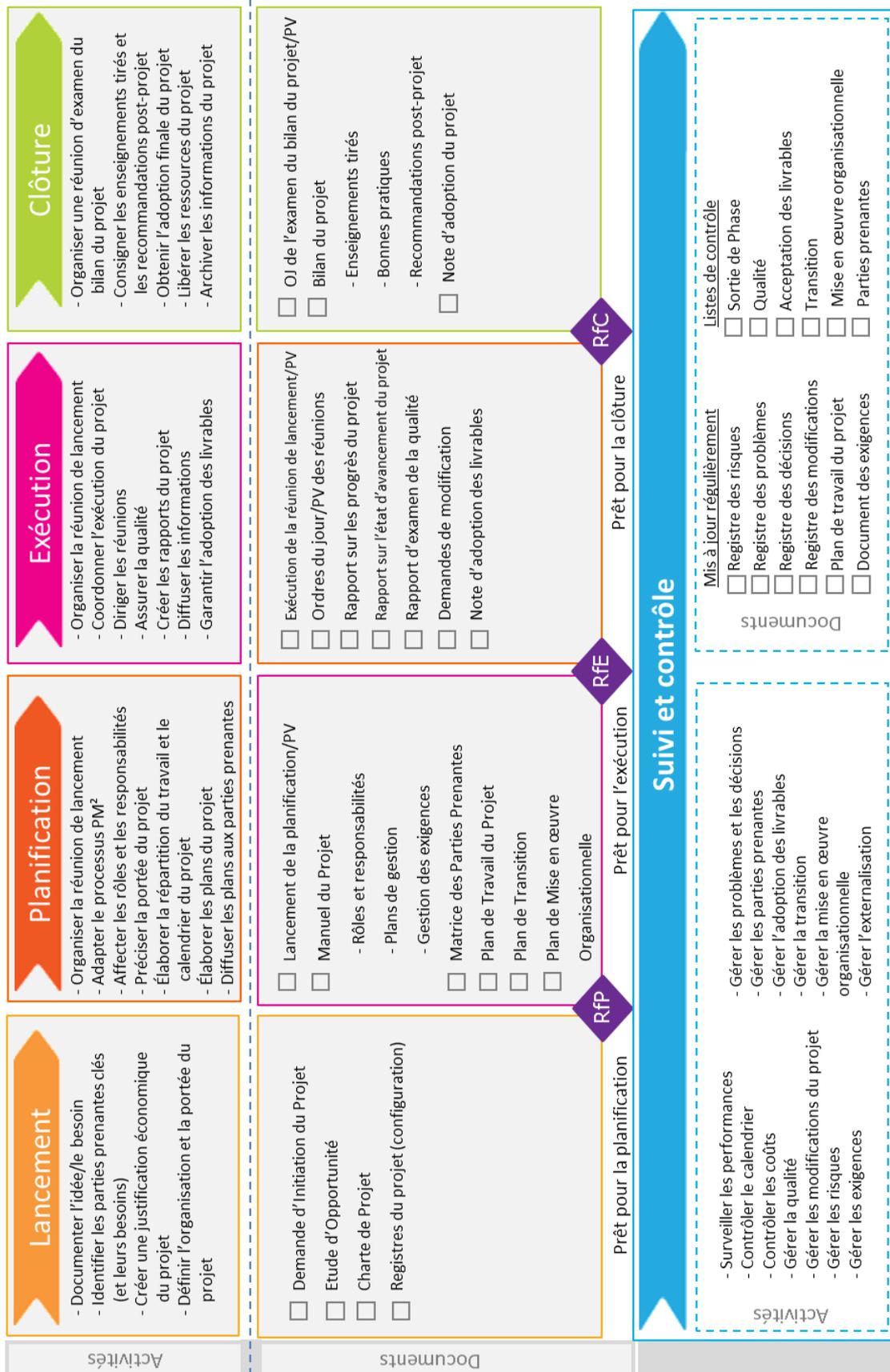
SP (Maître d'Œuvre)

PM (Chef de Projet)

PCT (Équipe Centrale du Projet)

