

Préparation à la certification Prince2 Foundation

Support de cours

20.12



Faisons Connaissance!

- ✓ Nom, Prénom
- ✓ Entreprise
- ✓ Poste occupé
- ✓ Ancienneté dans la fonction
- ✓ **Motivations** professionnelles et personnelles pour ce cours et pour la certification.
- ✓ Connaissance en **méthodologie** (autre certification?).
- ✓ **Objectifs spécifiques**
- ✓ Votre **hobby** préféré



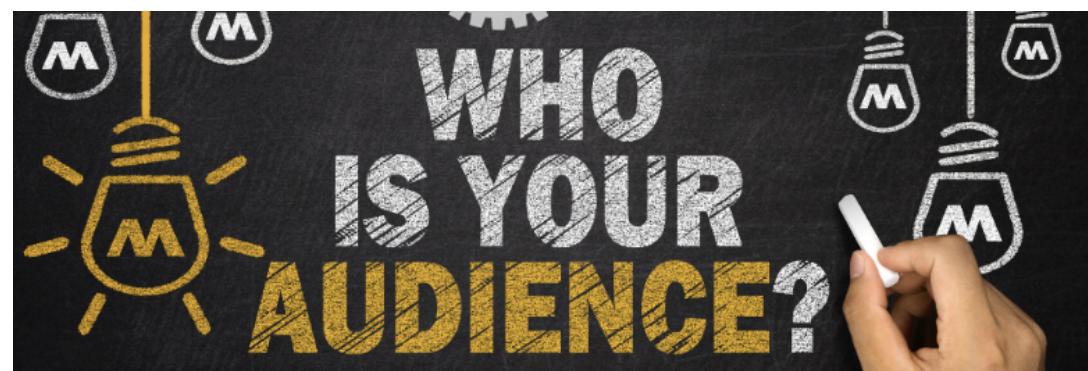
Les 3 objectifs de la formation

1. Acquérir les bases du management de projet avec Prince2.
2. Connaître le référentiel Prince2.
3. Préparer efficacement la certification Foundation (Fondamental)



Auditoire cible

1. Chefs de projet ou futurs chefs de projet.
2. Collaborateurs impliqués dans les projets
3. Chefs d'Equipe
4. Assurance Projet/Qualité
5. Gestionnaire de livraison des produits
6. Support projet
7. Managers
8. Membre du Comité de Pilotage



Pédagogie: moyens

- ✓ Ce support de cours
- ✓ Retours d'expérience, anecdotes de la vraie vie et échanges oraux
- ✓ Exemples de documents projets (modèles/ templates)
- ✓ 2 examens blancs corrigés



Les Règles d'or d'une formation efficace

- Etre à l'heure (matin, retour de pause)
- Ne pas sortir en dehors des pauses
- Smartphone en mode avion (ni email ni SMS)
- Concentration et écoute active: pas de discussion off
- Respect mutuel et bienveillance
- Des pauses pour se relaxer



Plan du cours

➤ Introduction

✓ Partie 1: Les 7 Principes

✓ Partie 2: les 7 Thèmes

1. Cas d'affaire
2. Organisation
3. Qualité
4. Plans
5. Risque
6. Changement
7. Progression

✓ Partie 3: les 7 Processus

1. Elaborer le projet
2. Diriger le projet
3. Initialiser le projet
4. Contrôler une séquence
5. Gérer la livraison du produit
6. Gérer une limite de séquence
7. Clore le Projet



L'examen Fondamental (1/2)

| | | |
|---------------------|----------------------------------|---|
| Documents autorisés | Aucun | Ceci est un examen à « livre fermé ». La publication <i>Réussir le management de projet avec PRINCE2</i> , édition 2017, doit être utilisée à des fins d'étude, mais n'est PAS autorisée pendant l'examen. |
| Durée de l'examen | 60 minutes | Les candidats qui passent l'examen dans une langue qui n'est pas leur langue maternelle ou de travail peuvent bénéficier d'un temps supplémentaire de 25 %, soit un total de 75 minutes. |
| Nombre de points | 60 points | Il y a 60 questions, chacune vaut un point. Il n'y a pas de points négatifs. |
| Minimum requis | 33 points | Vous devez répondre correctement à 33 questions (55 %) pour réussir l'examen. |
| Niveau de réflexion | Niveaux 1 et 2 de Bloom | Le « niveau de Bloom » décrit le type de réflexion nécessaire pour répondre aux questions. Pour les questions du niveau 1 de Bloom, vous devez <u>mémoriser</u> les informations relatives à la méthode PRINCE2. Pour les questions du niveau 2 de Bloom, vous devez <u>comprendre</u> ces concepts. |
| Types de questions | Classique, mot manquant et liste | Les questions sont toutes à « choix multiples ». Pour les questions « classiques », vous avez une question et quatre réponses possibles. Pour les questions à « mot manquant », il s'agit d'une phrase avec un mot manquant et vous devez sélectionner le mot manquant parmi quatre options. Pour les questions « liste », il s'agit d'une liste comprenant quatre énoncés et vous devez sélectionner les deux énoncés corrects. |



L'examen Fondamental (2/2): exemple de questions

Exemple d'une question « classique » :

Laquelle des options suivantes est l'un des quatre éléments intégrés dans PRINCE2 ?

- a) Qualité
- b) Descriptions de rôle
- c) Processus
- d) Descriptions de produit

Exemple de question à « mot manquant » :

Identifiez le mot manquant dans la phrase suivante.

Une des finalités du thème [?] est de contrôler toute déviation inacceptable des objectifs du projet.

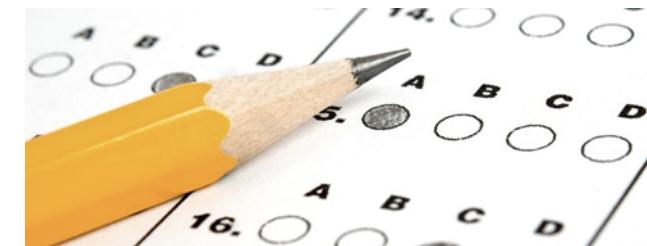
- a) Changement
- b) Plans
- c) Progression
- d) Risque

Exemple d'une question « liste » :

Quels sont les deux énoncés CORRECTS à propos de l'adaptation ?

- 1. Les processus peuvent être simplifiés ou exécutés plus en détail.
- 2. La terminologie peut être modifiée pour s'adapter aux normes organisationnelles.
- 3. Les thèmes qui ne sont pas pertinents à l'égard du projet peuvent être exclus.
- 4. Les membres de l'équipe de management de projet peuvent exercer n'importe quelle combinaison de rôles.

- a) 1 et 2
- b) 2 et 3
- c) 3 et 4
- d) 1 et 4



L'examen Practitioner

| | | |
|---------------------|---|--|
| Documents autorisés | Manuel PRINCE2 | Ceci est un examen à « livre ouvert ». La publication intitulée <i>Réussir le management de projet avec PRINCE2</i> , édition 2017, doit être utilisée (vous pouvez également prendre des notes à l'intérieur du livre), mais aucun autre support n'est autorisé. |
| Durée de l'examen | 2 heures 30 minutes | Les candidats qui passent l'examen dans une langue qui n'est pas leur langue maternelle ou de travail peuvent bénéficier d'un temps supplémentaire de 25 %, soit un total de 188 minutes. |
| Nombre de points | 68 points | Il y a 68 questions (parties) et chacune vaut un point. Il n'y a pas de points négatifs. |
| Minimum requis | 38 points | Vous devez répondre correctement à 38 questions (parties) pour réussir l'examen. |
| Niveau de réflexion | Niveaux 3 et 4 de Bloom | Le « niveau de Bloom » décrit le type de réflexion nécessaire pour répondre aux questions. Pour les questions de niveau 3 de Bloom, vous devez <u>appliquer</u> vos connaissances à une situation. Pour les questions de niveau 4 de Bloom, vous devez <u>analyser</u> les informations fournies et la raison pour laquelle une marche à suivre est efficace/appropriée. |
| Format de l'examen | Scénario, informations supplémentaires et questions | Vous devez lire le « scénario de projet » qui vous donne des informations de base sur le projet auquel les questions se rapportent. Pour une question au minimum, vous devrez également utiliser les « informations supplémentaires » qui vous donnent des renseignements sur les personnes qui travaillent peut-être sur le projet. |
| Types de questions | Classiques et correspondance | Les questions sont toutes à « choix multiples ». Il y a une courte description d'une situation, puis une question. Pour les questions « classiques » (1 point), vous avez une question et quatre options de réponse (A, B, C, D). Pour les questions « correspondance » (3 points), vous disposez de 3 informations et vous devez sélectionner une réponse pour chacune à partir d'une liste contenant 5 ou 6 options. |



Pourquoi se certifier à Prince2 ?

Les **bénéfices** de la certification :

- ✓ Améliorer ses connaissances en **Gestion de Projet**
- ✓ Mieux **réussir** ses projets
- ✓ Améliorer son **employabilité**
- ✓ Internationaliser sa **carrière**
- ✓ Etre **reconnu(e)** et gagner l'estime et la reconnaissance de ses pairs



Introduction : Les caractéristiques de Prince2

PRojects IN Controlled Environment:

- ✓ Méthode de gestion de projet souple et évolutive, adaptable à une multitude d'environnements, gratuite (pas de royalties)
- ✓ Répétable
- ✓ Consolidée par l'expérience
- ✓ Rôles et Responsabilités définis
- ✓ Documentations standardisées
- ✓ Anticipation des problèmes (Proactivité)



Introduction :

Les bénéfices de Prince2

- ✓ Universalité en termes de taille et de type de projets
- ✓ Reconnaissance internationale
- ✓ Définition d'une organisation de management et de gouvernance de projet pour l'entreprise
- ✓ Amélioration continue
- ✓ Bibliothèque de modèles de documents standards.
- ✓ Outils de diagnostic pour l'évaluation et l'audit



Introduction : définition d'un projet

Définition

« Un projet est une **organisation temporaire** créée en vue de livrer un ou plusieurs **produits** d'entreprise conformément à un **Cas d'Affaire** convenu (Business Case) »



Introduction : caractéristiques d'un projet

Les 5 caractéristiques d'un projet:

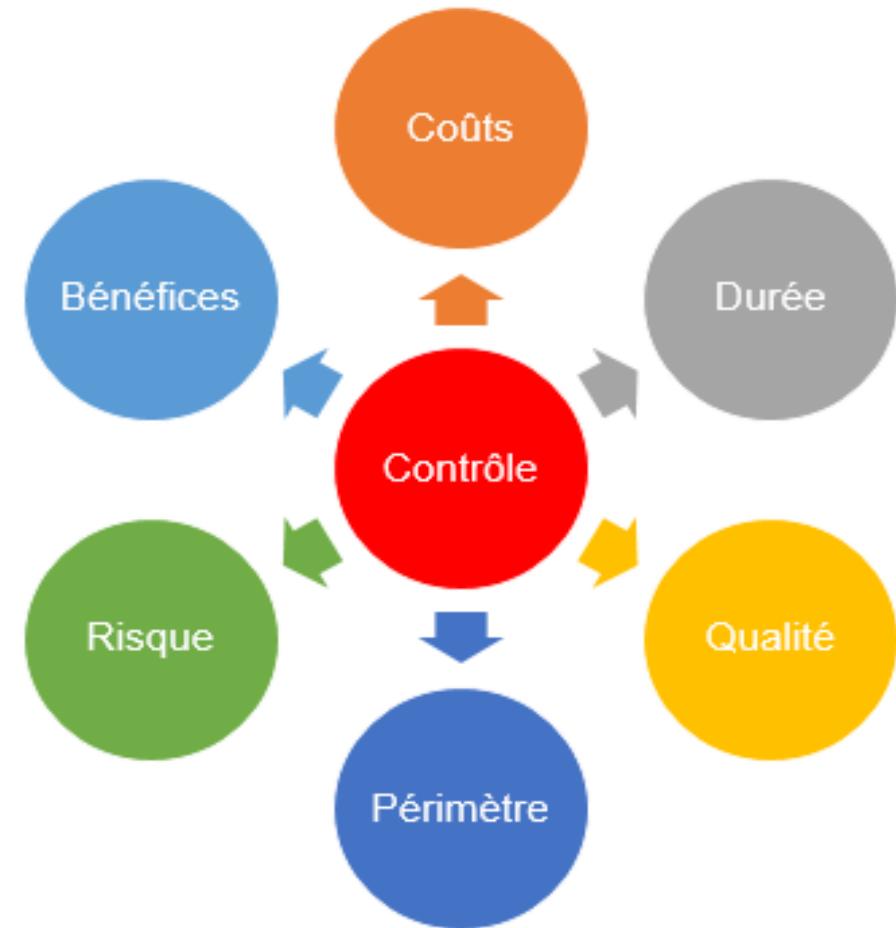
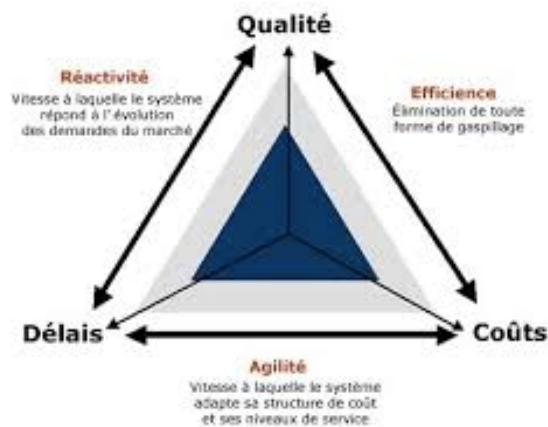
1. Changement
2. Temporaire
3. Inter-fonctionnel
4. Unique
5. Incertitude



Introduction:

Les 6 aspects de la performance

- **Le chef de projet** doit surveiller et contrôler la performance du projet au travers 6 **aspects** (appelés aussi contraintes / variables).
 - Ces aspects sont interdépendants

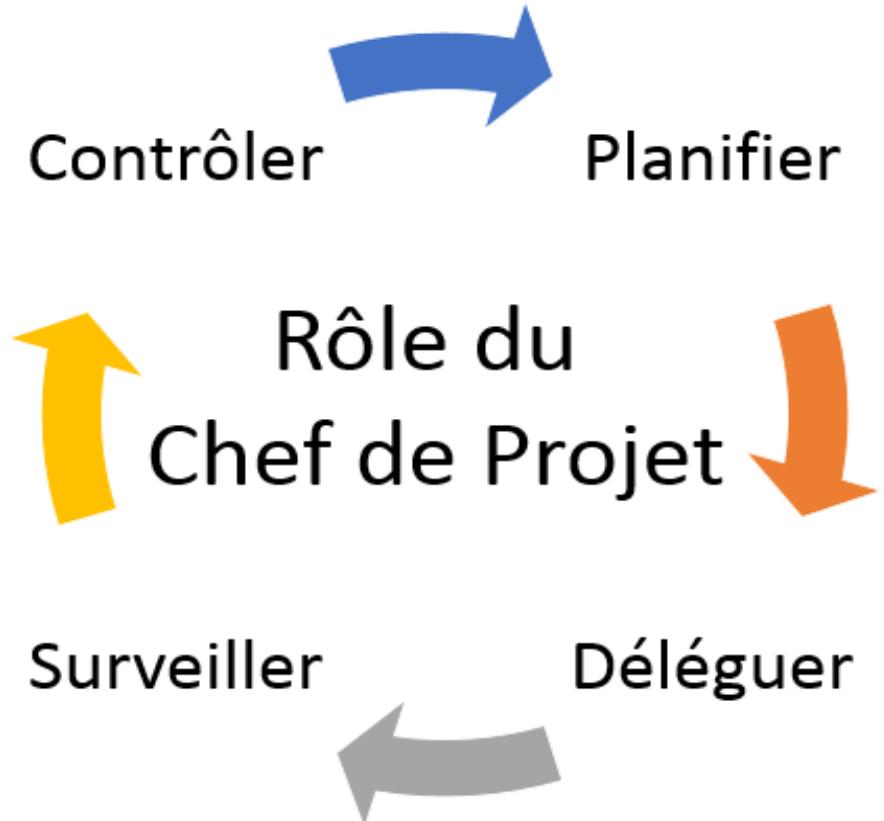




Introduction: Le rôle du chef de projet

Le chef de projet est **responsable** de gérer le projet au quotidien sous 4 aspects complémentaires:

1. **Planifier**
2. **Déléguer**
3. **Surveiller**
4. **Contrôler**



Le contexte client / fournisseur

- ✓ Les projets gérés avec Prince2 se basent sur un **contexte client/fournisseur**.
- ✓ Prince2 n'est pas adapté pour des projets unipersonnels.
- ✓ Le contexte client/fournisseur apporte un équilibre entre:
 - ✓ un donneur d'ordre (client interne ou externe, **sponsor**) qui exprime un besoin de haut niveau et
 - ✓ un fournisseur (équipe projet/ chef de projet / copil / SSII / ESN) qui apporte une solution (produit) induisant des bénéfices au client.
- ✓ L'environnement peut être commercial avec contrat formel ou avec des clients internes
- ✓ Le projet peut s'intégrer dans un programme plus vaste





Introduction

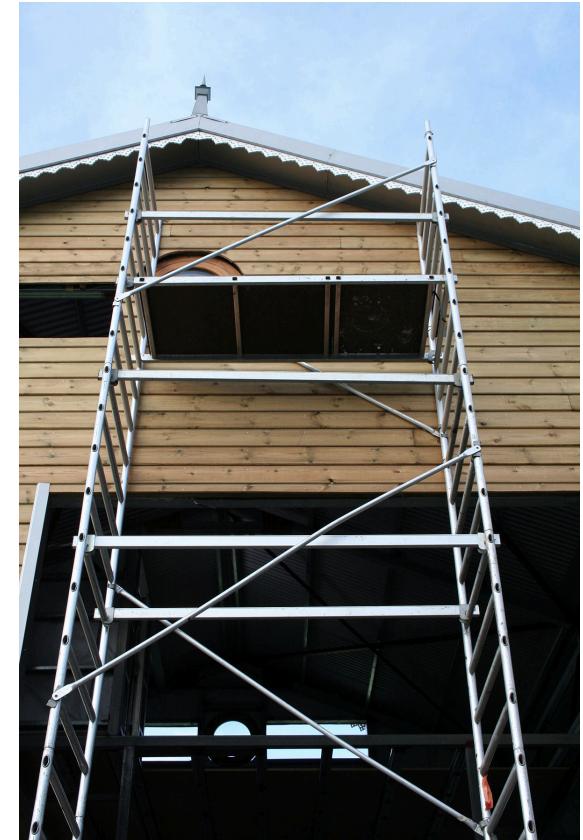
Quelques définitions

Produit : tangible ou intangible qui peut être décrit à l'avance, créé et testé :

- ✓ **Produit management**: requis dans le cadre du management de projet pour établir et maintenir la qualité (**référentiels , enregistrements et rapports**)
- ✓ **Produit spécialiste** : = livrable dont le développement est au cœur même du plan. Remis à utilisateurs.

Résultat : conséquences d'un changement sur le monde réel

Bénéfice : amélioration **mesurable** consécutive à un résultat et perçue comme un **avantage** par une ou plusieurs parties prenantes



Introduction

Comparaison Projet / Programme



Projets

Motivé par les livrables

Fini – début et fin défini

Livrables fixes et dimensionnés

Livraison d'un produit

Bénéfices généralement réalisés avant la clôture du projet

Durée courte

Programmes

Motivé par la vision d'un "état final"

Le cheminement n'est pas prédefini

Changements de la capacité de l'entreprise

Livraison coordonnée des livrables – inclus des projets ne livrant pas directement des bénéfices

Les bénéfices sont réalisés durant et après le programme

Durée longue

Prince2 se focalise sur les projets.

MSP (Manage Successful Program) se focalise sur les programmes.

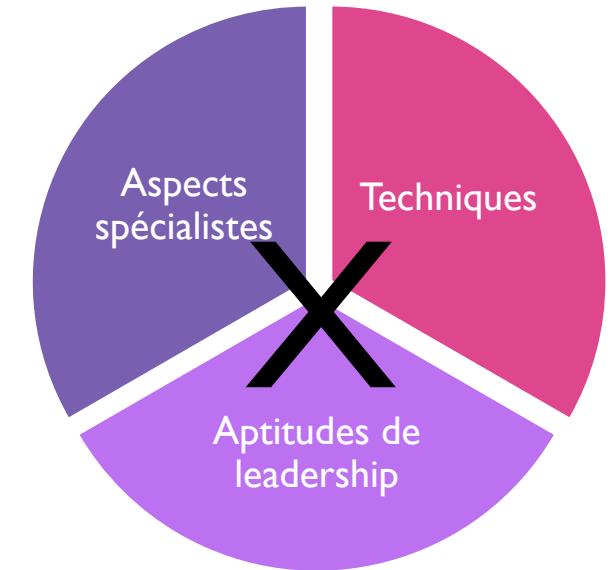


Introduction

Périmètre de Prince2

Prince2 ne couvre pas les:

- ✓ **Aspects Spécialistes**
 - ✓ Activités spécifiques à un métier, secteur ou projet
- ✓ **Techniques Détaillées**
 - ✓ Planification
 - ✓ Contrôle et suivi (indicateurs)
- ✓ **Aptitudes de Leadership**
 - ✓ Compétences interpersonnelles



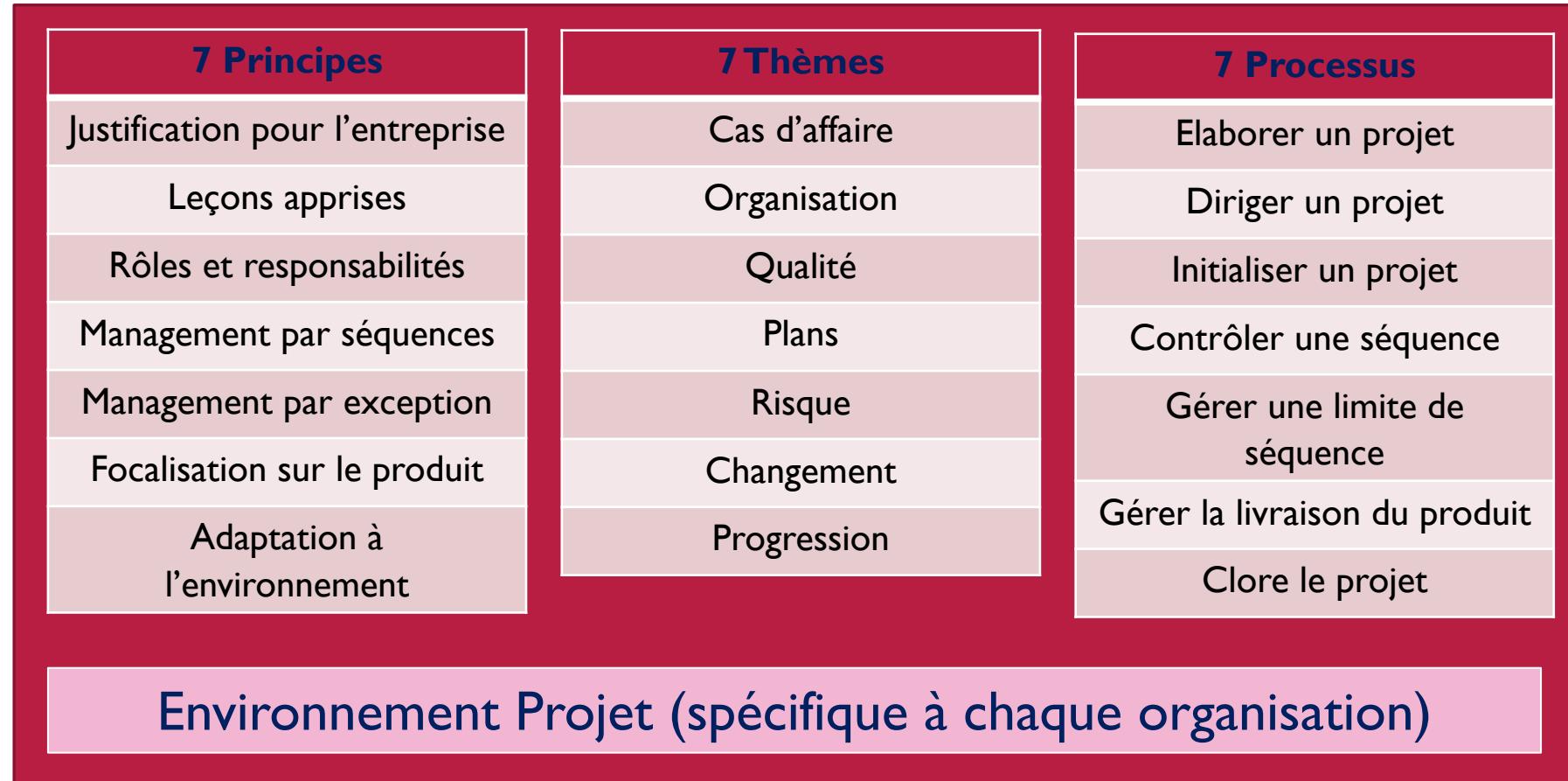


Les 4 éléments intégrés de Prince2



Prince2 est structuré autour des **4** éléments intégrés suivants:

- ✓ **7 Principes**
- ✓ **7 Thèmes**
- ✓ **7 Processus**
- ✓ **L'Environnement Projet** (adapté au contexte de chaque organisation)



PARTIE I

LES 7 PRINCIPES

Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ **Partie 1: Les 7 Principes**
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 5. Risque
 6. Changement
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 2. Diriger le projet
 3. Initialiser le projet
 4. Contrôler une séquence
 5. Gérer la livraison du produit
 6. Gérer une limite de séquence
 7. Clore le Projet



Les 7 principes

- ✓ **Universels** car ils conviennent à tous les projets et toutes les organisations
- ✓ **Auto-validants** car ils ont fait leurs preuves en les utilisant
- ✓ **Habilitants** car ils renforcent la confiance dans les praticiens (crédibilité, autorité) de projet sur la capacité à réussir un projet



Principe 1 : Justification continue pour l'entreprise

- Pour se réaliser un projet doit avoir:
 - Une **raison justifiable** au démarrage
 - La justification **reste valide** toute la durée du projet
 - La justification est **documentée** par le projet dans un Cas d'Affaire
 - La justification est **approuvée par l'organisation**

On ne commence pas à effectuer le travail avant d'avoir fourni une raison justifiable, formalisée et validée



Principe 2 :

Leçons tirées de l'expérience

- Les équipes projet tirent les **leçons des expériences antérieures**.
- Les retours d'expérience sont tout au long du projet:
 - identifiés
 - enregistrés
 - appliqués
- Cela permet:
 - de **capitaliser et transmettre la connaissance** en gestion de projet dans l'organisation
 - **faciliter les estimations**
 - **atténuer les risques**
- Fait partie de la **culture d'entreprise**



Principe 3 : Rôles et Responsabilités définis

- Ces Rôles et Responsabilités doivent être **définis et convenus** dans l'organisation de projet.
- Tous les intérêts doivent être représentés:
 - **Direction de l'Entreprise ou du Programme ou Client**
 - Le Mandataire (sponsor/commanditaire/donneur d'ordre/client) finance, exprime l'idée principale et produit le mandat de projet
 - **Utilisateur(s)**
 - Vont profiter des bénéfices d'usages apportés par le projet
 - **Fournisseur(s)**
 - Internes ou externes
 - Fournissent les ressources spécialistes et le savoir faire
 - Une DSI est souvent vue comme un fournisseur interne



Principe 4 : Management par Séquence

- Les séquences découpent le projet en **phases / étapes / sprints**
- Les fins de séquence (jalons) permettent de fournir une **visibilité de haut niveau** à la Direction à des **points de contrôle** définis et réguliers
- Diminue **l'effet « tunnel »**
- Facilite la **planification prédictive et adaptative**
- Permet la **délégation**
- Diminue les **risques**



Principe 5 :

Management par Exception

- Le management définit des **tolérances** acceptables sur les 6 aspects/variables de la performance:
 1. Coût
 2. Durée
 3. Qualité
 4. Périmètre
 5. Risque
 6. Bénéfices
- Chaque niveau de management fournit et contrôle les tolérances du niveau inférieur
 - Direction de l'entreprise/programme/client (tolérances projet)
 - Copil (tolérances sur les séquences)
 - Chef de Projet (tolérances sur les lots de travaux)
- Cela permet d'optimiser le temps du top management en réduisant la charge (et le temps) mais pas les contrôles
- Cela améliore la confiance réciproque, le respect et l'autonomie en facilitant la délégation formelle.



Principe 6 : Focalisation Produit

- Le projet et l'équipe projet doit **se concentrer sur le Produit** sans négliger la gestion de projet
- Le projet doit:
 - Définir une **solution** à un **besoin**
 - Décrire et développer un produit au travers d'une **Description de Produit**
- Le Produit (**livrable**):
 - doit **satisfaire aux exigences** des parties prenantes du projet
 - Doit délivrer des **bénéfices** à l'entreprise



Principe 7 : Adaptation à l'environnement Projet

- Prince2 est une **méthode universelle** s'adaptant à tout type de projet, tout secteur d'activité
- **Adaptation = flexibilité = efficacité**
- Le chef de projet doit prendre en compte les **spécificités** de chaque contexte
- Un projet a besoin de **méthode** pas de paperasse inutile
- Un projet a besoin de **décisions**, pas de réunions inutiles



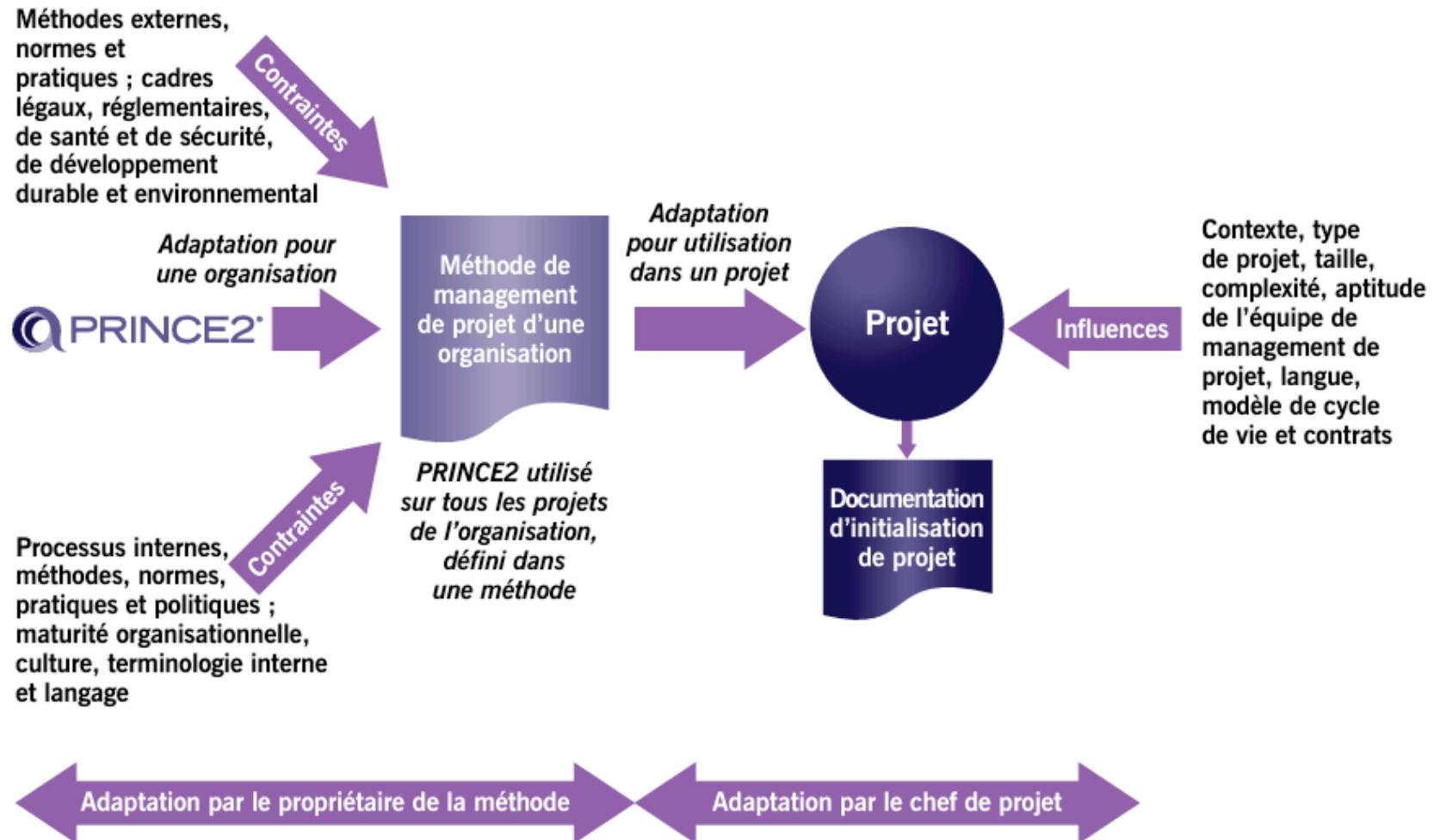


Adaptation

- Prince2 peut être utilisé quelque soit l'ampleur, la complexité, la situation géographique ou la culture du projet, qu'il fasse partie d'un programme ou qu'il soit géré en tant que projet indépendant.
- Un projet Prince2 adapte la méthode à son contexte sans jamais remettre en question les principes.