Panorama des documents de PM²



Vue d'ensemble des activités et des documents de PM²

Modèles PM² disponibles

	Modèle	RCmSCI:R
Lancement		
Demande d'initiation du projet	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Etude d'Opportunité	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Charte du Projet	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Planification		
Manuel du projet	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Matrice des parties prenantes du projet	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan de travail du projet	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan d'externalisation	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan d'adoption des livrables	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan de transition	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan de mise en œuvre organisationnelle	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Plans de gestion		
Plan de gestion des exigences	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan de gestion des modifications du projet	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan de gestion des risques	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan de gestion des problèmes	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan de gestion de la qualité	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan de gestion des communications	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Exécution		
Ordre du jour de la réunion de lancement	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Procès-verbal de réunion (PV)	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Rapport sur le statut du contractant	-	CPM
Rapports personnalisés ou ad hoc	-	PM
Note d'adoption des livrables	-	PM
Suivi et contrôle		
Surveiller l'exécution du projet		
Rapport sur l'état d'avancement du projet	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Rapport sur les progrès du projet	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Gérer l'externalisation		
Contrat(s) signé(s)	-	SP
Bon(s) de commande signé(s)		SP
Feuille(s) d'heures signée(s)	-	PM
Gérer les exigences		
Document des exigences	-	PM
Gérer les modifications du projet		
Formulaire de demande de modification	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Registre des modifications	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Gérer les risques		
Registre des risques	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Gérer les problèmes et les décisions		
Registre des problèmes	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Registre des décisions	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Gérer la qualité		
Rapports d'audit	-	SP
Rapport d'examen de la qualité	-	SP
Liste de contrôle d'examen de la qualité	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Listes de contrôle pour l'examen de la phase de sortie	<input checked="" type="checkbox"/>	PM

Gérer l'adoption des livrables		
Liste de contrôle d'adoption des livrables	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Gérer la mise en œuvre organisationnelle		
Liste de contrôle de la mise en œuvre organisationnelle	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Gérer la transition		
Tout autre enregistrement-rapport planifié pour cette activité.	-	PM
Tout document d'adoption (soumis à des accords contractuels)	-	PM
Liste de contrôle de la transition	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Clôture		
Réunion d'examen du bilan du projet	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Bilan du projet	<input checked="" type="checkbox"/>	PM

Débuter avec PM²: conseils de démarrage rapide

Le présent guide de démarrage rapide vise à vous aider à commencer à appliquer PM². Naturellement, vous souhaitez commencer par en apprendre davantage sur la méthodologie PM² et examiner le matériel mis à disposition par PM². Souvenez-vous, toutefois, que vous n'avez pas besoin de devenir un expert pour commencer à appliquer les bases de PM² dans vos projets. Tout ce dont vous avez besoin est une brève introduction à la méthodologie PM², après quoi vous pourrez continuer à suivre les six étapes de démarrage rapide:

1. Définir la gouvernance du projet et créer une Etude d'Opportunité

- Créer le Comité de Pilotage du Projet (PSC)
- Fournir des justifications pour le projet, décrire son périmètre et fixer les contraintes budgétaires



Etude d'Opportunité

2. Recenser les parties prenantes et créer la Charte de Projet

- Définir le périmètre du projet
- Recenser les parties prenantes qui devraient apparaître dans la Charte de Projet
- Recenser et établir un document des besoins généraux, les hypothèses et les contraintes
- Décider de l'approche du projet et estimer les ressources requises, les coûts et le calendrier



Charte de Projet

3. Créer les registres du projet

- Créer le Registre des Risques, le Registre des Problèmes, le Registre des Décisions et le Registre des Modifications
- Ils seront utilisés pour documenter la gestion des risques, des problèmes et des modifications apportées au périmètre du projet



Registre des Problèmes,
Registre des Risques,
Registre des Modifications,
Registre des Décisions

4. Lancer la planification du projet par une réunion

- Inviter les bonnes personnes
- Passer en revue la Charte de Projet et veiller à sa compréhension commune
- Communiquer les étapes suivantes pour la planification du projet



Réunion de lancement
de la planification/PV

5. Adapter l'approche de la gestion du projet

- Décider quels documents de planification utiliser et comment les adapter
- Définir les règles, attribuer les responsabilités de l'équipe et définir un processus de règlement des conflits
- Recenser toutes les parties prenantes qui exigent des informations durant le projet