Adaptation de Prince2 pour créer une méthode de management de projet





Adaptation: que peut-on adapter?

- On peut adapter:
 - Le vocabulaire
 - Les noms et modèles de documents
 - Les rôles
 - Les thèmes
 - Les processus

Mais on ne peut pas adapter les principes

- Adapter ce n'est pas supprimer des choses de Prince2
- Adapter ce n'est pas faire moins, c'est faire mieux, faire simple et efficace
- Adapter c'est choisir le chemin le plus approprié afin de rendre la méthode efficace pour atteindre les objectifs du projet



PARTIE 2

LES 7 THEMES

Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ **Partie 2: les 7 Thèmes**
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 5. Risque
 6. Changement
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 2. Diriger le projet
 3. Initialiser le projet
 4. Contrôler une séquence
 5. Gérer la livraison du produit
 6. Gérer une limite de séquence
 7. Clore le Projet





Les 7 Thèmes : objectifs

- Un thème est un **aspect du management** de projet qui doit être continuellement pris en compte et qui nécessite une approche spécifique pour permettre aux processus Prince2 d'être efficaces
- Les thèmes **explicitent les principes et la vision** de Prince2
- Les thèmes sont **adaptables** en fonction de l'environnement projet



THEME I: CAS D'AFFAIRE



Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes

1. Cas d'affaire

2. Organisation
3. Qualité
4. Plans
5. Risque
6. Changement
7. Progression

- ✓ Partie 3: les 7 Processus

1. Elaborer le projet
2. Diriger le projet
3. Initialiser le projet
4. Contrôler une séquence
5. Gérer la livraison du produit
6. Gérer une limite de séquence
7. Clore le Projet



WHITEBOARD MARKER

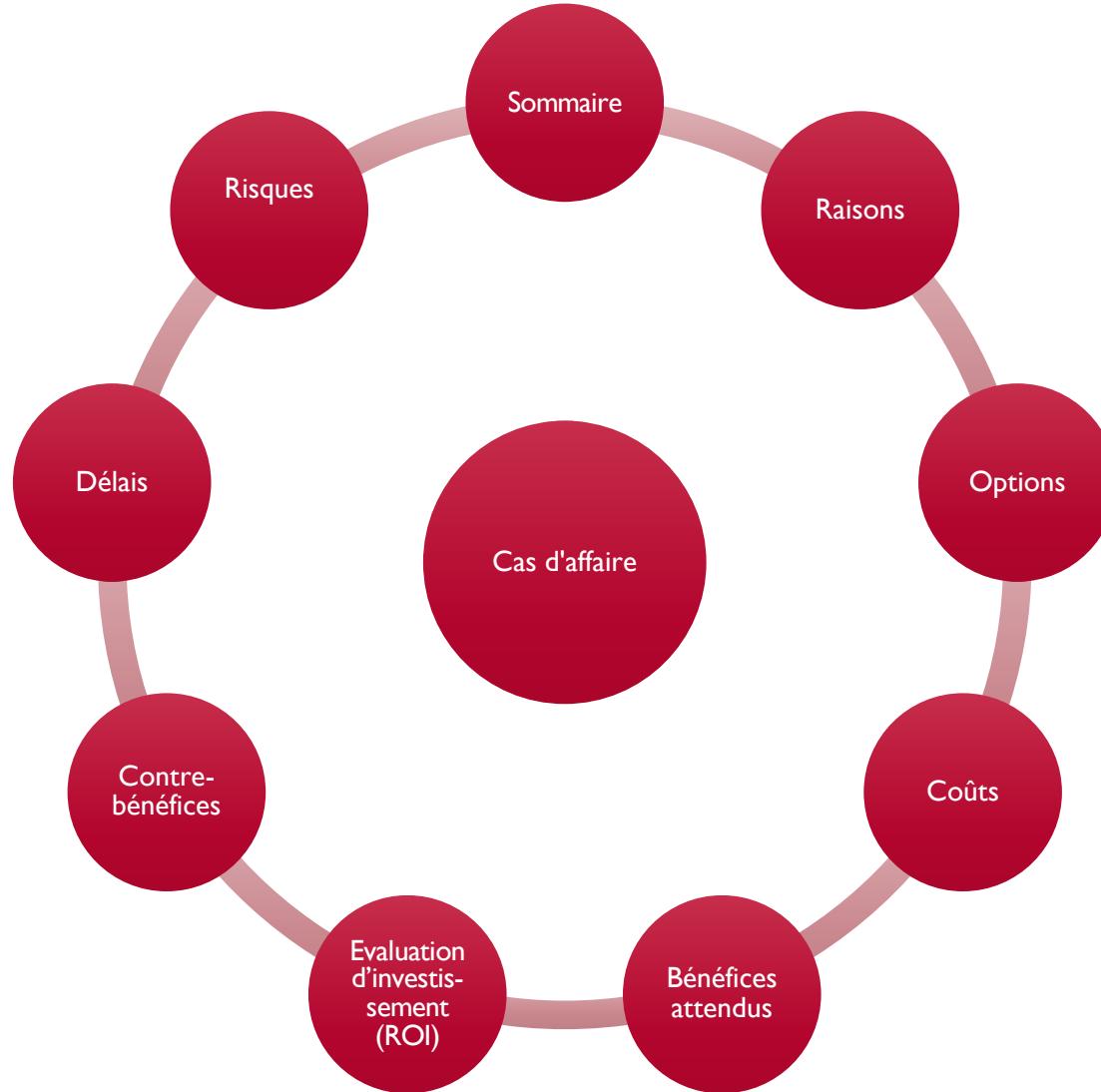


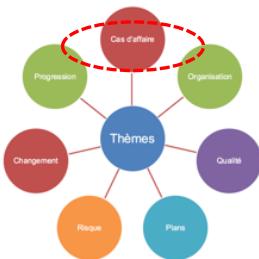
Cas d'affaire: finalité

- Permet de juger si le projet **est et demeure souhaitable, viable et réalisable**
- Le cas d’Affaire est un **document** permettant de **formaliser la justification** du projet envers l’organisation
- Il permet à l’entreprise de prendre des **décisions rationnelles** basées sur des éléments mesurables et vérifiables.
- Le cas d'affaire est **démarré dès la première phase** du projet.
- Avant de commencer le développement du produit, le Cas d’Affaire est **validé**.
- A chaque fin de séquence, le Cas d'affaire est **réévalué**.
- **Les projets réglementaires ou obligatoires doivent aussi avoir une justification!!!**



Cas d'affaire: la composition du document





Cas d'Affaire: documentation standard Prince2

• Exposé du projet

Le but d'un exposé du projet est de fournir une base complète et stable pour l'initialisation du projet. Il est créé pendant le processus élaborer le projet.

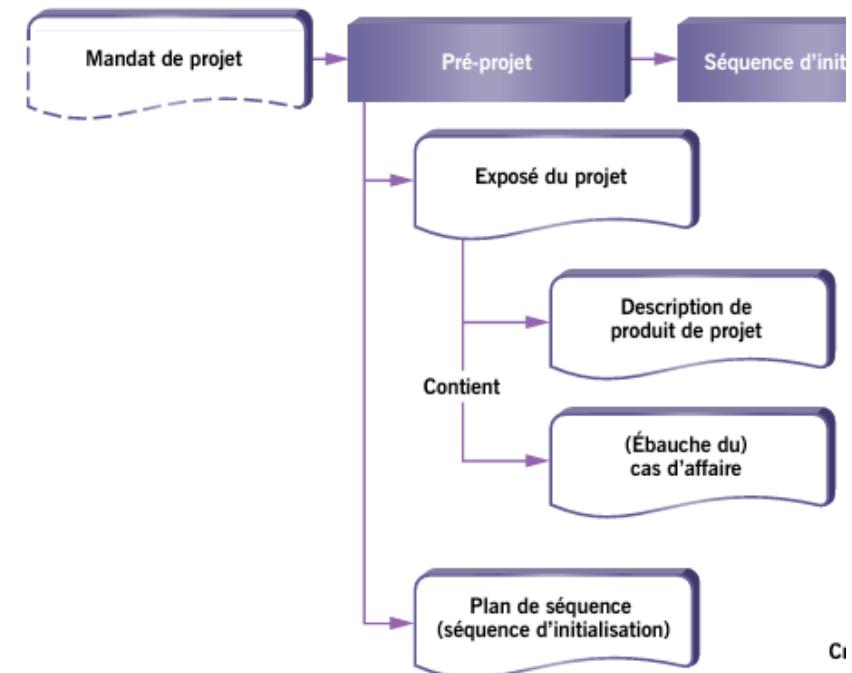
Dans le processus initialiser le projet, le contenu de l'exposé du projet est développé et détaillé dans la DIP, à la suite de quoi l'exposé du projet n'est plus tenu à jour.

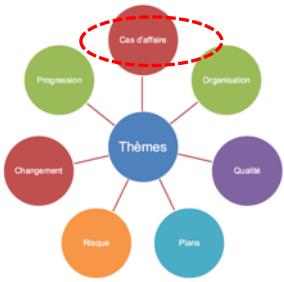
• Description du produit du projet

La description de produit de projet est un type particulier de description du produit qui définit ce que le projet doit livrer en vue d'obtenir l'acceptation du client. Elle permet :

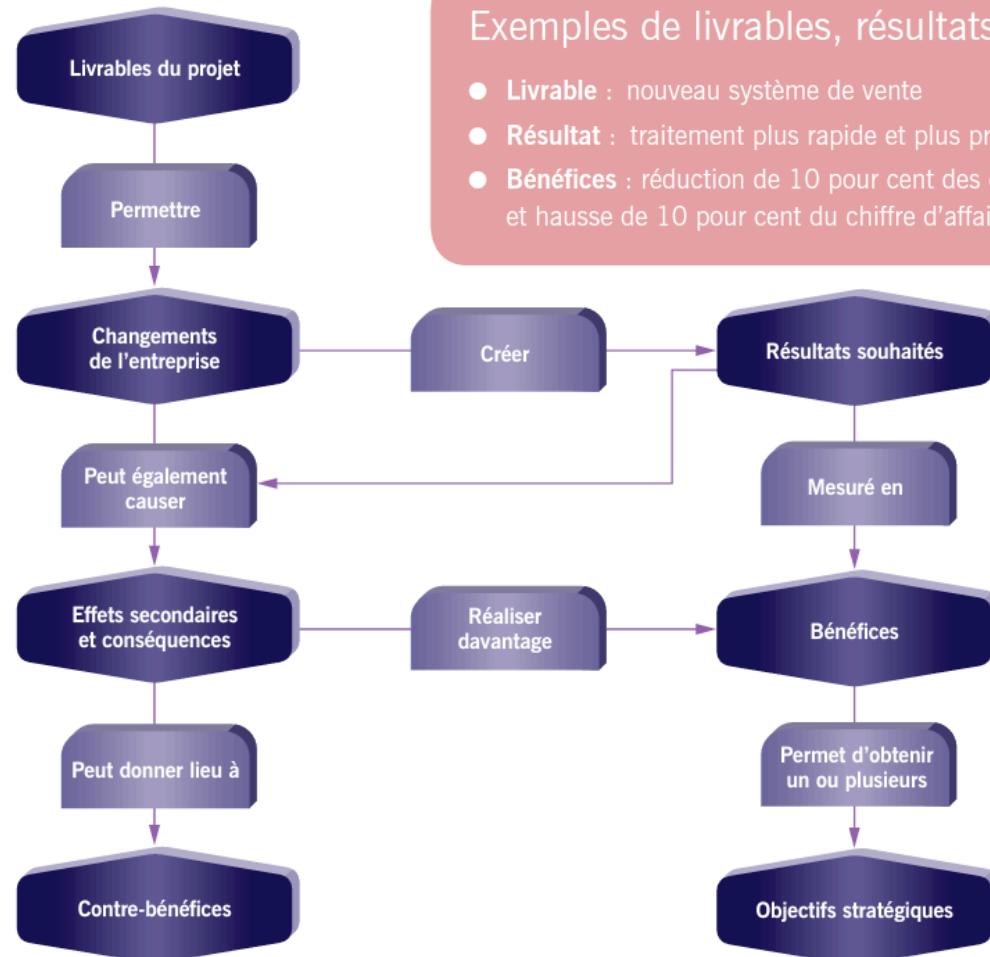
- d'obtenir l'accord de l'utilisateur quant au périmètre et aux exigences du projet ;
- de définir les exigences qualité du client ;
- de définir les critères d'acceptation, la méthode et les responsabilités du projet.

La description du produit pour le produit de projet est générée lors du processus élaborer le projet dans le cadre de l'activité d'évaluation initiale du périmètre, et est affinée pendant le processus initialiser le projet lors de la création du plan de projet. Elle est soumise à un contrôle formel des changements et doit être vérifiée aux limites de la séquence de management (au cours de gérer une limite de séquence) pour voir si des changements sont nécessaires. Elle est également utilisée par le processus clore le projet afin de vérifier que le projet a livré ce qui était attendu et que les critères d'acceptation ont été remplis.



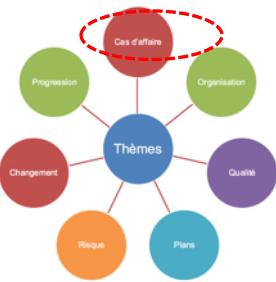


Cas d'affaire: Relations entre composants



Exemples de livrables, résultats et bénéfices

- **Livrable** : nouveau système de vente
- **Résultat** : traitement plus rapide et plus précis des bons de commande
- **Bénéfices** : réduction de 10 pour cent des coûts, hausse de 15 pour cent du volume de commandes et hausse de 10 pour cent du chiffre d'affaires annuel.

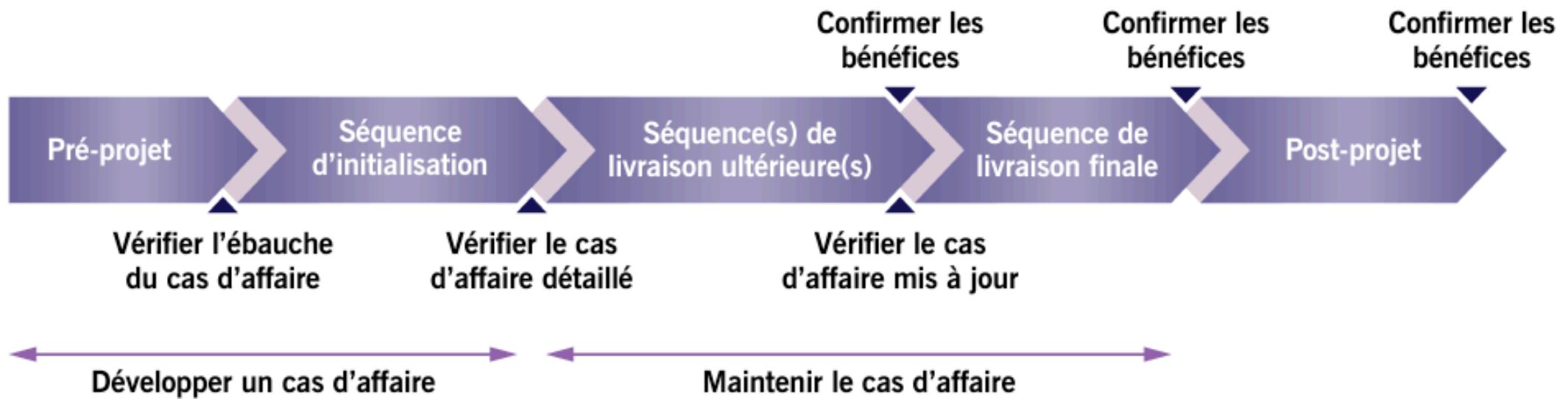


Cas d'affaire: Exigences minimales Prince2

- **Activités:**
 - Créer et maintenir une justification formelle (Cas d'Affaire ou équivalent).
 - Revoir et actualiser la justification pour l'entreprise suite à des décisions ou des évènements ayant une incidence potentielle sur le projet.
 - Définir et mettre en place des actions de gestions des résultats et bénéfices pendant et après le projet.
 - Définir et documenter les rôles et responsabilités pour la gestion du cas d'affaire et des bénéfices (ex: PMO, DAF, contrôleur de gestion...).
- **Produits:**
 - Cas d'Affaire ou Business Plan (coûts, bénéfices, contre-bénéfices, risques, durée)
 - Approche de gestion des bénéfices incluant les actions pour surveiller les résultats du projet et confirmer les bénéfices (par l'utilisateur principal)



Cas d'affaire: cycle de développement



THEME 2: ORGANISATION



Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 - 1. Cas d'affaire
 - 2. Organisation**
 - 3. Qualité
 - 4. Plans
 - 5. Risque
 - 6. Changement
 - 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 - 1. Elaborer le projet
 - 2. Diriger le projet
 - 3. Initialiser le projet
 - 4. Contrôler une séquence
 - 5. Gérer la livraison du produit
 - 6. Gérer une limite de séquence
 - 7. Clore le Projet





Organisation: finalité

Définir et établir la structure des **rôles et responsabilités**.



Définition : Partie prenante

Toute personne, groupe ou organisation qui peut affecter, être affecté ou avoir le sentiment d'être affecté par une initiative (c.-à-d. programme, projet, activité, risque).

Exemple d'identification de partie prenante

L'analyse de la partie prenante a identifié les parties prenantes suivantes pour un projet visant à relocaliser une usine chimique :

- plusieurs syndicats ;
- un groupe de pression écologiste ;
- un organe de réglementation de l'industrie ;
- plusieurs fonctions de la direction d'entreprise, de programme ou du client (par ex. audit interne, finance, juridique)
- l'entrepreneur externe ;
- certains membres du public concernés par le projet.

Notez que certaines de ces parties étaient externes à l'équipe de management de projet, mais internes à l'entreprise, au programme or au client.



Organisation: gouvernance de projet

Les 4 niveaux de management



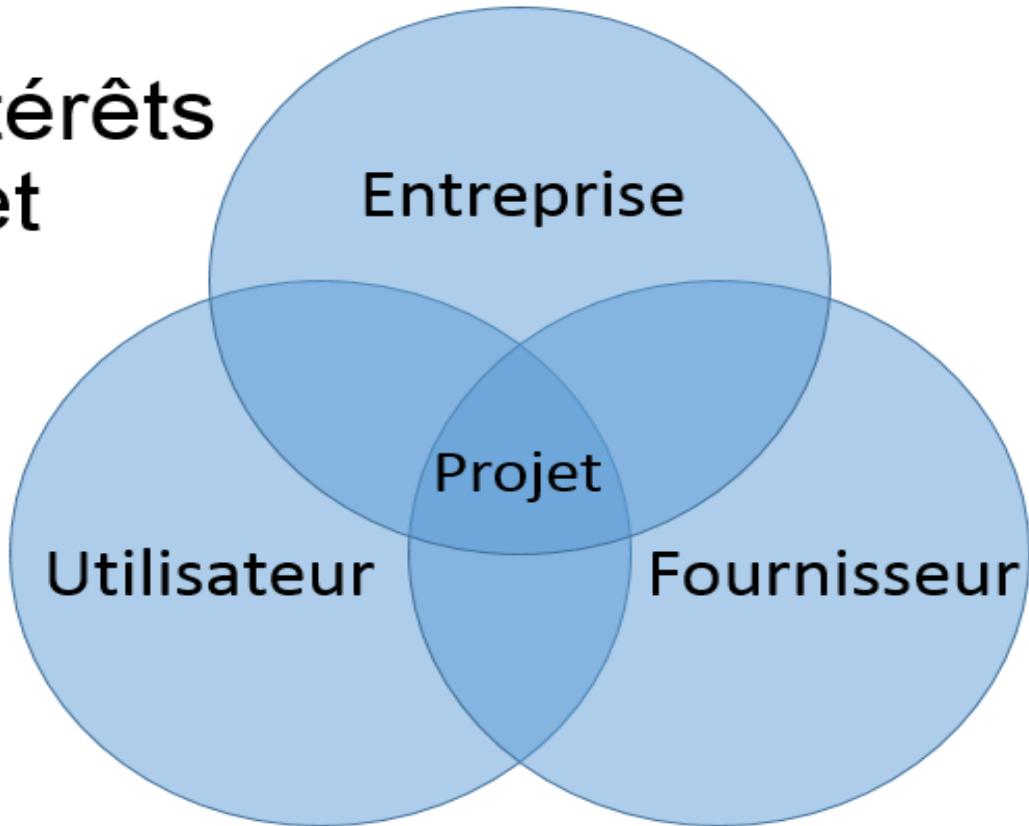


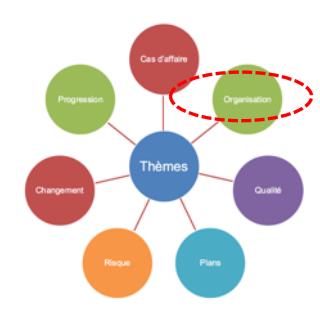
Organisation: convergence d'intérêts

Les 3 intérêts
du projet

F.E.U:

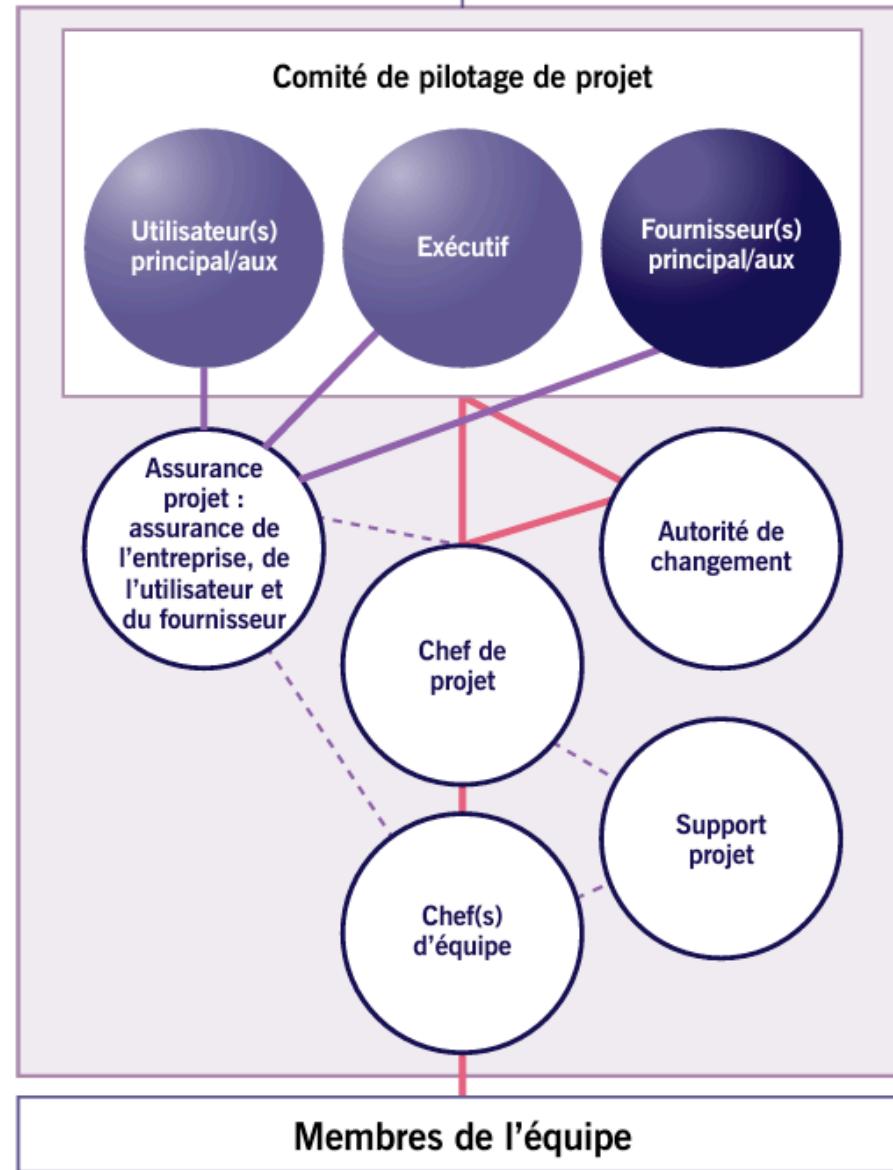
- Fournisseur
- Entreprise
- Utilisateur

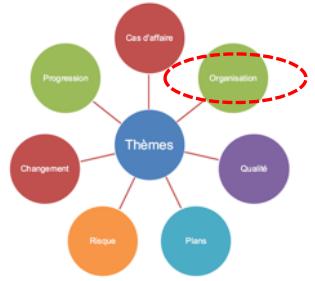




Organisation: synthèse

Direction d'entreprise, de programme ou le client





Organisation:

Direction de l'entreprise ou du programme

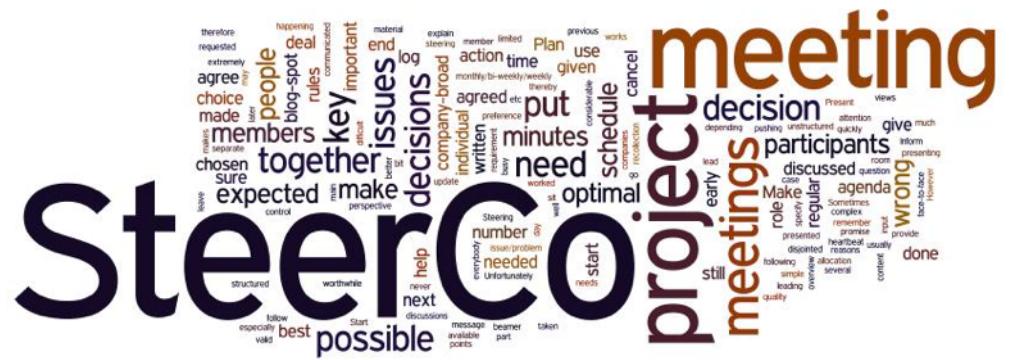
- Le **commanditaire** (sponsor) génère le **Mandat**. Le mandat est un document incluant les **termes de référence** du projet comme une lettre de mission
- Nomme l'**exécutif** et éventuellement **le Chef de Projet**.
- Fournit des informations au projet conformément à l'**Approche de Gestion de la Communication**.
- Définit les **tolérances globales** du projet.

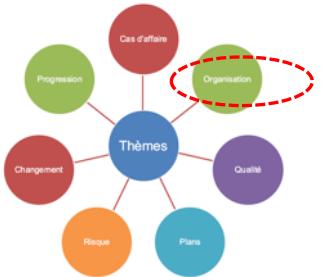




Organisation: Comité de Pilotage du Projet (1/4)

- Ultimement responsable du résultat vis-à-vis de la direction d'entreprise ou du programme.
 - Décisionnaire mais pas gestionnaire au quotidien.
 - La voix de l'extérieur du projet.
 - Définit les tolérances des séquences.
 - Comporte 3 types d'interlocuteurs (Exécutif – Utilisateur – Fournisseur)





Organisation: Comité de Pilotage du Projet (2/4)

L'Exécutif:

- Ultime responsable de la réussite du projet devant la direction de l'entreprise
- « Directeur de projets » (terme non Prince2)
- Nomme le Chef de Projet et les membres du COPIL.
- Responsable du cas d'affaire (rédigé par le CdP).
- Préside le COPIL
- Approuve l' Approche de Gestion de la Communication.
- Un seul Exécutif sur un projet





Organisation: Comité de Pilotage du Projet (3/4)

Utilisateur Principal (UP):

- **Evaluer les bénéfices métier / d'usage de la solution**
- Porte le **besoin métier**
- Représente les **utilisateurs finaux**
- **Sachant fonctionnel**
- Fournit des **ressources utilisateurs**
- S'assure que les **exigences métier** sont prises en compte.
- **Interface de communication** entre le projet et les futurs utilisateurs





Organisation: Comité de Pilotage du Projet (4/4)

Fournisseur Principal (FP):

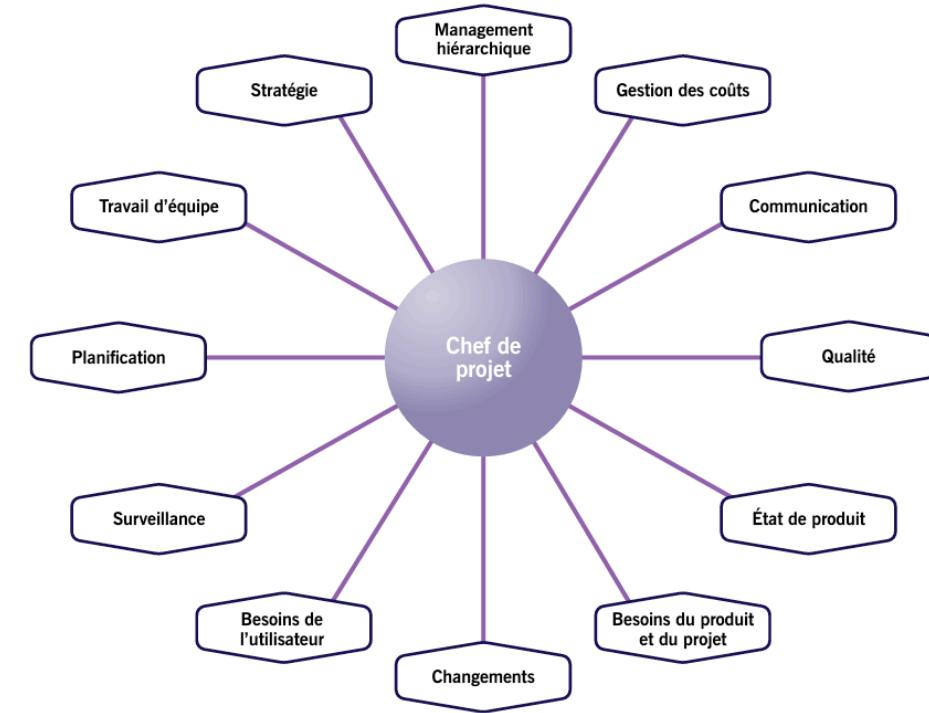
- Représente les intérêts de ceux qui
 - Conçoivent
 - Développent
 - Installent
 - Maintiendront le produit
- Fournit les ressources nécessaires au projet
- Assure la faisabilité technique

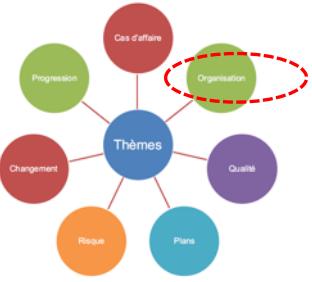




Organisation: le chef de projet

- Gère le projet au **quotidien** en respectant les **contraintes et tolérances** établies par le Copil
- **Planifie** le projet
- Développe les **Approches de gestion de projet** (communication, configuration, qualité et risque)
- Décrit les **rôles** des intervenants
- Rapporte au **Copil**
- En liaison avec l'**Assurance Projet**
- Gère les **chefs d'équipe** et le **Support Projet**
- Rattaché généralement au client mais parfois est un fournisseur externe
- **Un seul chef de projet sur un projet!!!**





Organisation:

Le(s) chef(s) d'équipe

- Développe les produits définis par le projet avec son équipe
- Assure la qualité, les délais et les coûts liés au développement du produit.
- Livre le produit et sa documentation
- Dirige les membres de son équipe
- Rapporte au chef de projet pas au Copil
- Sur les petits projets le chef de projet peut assurer aussi ce rôle.