Manuel du Projet

6. Créer un Plan de Travail du Projet

- Décomposer le travail qui doit être fait en unités plus petites et plus gérables (créer une répartition du travail)
- Estimer les efforts et les coûts pour chaque tâche
- Créer un calendrier de travail (recenser les liens de dépendance, allouer les ressources et fixer les dates)



Plan de Travail du Projet

Annexe D: Ethique et Code de Conduite

Code de Déontologie PM²

De nombreuses organisations fournissent un code de déontologie et de conduite que les membres sont tenus de respecter. Le but est d'aider les gens à naviguer à travers les complexités de la réalité professionnelle, et de leur rappeler quelles attitudes et comportements sont alignés sur un ensemble de valeurs professionnelles communément acceptées.

La conduite s'entend d'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 a reçu la formation nécessaire pour bien faire son travail. Cette section fournit un rappel utile des principes clés que les praticiens de PM² (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 par d'autres intérêts, qu'ils soient privés ou en raison, par exemple, de pressions politiques.
- **IMPARTIALITÉ** : les membres doivent être impartiaux dans toute décision 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 juridique.
- **LOYAUTÉ** : la loyauté envers l'organisation est essentielle pour maintenir son indépendance et atteindre ses objectifs. Il est également nécessaire pour le fonctionnement de chaque service.

Mettre ces principes en pratique demande:

- **CIRCONSPÉCTION**: qui consiste à s'arrêter et à réfléchir aux conséquences et aux implications éventuelles des actions potentielles, en faisant preuve d'un certain degré de modération et d'un sens de la proportion et de la justesse.
- **RESPONSABILITÉ**: qui consiste à mener à bien les tâches qui vous ont été confiées avec le plus grand soin possible et à rechercher des solutions en cas de difficultés. Il est également important de connaître et de respecter les obligations juridiques et les règles et procédures administratives en vigueur.

Les valeurs clés peuvent se résumer au mot **INTEGRITÉ**, qui suppose une adhésion permanente aux principes éthiques et se baser sur ces principes pour prendre les bonnes décisions.

En sus du code de déontologie ci-dessus, chaque usager de la méthode PM² se doit d'agir selon les valeurs suivantes:

- **LÉGALITÉ** et **RESPONSABILITÉ**: agir conformément à la loi et se tenir responsable des décisions et des actes.
- **ÉQUITÉ**: l'équité est notre devoir de prendre des décisions impartiales et objectives, sans intérêt personnel, préjugés et favoritisme.
- **NON-DISCRIMINATION** et **ÉGALITÉ DE TRAITEMENT**: respecter les principes de non-discrimination et, en particulier, garantir l'égalité de traitement des membres de la population sans distinction de nationalité, de sexe, d'origine raciale ou ethnique, de religion ou de croyances, de handicap, d'âge ou d'orientation sexuelle.
- **PROPORTIONALITÉ** and **COHÉRENCE**: veiller à ce que les mesures prises soient proportionnelles au but poursuivi et cohérentes avec notre 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 **RÉSOLUTION DE CONFLIT**: travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs en trouvant des solutions grâce à une meilleure compréhension mutuelle.
- **POLITESSE** et **CLARETÉ**: mobiliser les collègues en faisant preuve de respect et en encourageant l'efficacité par la clarté des instructions.

Vertus Personnelles et Professionnelles

La réussite d'un projet repose en grande partie sur la collaboration saine, harmonieuse et intelligente des personnes impliquées dans le projet. Cela suppose que ces personnes adoptent des comportements basés sur un certain nombre de vertus morales dont voici les principales :

- **Prudence et sagesse**
- **Bon sens**
- **Perspicacité**
- **Courage**
- **Honneur**
- **Honnêteté**
- **Équité**
- **Générosité**
- **Amitié**
- **Humour**
- **Calme**
- **Tempérance**
- **Magnificence**
- **Magnanimité**

Le tableau ci-dessous montre les relations entre les vertus et les compétences recherchées.