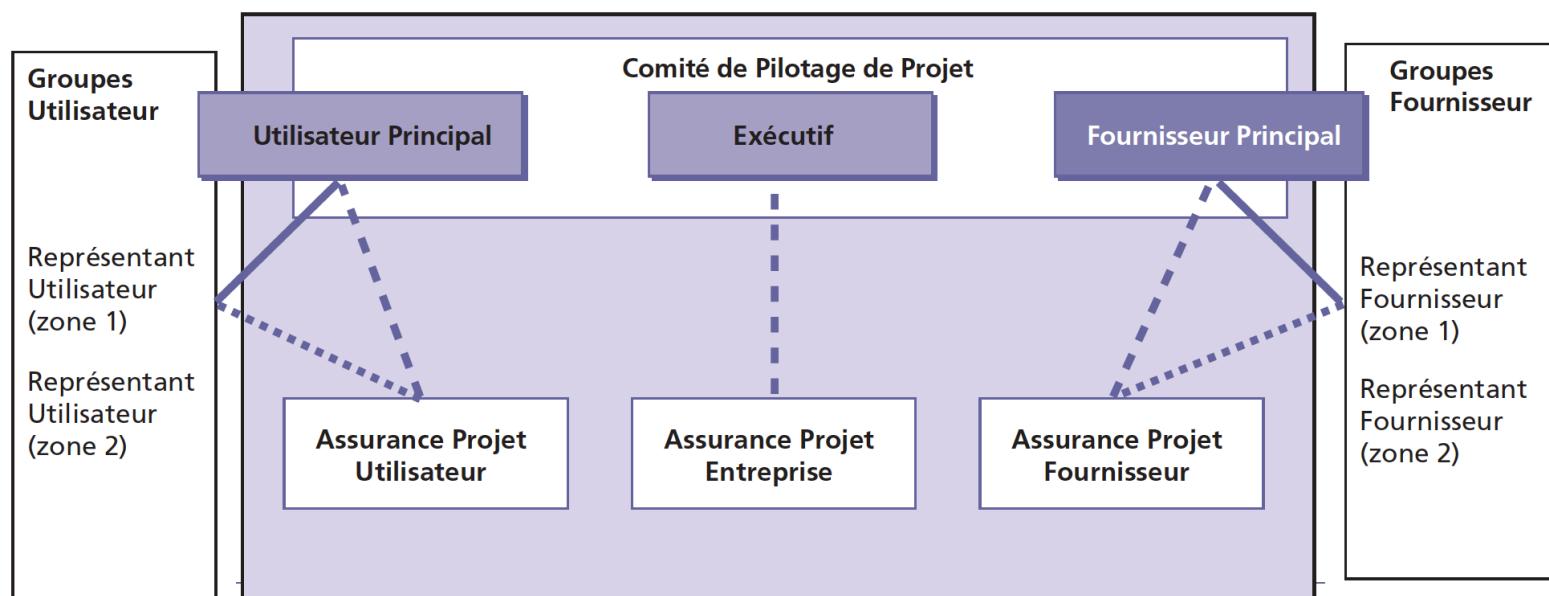




Organisation: Assurance projet



- Vérifie la conformité du projet (plan/réalité, documentation, produit)
- Surveille et contrôle la performance du projet et du produit
- Couvre(nt) les 3 intérêts complémentaires du projet (F.E.U)
 - Fournisseur (la technique)
 - Entreprise (les bénéfices)
 - Utilisateur (le fonctionnel)
- Indépendante du Chef de Projet
- Objective sans conflit d'intérêt
- Déléguee par le Copil
- Rapporte au Copil
- Conseille l'équipe projet (Copil)
- Facilite la prise de décision du Copil





Organisation: support de projet

- Un rôle qui n'est pas optionnel mais qui peut être endossé par le chef de projet.
- Assistant du chef de projet
- Assure l'administration du projet:
 - Gestion de la Documentation
 - Administration des Configurations
- Rapporte au Chef de Projet
- Conseille le Chef de Projet sur sa gestion
- Assiste à la planification et au suivi





Message clé

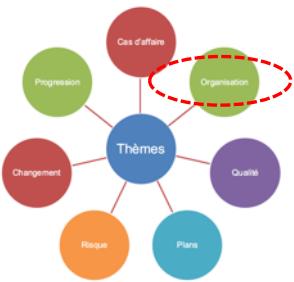
Les rôles de support projet et d'assurance projet doivent rester séparés en vue de maintenir l'indépendance de l'assurance projet.



Organisation: autorité de changement

- Responsabilité endossée par le **Copil**
- Changements de nature:
 - Techniques
 - Fonctionnels (métier)
 - Organisationnels
- Peut-être déléguée:
 - À une **équipe dédiée** (ex: gros projets)
 - Au **chef de projet** (avec ou sans seuil)
- Assure le **respect du budget de changement**





Organisation: Exigences minimales Prince2

- **Activités a minima:**
 - Définir la structure et les rôles de l'organisation projet (RACI par exemple)
 - Documenter les règles de délégation liées à l'autorité de changement
 - Définir son approche en terme de communication/collaboration avec les parties prenantes du projet
- **Produits a minima:**
 - Documentation d'initialisation du projet (DIP)
 - Approche de la gestion de la communication

THEME: QUALITE



Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 - 3. Qualité**
 4. Plans
 5. Risque
 6. Changement
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 2. Diriger le projet
 3. Initialiser le projet
 4. Contrôler une séquence
 5. Gérer la livraison du produit
 6. Gérer une limite de séquence
 7. Clore le Projet



WHITEBOARD MARKER



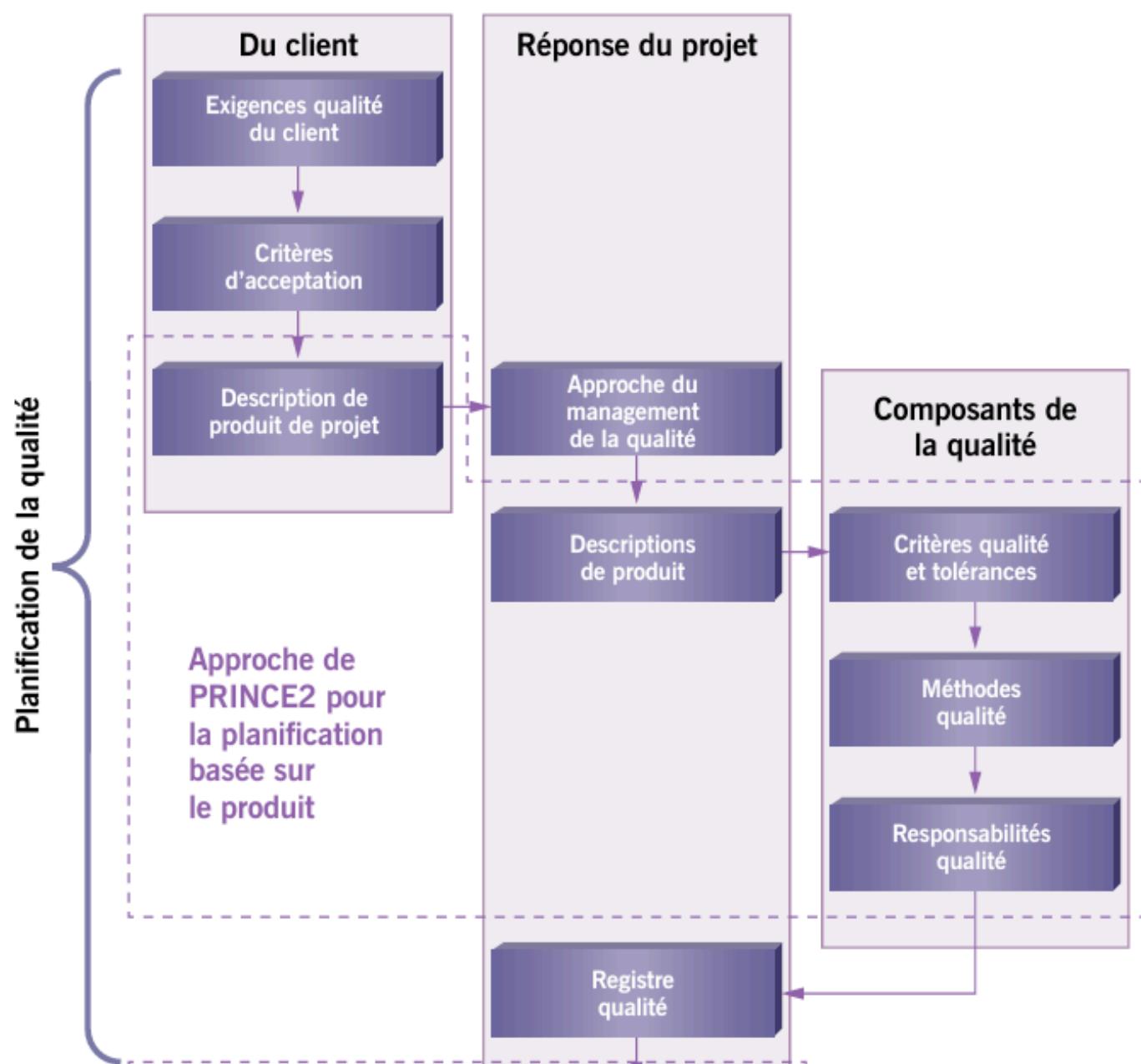
La Qualité: Finalité du thème

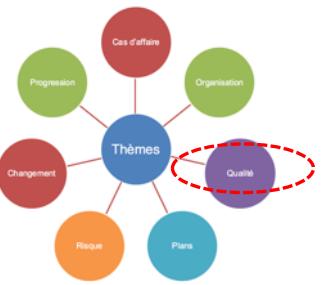
Définir et mettre en œuvre les **moyens** utilisés par le projet pour créer et **vérifier** les **produits** adaptés aux besoins



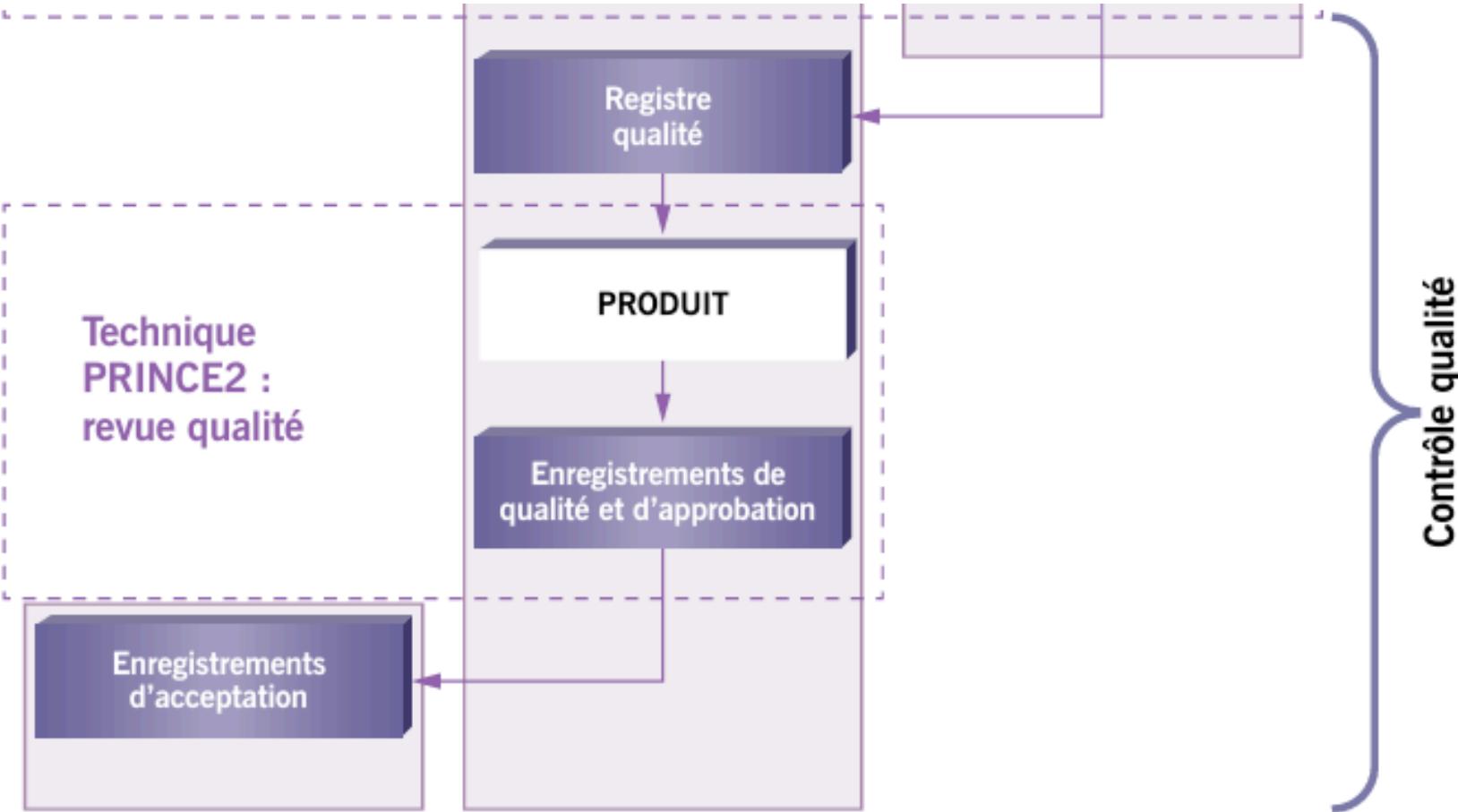


La Démarche Qualité : Planification





La Démarche Qualité : contrôles qualité





La Qualité

Technique et Rôles de la Revue Qualité

- Technique d'inspection permettant d'évaluer la conformité d'un produit ou d'un document.
- Permet d'impliquer les parties prenantes
- Confirme l'achèvement, la vérification et/ou l'approbation du produit
- Référence le produit avant changements ultérieurs
- 4 Rôles:
 1. Le **Président**: responsable du déroulement général de la revue
 2. L'**Administrateur**: support administratif au président
 3. Le **Représentant**: présente le produit, coordonne et assure les actions de suivi après la revue
 4. Le(s) **Vérificateur(s)/Approbateur(s)**: Passe le produit en revue, questionne et confirme les corrections/amélioration du produit
- 3 Phases de la Revue: Préparation/ Ordre du Jour / Suivi
- 3 Statuts de la Revue: Achevé/Achevé sous condition / Inachevé