Compétence	Vertus clés
Leadership	Toutes
Relationnel et engagement	Bon sens, amitié, générosité, honnêteté, honneur, équité
Auto critique et gestion de soi	Courage, bon sens, prudence, tempérance, calme
Changement et transformation	Bon sens, prudence, courage
Communication personnelle	Fairness, Friendliness, Generosity, Honesty, Humour
Ingéniosité	Courage, prudence, générosité, perspicacité
Orientation résultats	Prudence, bon sens, tempérance, honneur
Travail d'équipe	Générosité, humour, équité, amitié
Négociation	Prudence, bon sens, courage, équité, magnificence
Gestion de conflit et de crise	Toutes
Intégrité personnelle, confiance	Prudence, courage, honneur, équité, honnêteté
Culture et gestion des valeurs	Bon sens, équité, prudence, courage

Bien que toutes les vertus affectent toutes les compétences, les vertus du bon sens, de la prudence et de la perspicacité sont considérées comme relativement plus importantes pour les compétences professionnelles, tandis que les vertus éthiques sont considérées comme relativement plus importantes pour les compétences personnelles.

Poster Philosophie PM²


Philosophie PM²

pour les équipes utilisant PM²



(Cette page est laissée vide à dessein.)

Annexe E: Glossaire

Rôle de l'organe de gouvernance approprié (AGB)	L'organe de gouvernance approprié est l'entité responsable de la planification stratégique et de la gestion de portefeuille au niveau de l'institution. Il peut être établi pour un domaine spécifique et intervenir lors de différentes phases du processus de gouvernance. En anglais : <i>Appropriate Governance Body (AGB)</i> .
Artefacts	Les artefacts sont les réalisations tangibles des activités de gestion de projet telles que les Plans de Gestion de Projet, le Plan de Travail du Projet, les procès-verbaux de réunion, les registres, les listes de contrôle, les rapports, l'Etude d'Opportunité et la Charte de Projet.
Etude d'Opportunité	Une Etude d'Opportunité est un document qui fournit aux décideurs des informations contextuelles sur les coûts et les bénéfices du projet, l'orientation stratégique et/ou les problèmes que le projet vise à résoudre. Elle rend compte du raisonnement qui motive le projet, présente différentes solutions alternatives, fournit la justification des investissements en temps et en efforts et établit les besoins budgétaires. En anglais : <i>Business Case</i> .
Groupe de Mise en œuvre Organisationnelle (BIG)	Le Groupe de Mise en œuvre Organisationnelle se compose de représentants de l'organisation cliente et des groupes d'utilisateurs. Il est chargé de représenter l'organisation bénéficiaire durant les différentes phases du projet, en particulier durant la mise en œuvre organisationnelle de la solution et les activités d'adoption par les utilisateurs. En anglais : <i>Business Implementation Group (BIG)</i> .
Responsable MOA (BM)	Le Responsable Maîtrise d'Ouvrage est un délégué du Porteur du Projet (PO) et agit au quotidien au nom de celui-ci. Le Responsable MOA (BM) assiste également le Porteur du Projet (PO) pour établir le cahier des charges du projet et les principaux objectifs ainsi que les travaux de l'organisation en étroite collaboration avec le Chef de Projet (PM). En anglais : <i>Business Manager (BM)</i>
Phase de Clôture	La phase de Clôture est la phase finale du projet. Durant cette phase, les activités du projet sont achevées, les enseignements tirés sont débattus et documentés, les livrables finis sont officiellement transmis aux soins, à la garde et au contrôle du porteur du projet et le projet est administrativement clôturé.
Documents spécifiques à un domaine	Les documents spécifiques à un domaine font très souvent partie intégrante de la planification du projet et de la documentation générale du projet. Aucun modèle n'est fourni par PM ² . Néanmoins, ces documents devraient également être recensés et répertoriés dans le Manuel du Projet étant donné qu'ils font partie des réalisations de la (phase) Planification du projet. Des exemples de ces documents sont les conceptions des systèmes (projets informatiques), les documents d'architecture (projets de rénovation/de déménagement), législations/stratégies (projets politiques), etc.
Phase d'Exécution	La phase d'Exécution est la troisième phase dans un projet PM ² , après la phase de Lancement et la phase de Planification. C'est durant cette phase que les activités du projet sont effectuées, de la manière définie dans les plans du projet et que les livrables du projet sont produits.
Phase de Lancement	La phase de Lancement est la première phase d'un projet PM ² . Elle vise: 1) à définir ce que le projet fera (formuler l'objectif du projet); 2) à donner un bon départ au projet en exécutant certaines planifications initiales; et 3) à fournir et à présenter les informations nécessaires pour obtenir l'approbation du projet.
Suivi et Contrôle	La phase de Suivi et de Contrôle est un groupe d'activités continues qui couvrent toute la durée de vie d'un projet. Toutes ces activités sont axées sur le mesurage de la bonne exécution du projet par rapport aux niveaux de référence convenus au moyen d'outils de mesure clés, telles que les coûts, le temps, les indicateurs de qualité, et visent à prendre les mesures correctives si l'exécution s'éloigne trop des plans.