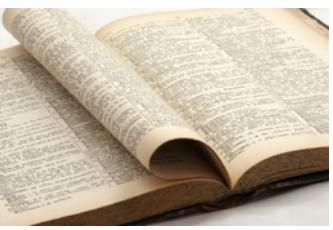
Assurance Projet vs Assurance Qualité

| | Assurance Projet | Assurance Qualité |
|-------------------------------|---|--|
| Que font-elles ? | Donne l'assurance aux parties prenantes du projet que le projet est mené de manière appropriée et correcte. | Donne l'assurance à l'organisation plus large de l'entreprise ou du programme que le projet est mené de manière appropriée et correcte et qu'il respecte les normes et les politiques applicables de la Direction de l'Entreprise ou de Programme. |
| En quoi diffèrent-elles ? | Doit être indépendante du Chef de Projet, du Support Projet, des Chefs d'équipe et des équipes de projet. Responsabilité du Comité de Pilotage de Projet, et donc interne au projet. | Réalisée par du personnel indépendant du projet (qui ne fait donc pas partie de l'équipe de projet). Responsabilité de l'organisation de la Direction de l'Entreprise ou de Programme, et donc externe au projet. |
| Comment s'interfacent-elles ? | L'assurance qualité en tant que fonction de la Direction de l'Entreprise ou de Programme peut être utilisée par le Comité de Pilotage de Projet dans le cadre de sa démarche d'Assurance Projet (par exemple, demander à l'assurance qualité d'effectuer une évaluation par les pairs). | L'assurance qualité rechercherait (ou exigerait) une Assurance Projet efficace comme l'un des indicateurs que le projet est convenablement mené. |



Qualité: Exigences minimales Prince2

- **Activités a minima:**
 - Définir son approche de management de la qualité
 - Contrôle qualité
 - Assurance projet
 - Communication sur la qualité
 - Rôles et Responsabilités décrites
 - Spécifier les critères qualités des produits dans les descriptions de produit (« specs »)
 - Tenir à jours des enregistrements sur les activités qualité dans le registre qualité
 - Spécifier les exigences qualité dans la description de produit de projet
 - Tirer des leçons des activités qualité
- **Produits a minima:**
 - Approche du management de la qualité (= « Plan Assurance Qualité »)
 - Registre Qualité (= tableau actions qualité)



Exemple de Registre Qualité

Le registre qualité permet de résumer l'ensemble des activités de management de la qualité qui sont planifiées/ se sont déjà déroulées et fournit des informations pour les rapports de fin de séquence et du rapport de fin de projet. Il a pour but :

- de fournir une référence unique pour chaque vérification de la qualité ;
- d'indiquer les enregistrement de la qualité d'un produit ;
- de résumer le nombre et le type de vérifications de la qualité effectuées.

| Identifiant d'activité qualité | Identifiant de produit | Produit | Méthode qualité | Producteur | Vérificateur(s) | Approbateur(s) | Date de révision cible | Date de révision réelle | Date d'approbation cible | Date d'approbation réelle | Résultat |
|--------------------------------|------------------------|--------------|---------------------|------------|-----------------|----------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|----------|
| 1 | 121 | Plan de test | Inspection | Ali | Paulo | John, Rita | 14 fév | 21 fév | 21 fév | 28 fév | Réussite |
| 2 | 124 | Pompe à eau | Test de performance | Paulo | Ali, Bob | John | 20 mar | 20 mar | 27 mar | N/A | Echec |
| 3 | 124 | Pompe à eau | Test de maintenance | Paulo | Ali, Amir | Rita | 21 mar | 21 mar | 27 mar | 27 mar | Réussite |
| ... | | | | | | | | | | | |
| 9 | 124 | Pompe à eau | Test de performance | Paulo | Ali, Bob | John | 14 juin | | 21 juin | | |

THEME 3: PLANS



Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 - 4. Plans**
 5. Risque
 6. Changement
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 2. Diriger le projet
 3. Initialiser le projet
 4. Contrôler une séquence
 5. Gérer la livraison du produit
 6. Gérer une limite de séquence
 7. Clore le Projet



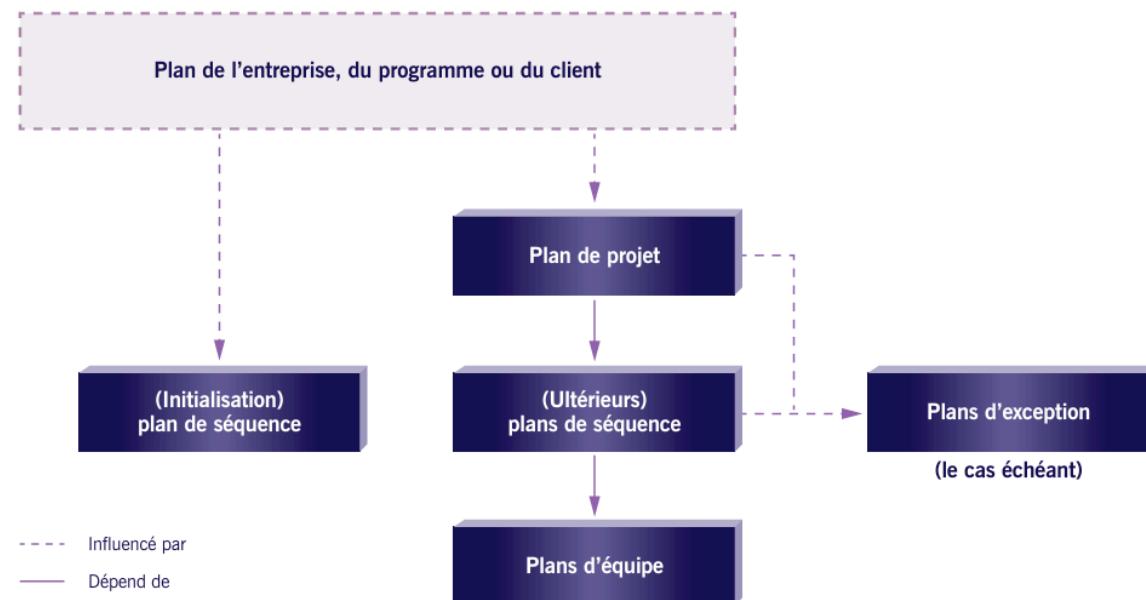


Les Plans

Faciliter la communication et le contrôle en définissant/estimant les moyens de livraison des produits

- ✓ 3 plans obligatoires:
 - ✓ Plan de Projet (global et de haut niveau)
 - ✓ Plan de Séquence (un par séquence, détaillé)
 - ✓ Plan d'Exception (si nécessaire en cas de problème) (= plan B = plan de secours)

- ✓ Le plan d'équipe est optionnel mais fortement conseillé (surtout sur les projets comportant de nombreux membres d'équipe). Il est réalisé par le(s) chef(s) d'équipe.



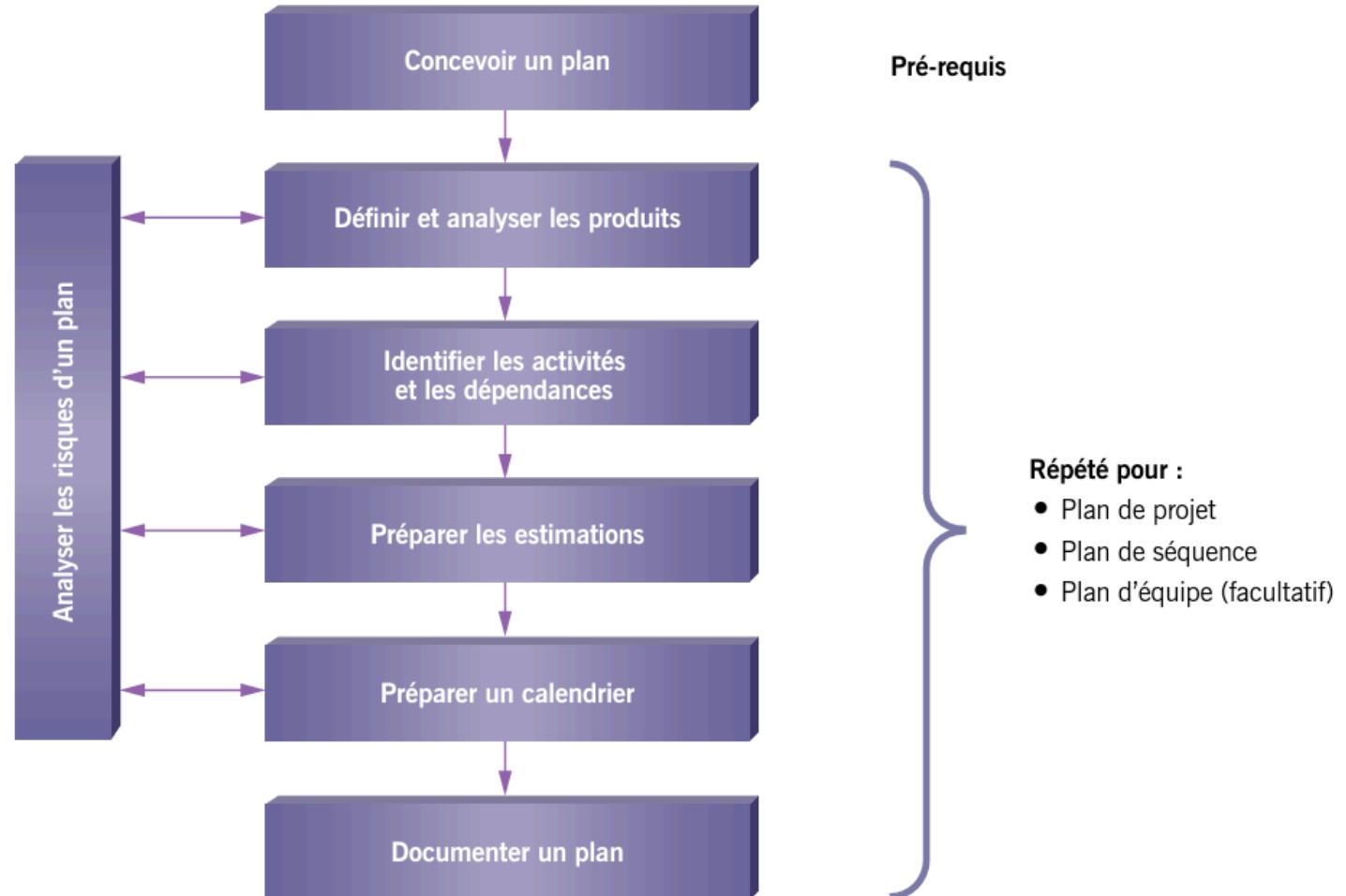


Les Plans:

Technique de planification basée sur le produit

Les plans doivent prendre en compte **100% du travail**:

- Produits livrables (spécialistes)
- Produits de management





Plans: Exigences minimales Prince2

- **Activités a minima:**
 - S'assurer que les plans sont alignés avec le cas d'affaire
 - Minimum 2 séquences de management (initialisation + une séquence de réalisation)
 - Développer et maintenir les plans continuellement en se basant sur le produit et le cas d'affaire
- **Produits a minima:**
 - Description de produit de projet (incluant les critères qualité et acceptation) (« conception générale »)
 - Description de produit (« conception détaillée »)
 - Structure de décomposition du produit
 - Plan



Structure de Décomposition du Produit (SDP): exemple

La SDP permet de visualiser et d'inventorier l'ensemble des **lots de travail** à réaliser sous forme d'une arborescence.

La granularité dépend du besoin en détail pour gérer les lots de travail.

La SDP n'indique:

- Ni l'ordre
- Ni les dates
- Ni les charges
- Ni les compétences

La SDP favorise la communication du travail aux parties prenantes et le suivi des réalisations