Listes de contrôle pour l'étape de sortie de phase	Les listes de contrôle pour l'étape de sortie de phase se fondent sur des feuilles de calcul qui sont utilisées par le Chef de Projet (PM) pour garantir que tous les éléments nécessaires sont en place avant que le projet ne passe à la phase suivante ou que le projet ne soit clôturé. Ces listes de contrôle permettent de vérifier les informations clés durant chaque phase et de tirer les enseignements qui s'imposent.
Étape de sortie de phase	Les étapes de sortie de phase sont des étapes d'approbation durant le cycle de vie du projet (Prêt pour la Planification, Prêt pour l'Exécution, Prêt pour la Clôture). Elles garantissent la bonne gouvernance du projet, en veillant à ce que les équipes du projet obtiennent une due approbation avant de passer à la phase suivante.
Les mentalités PM ²	Les mentalités PM ² représentent des attitudes et des comportements qui aident les équipes du projet à se concentrer sur ce qui est réellement important pour atteindre les objectifs du projet.
Charte de Projet	La Charte de Projet est un document qui saisit «l'essence» de la solution envisagée, sous la forme de besoins et de caractéristiques de haut niveau qui donnent au lecteur une vue d'ensemble du ou des livrables finaux du projet. Elle comprend des informations relatives à la portée, aux coûts, au temps et aux risques du projet ainsi que des informations telles que les moments charnières, les livrables et l'organisation et l'approche du projet. C'est un document démarré par le sponsor au sein de l'organisation qui autorise formellement l'existence du projet, valide l'équipe du projet et qui confère au Chef de Projet (PM) le pouvoir d'utiliser les ressources organisationnelles pour les activités du projet. La responsabilité finale de l'exactitude de la Charte de Projet incombe au Chef de Projet (PM). En anglais : <i>Project Charter</i> .
Équipe Centrale du Projet (PCT)	L'Équipe Centrale du Projet est un groupe, du côté des fournisseurs du projet/maîtrise d'œuvre, qui exécute les activités quotidiennes du projet sous la coordination du Chef de Projet. Elle joue un rôle clé dans l'accomplissement réussi du projet. En anglais : <i>Project Core Team (PCT)</i> .
Manuel du Projet	Le Manuel du Projet établit l'approche de haut niveau pour la mise en œuvre des objectifs du projet. C'est l'un des premiers documents créés dans la phase de Planification et il détermine les normes, les rôles et responsabilités du projet ainsi que l'approche et les documents à utiliser. En anglais : <i>Project Handbook</i> .
Demande d'initiation du Projet	La Demande d'initiation du Projet constitue le point de départ pour documenter une proposition de projet. Elle donne une vue d'ensemble de haut niveau de la situation actuelle (besoins, problèmes et opportunités), des résultats souhaités et des efforts estimés, de l'incidence, des risques, des contraintes et des hypothèses associées à la mise en œuvre d'une solution). En anglais : <i>Project Initiation Request</i> .
Cycle de vie du projet	Le cycle de vie du projet est la période entre le début et la clôture du projet et comprend les phases de lancement, de planification, d'exécution et de clôture du projet. Le cycle de vie du projet débute avec une réunion de lancement informelle et se termine une fois que les activités de la phase de clôture sont achevées et que le Porteur du Projet (PO) procède à l'adoption finale. La clôture officielle du projet met fin au mode projet et permet de passer en mode opérations (le cas échéant).
Chef de Projet (PM)	Le Chef de Projet est une fonction dans le cadre du projet; il est nommé par le Comité de Pilotage du Projet (PSC) pour gérer les progrès quotidiens du projet et livrer les réalisations dans le respect des contraintes convenues. Le Chef de Projet gère également l'équipe centrale du projet au quotidien. En anglais : <i>Project Manager (PM)</i> .
Mode projet	Le mode projet fait référence à l'organisation du projet pendant son déroulement. Une fois le projet achevé (clôturé), il passe du mode projet au mode opérations.