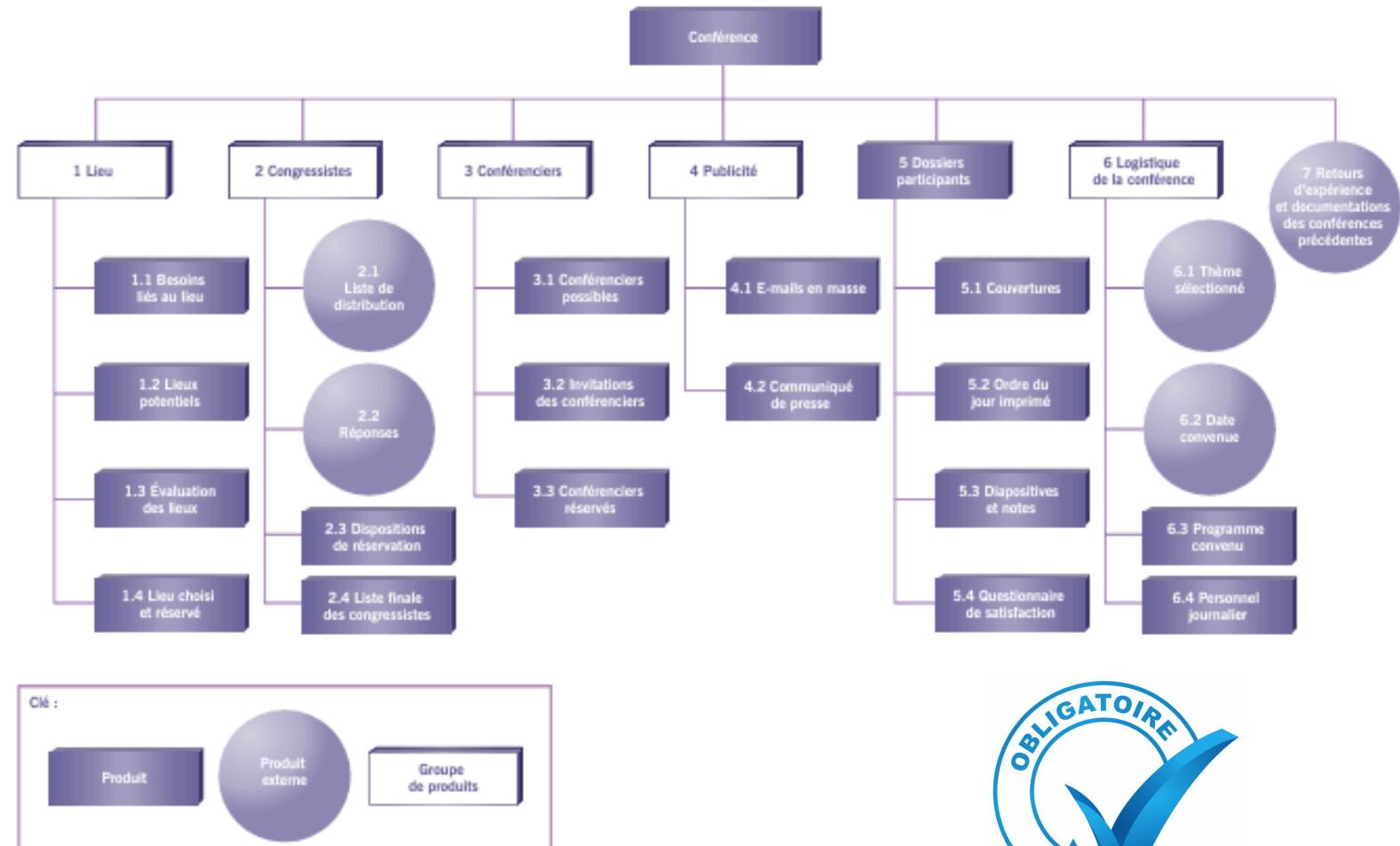




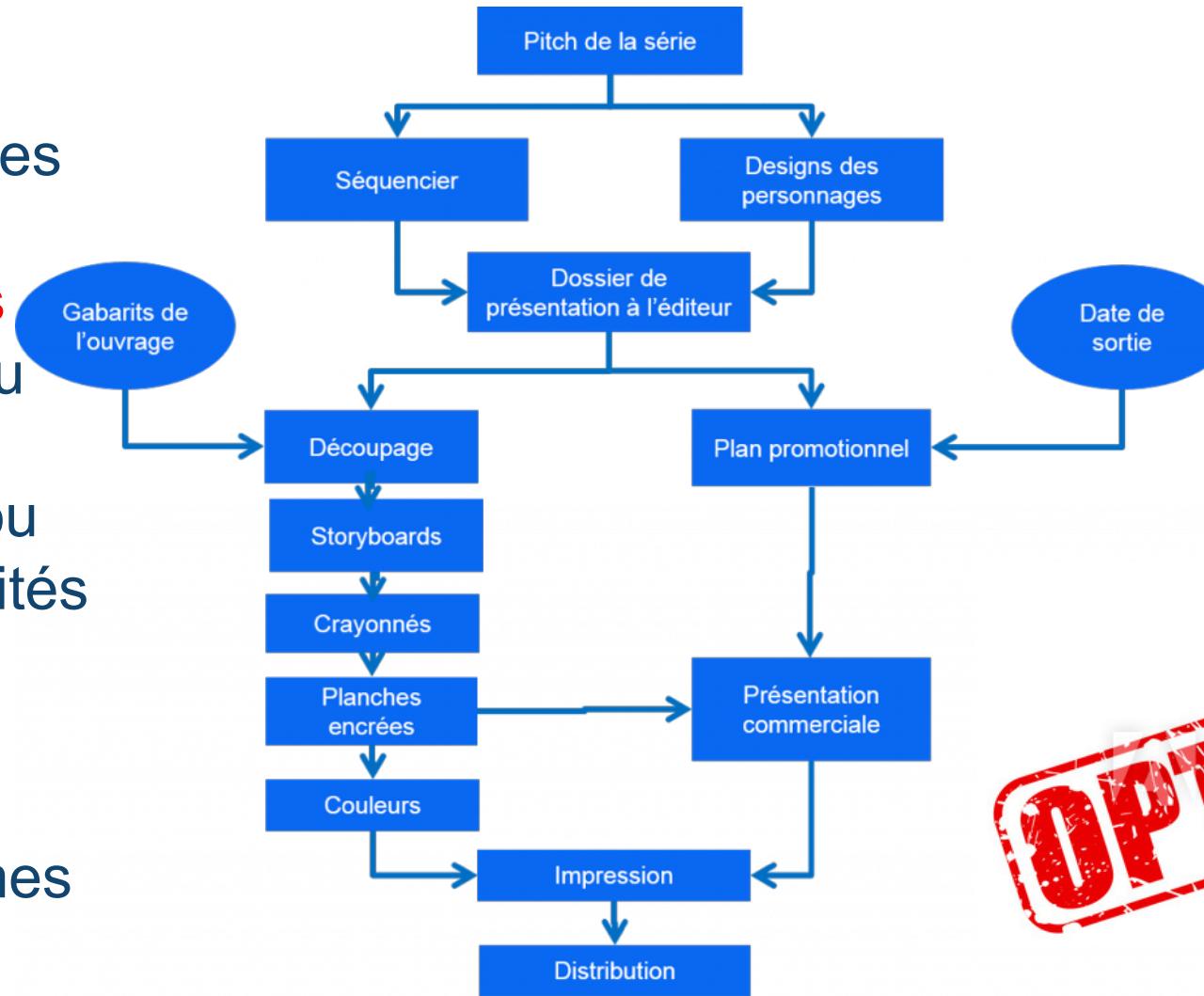
Diagramme de Flux des Produits: exemple

Le diagramme de flux des produits est utilisé pour **définir les dépendances** entre les composants du produits.

Permet de paralléliser ou séquentialiser des activités critiques.

Exemples:

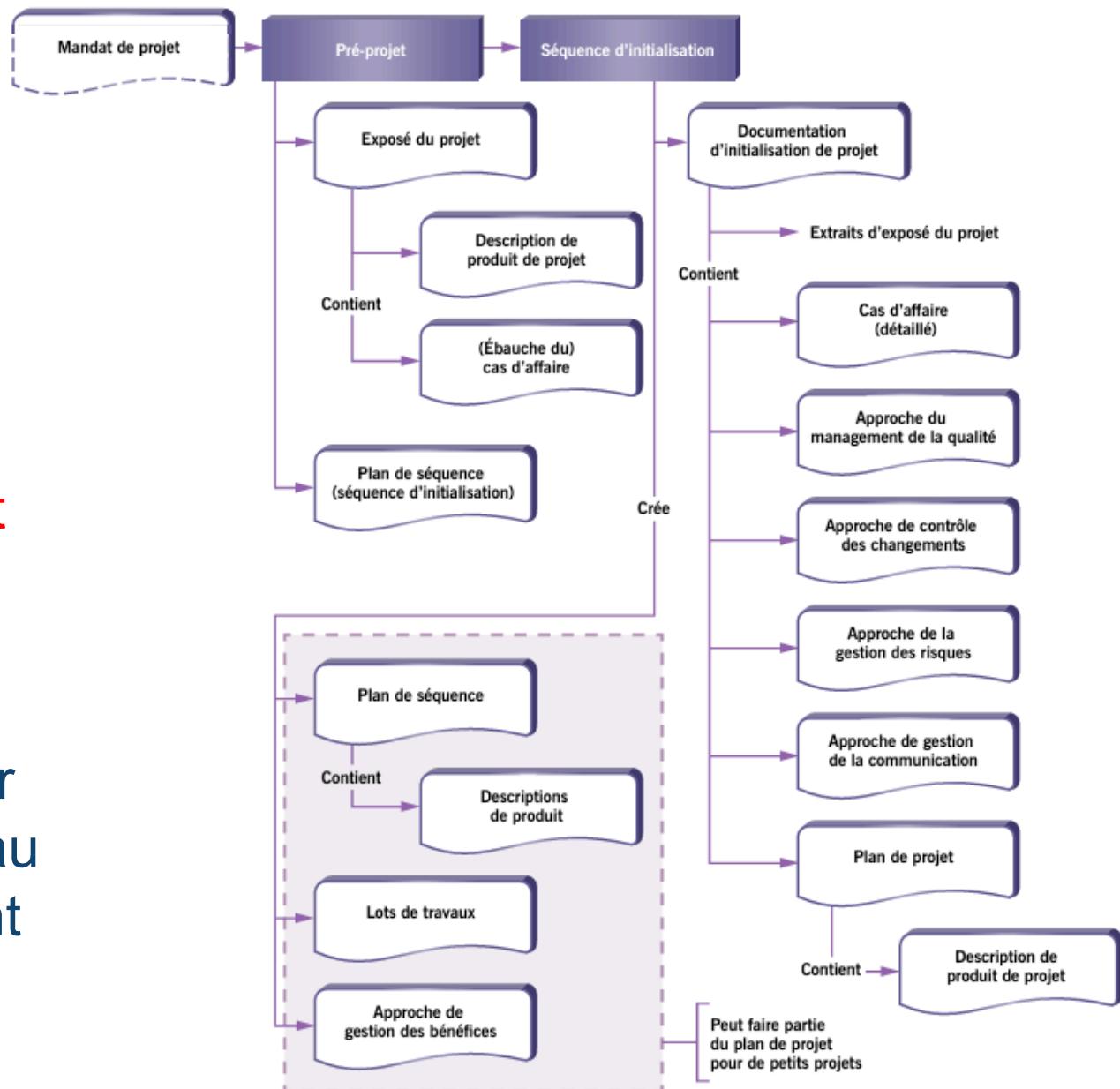
- Construction
- intégration de systèmes
- déploiement



OPTIONAL

Le Séquencement des Documents Prince2

- ✓ Prince2 propose des modèles de **documents standards** à adapter.
- ✓ Le formalisme doit être **adapter qualitativement et quantitativement** en fonction du besoin du projet.
- ✓ La documentation est élaborée et mise à jour **continument**
- ✓ Aucun formalisme n'est **imposé** par Prince2. Le formalisme est laissé au jugement du chef de projet pendant **l'adaptation en séquence d'initialisation**



Les 3 types de Documents de Projet

1- Documents de référence

En pré-projet

- ✓ Exposé du projet
 - ✓ Description de produit de projet
 - ✓ Ebauche de cas d'affaire

Pendant la séquence d'initialisation

- ✓ Documentation d'Initialisation de Projet (DIP) contient:
 - ✓ Cas d'Affaire détaillé
 - ✓ Description de produit
 - ✓ Lots de travaux
 - ✓ Plan de Projet
 - ✓ Les « Approches »:
 - ✓ Gestion des bénéfices
 - ✓ Contrôle des changements
 - ✓ Gestion de la communication
 - ✓ Management de la qualité
 - ✓ Gestion des risques

Avant de commencer une nouvelle séquence:

- ✓ Plan de Séquence (la suivante)

En cas de dépassement de tolérance

- ✓ Plan d'Exception

Optionnel pendant la réalisation (livraison) du produit

- ✓ Plan Equipe

2- Enregistrements (au fil du projet)

- ✓ Journal de projet
- ✓ Registre des incidences
- ✓ Journal des retours d'expérience
- ✓ Registre qualité
- ✓ Registre des risques
- ✓ Enregistrement de la configuration

3- Rapports:

Réactifs (event-driven)

- ✓ Rapport de Fin de séquence
- ✓ Rapport de Fin de Projet
- ✓ Rapport d'état du Produit
- ✓ Rapport d'Incidence
- ✓ Rapport d'Exception
- ✓ Rapport des Retours d'Expérience

Périodiques (à intervalle régulier, cyclique)

- ✓ Rapport d'Avancement (produit-chef d'équipe)
- ✓ Rapport de Progression (projet-chef de projet)



Plan: La documentation standard Prince2

- Les plans:
 - De projet (global)
 - De séquence (avant de commencer une séquence)
 - D'équipe (le qui fait quoi en détail), permet de gérer la capacité
 - D'exception (si le seuil de tolérance est dépassé)
- Les approches de management:
 - Communication
 - Qualité
 - Changement
 - Risque
 - Bénéfice
- La description de produit (=spec)
- A la fin du processus Initialiser tous ces documents sont réunis dans la DIP (Documentation d'Initialisation de Projet)

Documentation d'Initialisation du Projet: Finalité

La fonction de la DIP est triple :

- Elle permet de s'assurer que le projet dispose de bases solides avant de demander au comité de pilotage de projet de s'engager totalement vis-à-vis du projet ;
- Elle fait office de document de référence et permet au comité de pilotage de projet et au chef de projet d'évaluer la progression du projet ainsi que les incidences et les problèmes de viabilité ;
- Elle constitue une source de référence unique par rapport au projet et permet aux collaborateurs qui rejoignent « l'organisation temporaire » de se faire rapidement une idée de l'objectif du projet et de la manière dont il est géré.

THEME: RISQUE



Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 - 5. Risque**
 6. Changement
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 2. Diriger le projet
 3. Initialiser le projet
 4. Contrôler une séquence
 5. Gérer la livraison du produit
 6. Gérer une limite de séquence
 7. Clore le Projet





Risque: finalité

Identifier, évaluer et contrôler les incertitudes du projet dans le but d'améliorer la réussite du projet



Définition : Risque

Un événement ou un ensemble d'événements incertains qui, s'ils se produisaient, affecteraient la réalisation des objectifs. Un risque se mesure en combinant la **probabilité** d'occurrence d'une menace ou d'une opportunité perçue et l'ampleur de son impact sur les objectifs.



Définition : Gestion des risques

L'application systématique des principes, approches et processus quant à l'identification et l'évaluation des risques, la planification et la mise en œuvre des **réponses au risque**, ou encore la communication des activités de gestion des risques avec les parties prenantes.

- **Menace** Pour des événements incertains qui pourraient avoir un impact négatif sur les objectifs.
- **Opportunité** Pour des événements incertains qui pourraient avoir un impact positif sur les objectifs.



Définition : Exposition au risque

Amplitude des risques assumés par l'entreprise à un moment donné.



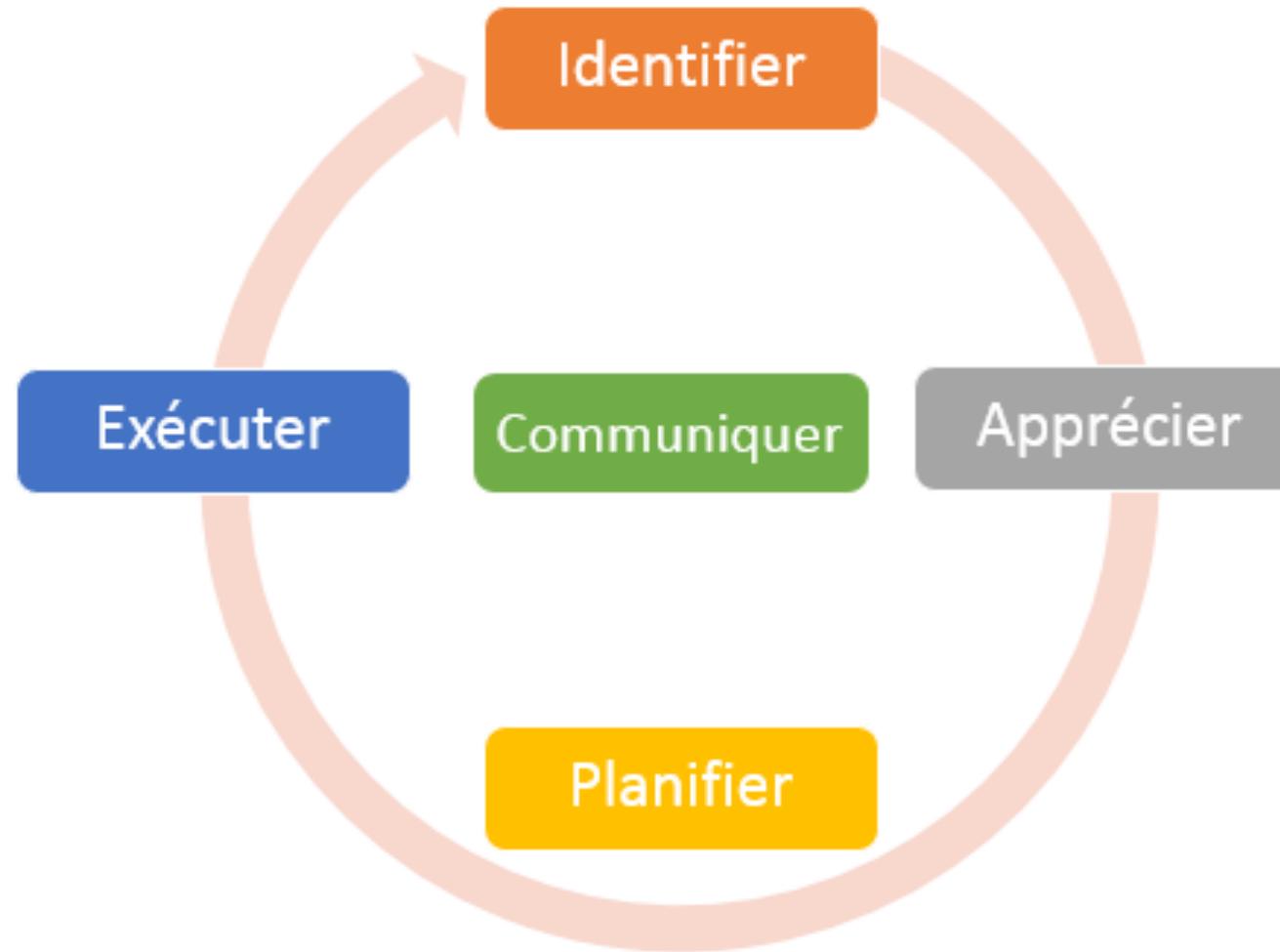
Risque : Rôles et responsabilités

| Rôle | Responsabilités |
|--|---|
| Direction de l'entreprise, de programme ou le client | Fournir la politique de gestion des risques et le guide des processus de gestion des risques d'entreprise, de programme ou du client (ou des documents similaires). |
| Exécutif | Garantir l'adéquation de l'approche de la gestion des risques. S'assurer que les risques associés au cas d'affaire sont identifiés, évalués et contrôlés. Faire remonter les risques à la direction de l'entreprise, de programme ou au client, le cas échéant. |
| Utilisateur principal | S'assurer que les risques relatifs aux utilisateurs sont identifiés, évalués et contrôlés (impact sur les bénéfices, utilisation opérationnelle et maintenance). |
| Fournisseur principal | S'assurer que les risques relatifs aux aspects fournisseurs sont identifiés, évalués et contrôlés (comme la création du produit de projet). |
| Chef de projet | Créer l'approche de la gestion des risques. Créer et tenir à jour le registre des risques. S'assurer que les risques du projet sont identifiés, évalués et contrôlés tout au long du cycle de vie du projet. |
| Chef d'équipe | Participer à l'identification, à l'évaluation et au contrôle des risques. |
| Assurance projet | Revoir les pratiques de gestion des risques afin d'assurer qu'elles sont exécutées conformément à la l'approche de la gestion des risques du projet. |
| Support projet | Aider le chef de projet à tenir à jour le registre des risques. |