Porteur du Projet (PO)	Le Porteur du Projet est le sponsor du projet qui assure son succès. Il fixe les objectifs de l'organisation et assure le commandement ainsi que la direction stratégique du projet. Le Porteur du Projet s'assure que le projet répond aux objectifs et il approuve les livrables du projet. Le Porteur du Projet est généralement un chef d'unité ou un directeur de la direction générale du demandeur. En anglais : <i>Project Owner (PO)</i> .
Phase du projet	PM ² comporte quatre phases séquentielles: Lancement, Planification, Exécution et Clôture. Les activités de Suivi et de Contrôle se déroulent tout au long du projet.
Comité de Pilotage du Projet (PSC)	Le Comité de Pilotage du Projet est responsable de la surveillance de la bonne exécution du projet. Ce comité définit les orientations principales et coordonne les principales tâches du projet. 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 sein du Comité de Pilotage du Projet. En anglais : <i>Project Steering Committee (PSC)</i> .
Bureau d'Assistance du Projet (PSO)	Le Bureau d'Assistance du Projet est un organe organisationnel (ou entité) qui dispense des services de gestion de projet qui peuvent être liés à un projet spécifique ou être dispensés en tant que service horizontal par une organisation. Les responsabilités d'un Bureau d'Assistance du Projet peuvent aller de simples fonctions d'assistance en matière de gestion de projet à la facilitation des liens entre les projets et les objectifs stratégiques/bénéfiques pour l'organisation, grâce au partage des ressources, des méthodologies, des outils et des techniques. Toutes les organisations porteuses de projet n'ont pas accès à un Bureau d'Assistance de Projet. En anglais : <i>Project Support Office (PSO)</i> .
Équipe d'Assistance du Projet (PST)	L'Équipe d'Assistance du Projet se compose du Bureau d'Assistance du Projet (PSO), de l'Assurance Qualité du Projet (PQA) et du Bureau d'Architecture (AO). Les rôles de l'Équipe d'Assistance du Projet (PST) peuvent être spécifiques à un projet ou être assumés par l'organisation sous la forme de services horizontaux. Cette équipe apporte un soutien administratif à l'organisation du projet et définit les exigences des projets (par exemple en matière d'établissement de rapports, de méthodologie, de qualité, d'architecture, etc.). En anglais : <i>Project Support Team (PST)</i> .
Plan de Travail du Projet	Le Plan de Travail du Projet identifie et organise le projet en activités, tâches et modules de travail nécessaires pour atteindre les objectifs du projet. Il établit une base pour estimer la durée du projet, déterminer les ressources requises et programmer le travail. En anglais : <i>Project Work Plan</i> .
Maîtrise d'Œuvre	La Maîtrise d'Œuvre comprend les ressources du projet qui développent et mettent en œuvre la solution, c'est-à-dire le Maître d'œuvre (SP), le Chef de Projet (PM) et l'Équipe Centrale du Projet (PCT). Dans PM ² , la Maîtrise d'œuvre est interne à l'organisation et différente des contractants externes.
Prêt pour la Clôture (RfC)	Prêt pour la Clôture est la dernière phase/étape d'approbation intervenant à l'issue de la phase d'exécution où le comité de pilotage vérifie que toutes les activités planifiées ont été effectuées, que toutes les exigences ont été respectées et que les réalisations du projet ont été pleinement livrées et acceptées par le Responsable MOA (BM) et les Représentants des Utilisateurs (UR). En anglais : <i>Ready for Closure (RfC)</i> .
Prêt pour l'Exécution (RfE)	Prêt pour l'Exécution est la deuxième phase/étape d'approbation intervenant à l'issue de la phase de Planification, où les documents de la planification doivent être approuvés par le Porteur du Projet (PO) et où la décision est prise quant à savoir si le projet est prêt à passer à la phase d'Exécution ou non. En anglais : <i>Ready for Execution (RfE)</i> .
Prêt pour la Planification (RfP)	Prêt pour la Planification est la première phase/étape d'approbation intervenant à la fin de la phase de Lancement. Elle comprend l'approbation de l'Étude d'Opportunité et de la Charte de Projet par le Comité de Pilotage du Projet (PSC). En anglais : <i>Ready for Planning (RfP)</i> .

Maîtrise d’Ouvrage	Également appelé <i>côté client</i> . La Maîtrise d’Ouvrage comprend les ressources appartenant à l’organisation qui a demandé le projet et à laquelle la solution sera livrée, comme le Porteur du Projet (PO), le Responsable MOA (BM) et le Groupe de Mise en œuvre Organisationnelle (BIG).
Maître d’Œuvre (SP)	Le Maître d’Œuvre assume la responsabilité générale des livrables et des services sollicités par le Porteur du Projet (PO). C’est généralement un chef d’unité. Le Chef de Projet rend compte au Maître d’Œuvre. En anglais : <i>Solution Provider (SP)</i> .
Partie prenante	Une partie prenante est toute personne, tout groupe ou organisation qui peut affecter le projet, être affecté(e) (positivement ou négativement) par le projet ou se percevoir comme telle. Une partie prenante peut également exercer une influence sur le projet et ses livrables.
Adaptation	L’adaptation de la méthodologie PM ² fait référence à l’adaptation de la méthodologie à l’environnement et aux besoins d’une organisation (par exemple, DG, unité, service ou organisation d’un projet). Elle implique 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 de PM ² , ajouter ou supprimer des sections dans les modèles de documents de PM ² , ajouter des étapes dans une phase, etc.). Les résultats de l’adaptation de la méthodologie doivent être reflétés et être documentés dans les plans de gestion PM ² et dans le Manuel du Projet. Veuillez noter qu’il convient d’éviter les écarts trop importants de la méthodologie PM ² .
Représentants des Utilisateurs (UR)	Le rôle de Représentant des Utilisateurs défend les intérêts des utilisateurs au niveau du projet et veille à ce que les spécifications et les livrables du projet répondent aux besoins de tous les utilisateurs. Les Représentants des Utilisateurs peuvent effectuer des essais d’adoption par les utilisateurs et peuvent éventuellement être membres du comité de pilotage du projet. En anglais : <i>User Representatives (UR)</i> .

Annexe F : Notes sur la traduction

La langue d'origine dans laquelle a été créée la méthodologie PM² est l'anglais. Pour cette raison, la référence de toutes les traductions de PM² est la suite de publications en langue anglaise : *PM² Project Management Methodology Guide – Open Edition* et *PM² Project Management Methodology Overview*. Les concepts, termes et processus décrits dans ces deux publications sont les références officielles de la méthodologie.

Afin de permettre d'harmoniser les traductions, de coller aux concepts et vocabulaires locaux tout en respectant les principes d'origine décrits dans les publications sources, les conventions ci-dessous sont appliquées pour toutes les traductions, dans la mesure du possible :

- PM², Open PM², COEPM² restent en anglais.
- Les références aux rôles, documents, phases et processus de PM² commencent avec une majuscule. Exemple : Phase de Lancement, Charte de Projet.
- Pour les noms de rôles, si un équivalent existe dans la langue considérée et fait partie du jargon local de la gestion de projet, alors le nom est traduit mais l'abréviation retenue est l'abréviation d'origine, afin de pouvoir faire référence rapidement au document source et de faciliter l'utilisation de PM² dans un contexte multi-langue. Exemple : Chef de Projet (PM).
- Le glossaire est utilisé pour faire la correspondance avec les termes originaux.
- Les termes non traduits doivent être en italique. Exemple : *Project Manager*.
- Les titres de sections prennent une majuscule pour chacun des mots significatifs.

D'une manière générale, la traduction de tout ou partie des publications PM² est le fait d'individus ou communautés d'utilisateurs indépendant de la Commission Européenne. A ce titre, plusieurs traductions différentes peuvent coexister pour une même publication, et la Commission Européenne ne peut être tenue responsable d'une quelconque erreur de traduction ou d'une interprétation différente (volontaire ou non) du texte d'origine.



Méthodologie de gestion de projet PM² Vue d'ensemble



Centre of Excellence in PM²



Publications Office