Procédure de gestion des risques:

Vue générale





Procédure de gestion des risques:

Les 5 Etapes

1. **Identifier:**
 - ✓ Les risques liés aux contextes du projet
 - ✓ Les risques intrinsèques aux projets
 - ✓ Les **causes dans le présent** pouvant entraîner **l'évènement du risque** dans le futur avec les **impacts sur les objectifs** du projet
2. **Apprécier**
 - ✓ Estimer la **probabilité** (chance, vraisemblance)
 - ✓ Evaluer l'**impact** (sur les aspects de la performance)
 - ✓ La **proximité** (demain, dans un mois, un an?)
3. **Planifier**
 - ✓ Des **réponses** aux risques par priorité
 - ✓ Un **budget risque** (optionnel, jamais une exigence minimale)
4. **Exécuter**
 - ✓ Affecter un **surveillant** du risque
 - ✓ Affecter un **exécuteur** de la réponse aux risques
5. **Communiquer**
 - ✓ à toutes les étapes et continument (rapport, réunion)



Evaluation du Risque: Grille, appétit et tolérance

| Probabilité | 0,9 | Très élevée 71–90 % | 0,045 | 0,09 | 0,18 | 0,36 | 0,72 |
|-------------|-----------------------|------------------------|-------|-------|------------|------|------|
| | 0,7 | Élevée 51–70 % | 0,035 | 0,07 | 0,14 | 0,28 | 0,56 |
| 0,5 | Moyenne 31–50 % | 0,025 | 0,05 | 0,10 | 0,20 | 0,40 | |
| 0,3 | Faible 11–30 % | 0,015 | 0,03 | 0,06 | 0,12 | 0,24 | |
| 0,1 | Très faible < 10 % | 0,005 | 0,01 | 0,02 | 0,04 | 0,08 | |
| Impact | | | | | | | |
| | Très faible | Faible | Moyen | Élevé | Très élevé | | |
| | 0,05 | 0,1 | 0,2 | 0,4 | 0,8 | | |

| Très élevée | | | | | | | 1 | 3 | |
|-------------------|--|----|--|---|----|---|---|---|--|
| Élevée | | 11 | | | | | | 4 | |
| Moyenne | | | | 8 | | | 6 | | |
| Faible | | | | | 10 | | 7 | | |
| Très faible | | 9 | | | | 2 | | 5 | |
| Prob. / Impact | | | | | | | | | |
| Très faible | | | | | | | | | |
| Faible | | | | | | | | | |
| Moyenne | | | | | | | | | |
| Élevée | | | | | | | | | |
| Très élevée | | | | | | | | | |

— - - - Ligne de tolérance de risque



Définition : Appétit du risque

Attitude propre à une organisation vis-à-vis de la prise de risque et qui détermine le degré de risque qu'elle juge acceptable.



Définition : Tolérance de risque

Les seuils d'exposition au risque qui, à condition de disposer des approbations requises, peuvent être franchis, déclenchant dans ce cas une certaine forme de réponse (comme faire part de la situation à la direction afin qu'elle prenne une mesure).



Risque:

Planifier les réponses aux risques

| Réponses aux menaces | | Réponses aux opportunités | |
|--|---------|---------------------------|--|
| Eviter | Exploré | | |
| Réduire (probabilité et/ou impact) Repli (réduit uniquement l'impact) Transférer (réduit uniquement l'impact, et souvent uniquement l'impact financier) | | Améliorer | |
| Partager | | | |
| Accepter | | Rejeter | |



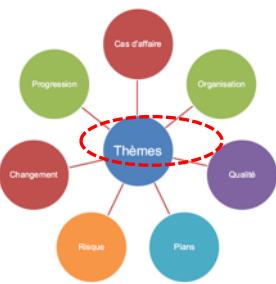
Le budget Risque: conseils



Message clé

Dans la mesure où le budget de risque fait partie du budget du projet, on pourra avoir tendance à le considérer comme une simple somme d'argent à la disposition du chef de projet. Il est important de décourager cette approche au profit d'une approche de gestion des risques qui définira les mécanismes de contrôle et d'accès à ce budget.

Il pourrait être approprié d'identifier et de délimiter un budget de risque explicite dans le cadre du budget du projet. Il s'agit d'une somme d'argent destinée à financer des réponses de management spécifiques aux menaces et aux opportunités du projet (par exemple, pour couvrir les coûts de tout **plan de contingence** en cas de concrétisation d'un risque).



Risque: Exigences minimales Prince2

- **Activités a minima:**
 - Définir l'approche de la gestion des risques avec :
 - Comment gérer les risques
 - Impact sur la justification (bénéfices projet)
 - Rôles et responsabilités de la gestion des risques
 - Tenir un registre des risques
 - S'assurer que les risques sont sous contrôle
 - Tirer des leçons de l'expérience
- **Produits a minima:**
 - Approche de gestion des risques
 - Registre des risques



Risque: La documentation standard Prince2

- **Approche de gestion des risques**

Une approche de la gestion des risques décrit les modalités de gestion des risques durant le projet. Cela comprend les processus, procédures, techniques, normes et responsabilités spécifiques à appliquer.

- **Registre des risques**

Le registre des risques permet d'enregistrer les risques identifiés pour une initiative, y compris leur état et leur historique. Il permet de recueillir et de conserver les informations relatives à l'ensemble des menaces et opportunités identifiées dans le cadre du projet.

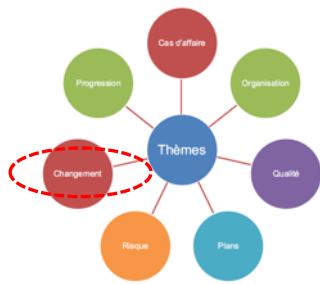
THEME: CHANGEMENT



Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 5. Risque
 - 6. Changement**
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 2. Diriger le projet
 3. Initialiser le projet
 4. Contrôler une séquence
 5. Gérer la livraison du produit
 6. Gérer une limite de séquence
 7. Clore le Projet





Changement: Introduction, Définition et Finalité

« Le changement, c'est maintenant... »
...et peut survenir à tout moment.
Pas lié à un processus ni une séquence particulière mais au fil du projet



Définition:

« Tout évènement significatif survenu, non planifié et nécessitant une action de management »

Finalité:

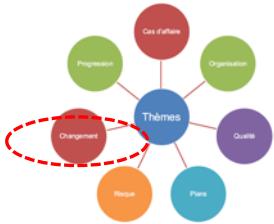
Identifier, évaluer et contrôler tout changement potentiel et approuvé au référentiel.

Le changement s'articule dans le temps



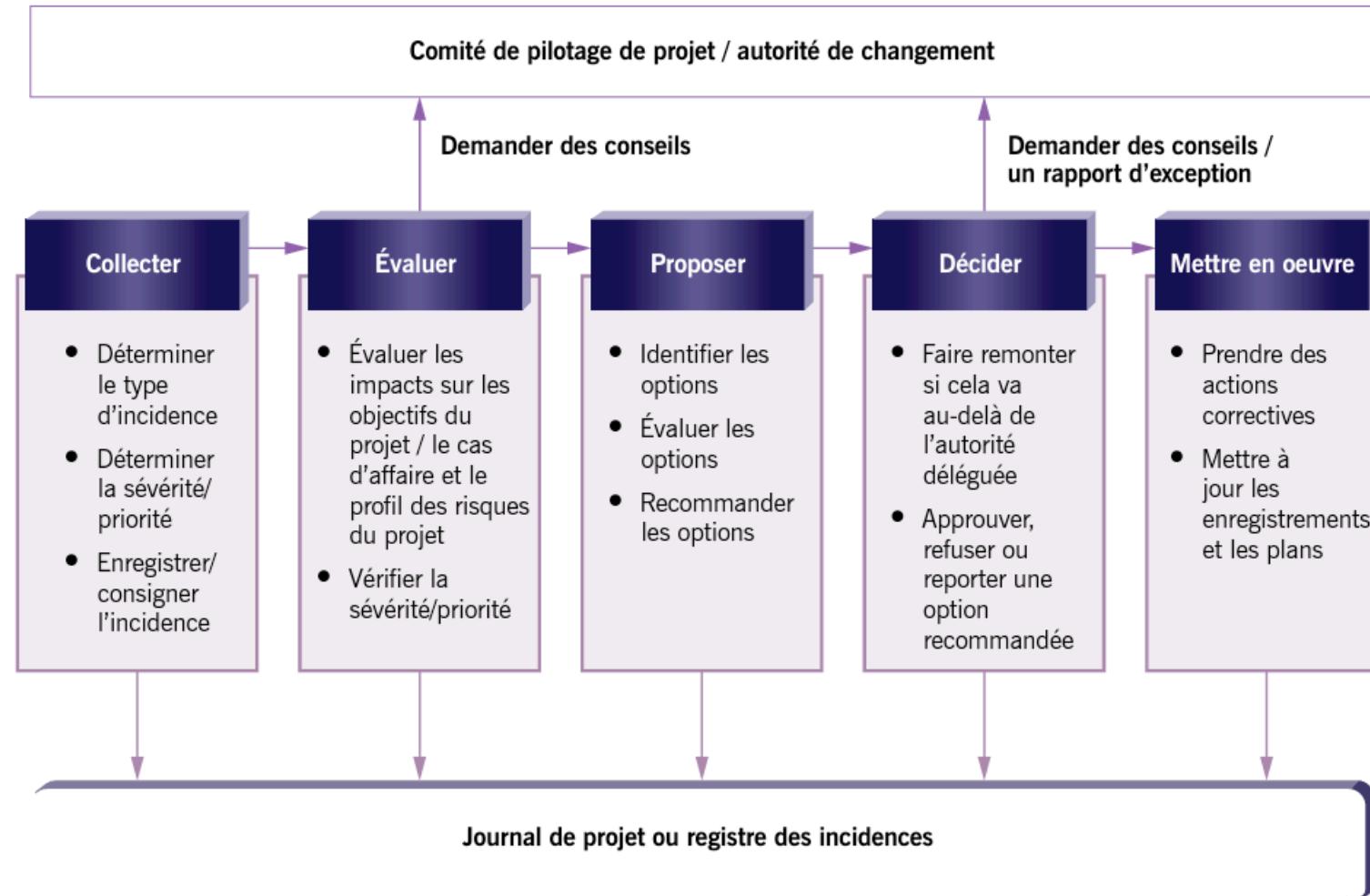
Incidence: définition et typologie

| Types d'incidence | Définition | Exemples |
|------------------------------|--|---|
| Requête de changement | Proposition de changement d'un produit référencé. Nouveaux produits ou nouvelles fonctionnalités additionnelles | L'utilisateur principal aimerait augmenter la capacité d'un produit de 100 à 150 utilisateurs. |
| Hors-spécification | Élément qui devrait être fourni par le projet, mais qui ne l'est pas encore (ou lorsqu'il est prévu qui ne le sera pas). Il peut s'agir d'un produit manquant ou d'un produit non conforme à ses spécifications. | Avis d'un fournisseur indiquant qu'il ne peut plus fournir l'un des produits spécifiés par le client. Bugs, fonctionnalités non fournies bien que promises ou spécifiées |
| Problème/préoccupation | Toute autre incidence à résoudre ou à remonter par le chef de projet. | Avis d'un chef d'équipe indiquant que, suite au congé maladie d'un membre de l'équipe, la date cible pour l'achèvement d'un lot de travaux sera reportée d'une semaine. Notification de faillite de l'un des fournisseurs, entraînant le besoin d'identifier et de faire appel à un nouveau fournisseur. |

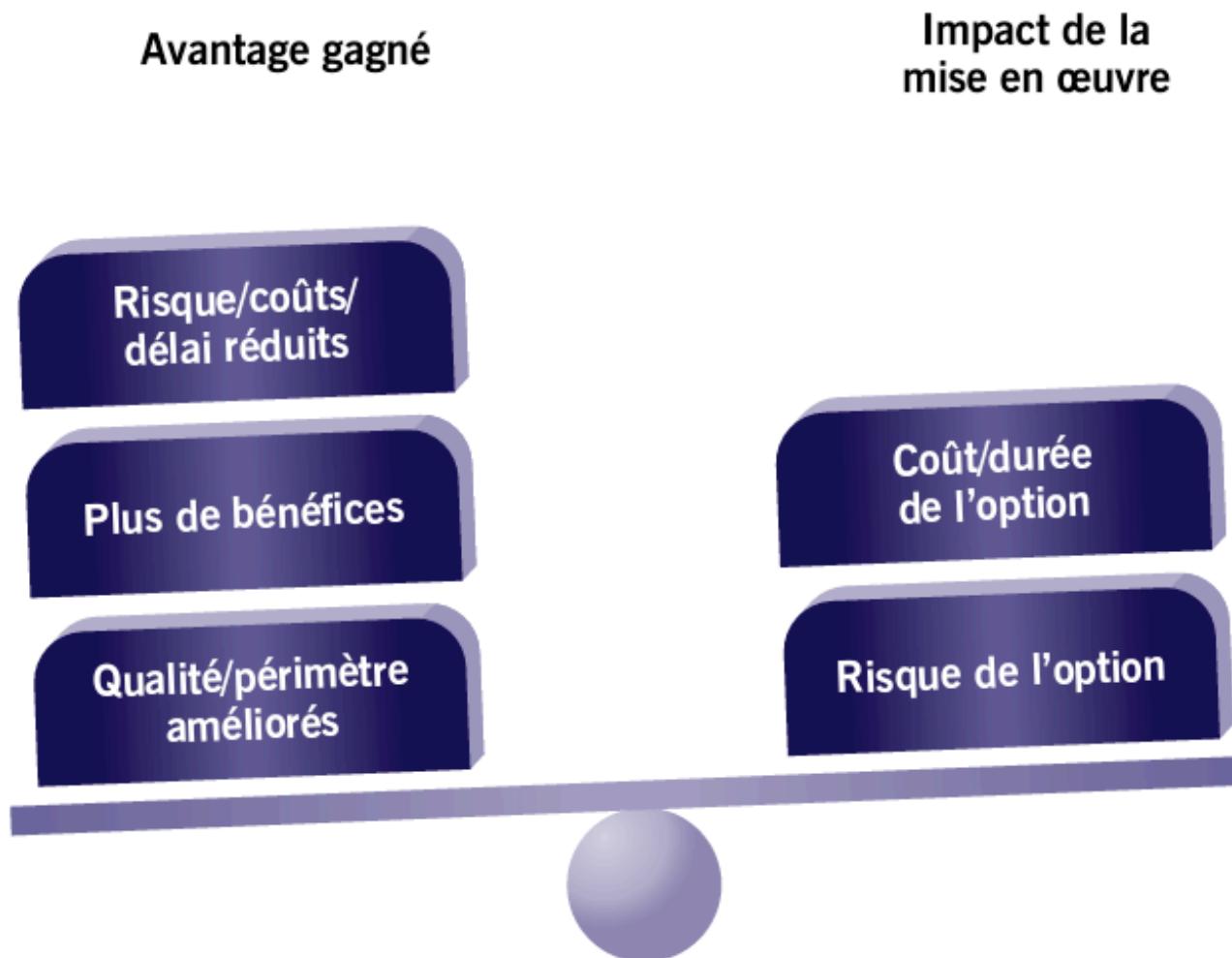


Changement:

Procédure de contrôle



ANALYSE DES OPTIONS





CHANGEMENT: DÉCISIONS ET COMPORTEMENTS DU COPIL

| Requête | Réponse du comité de pilotage de projet (ou de l'autorité de changement) |
|------------------------|--|
| Requête de changement | <p>Approuve le changement.</p> <p>Rejette le changement.</p> <p>Reporte la décision.</p> <p>Demande des informations complémentaires.</p> <p>Demande un plan d'exception (si la requête de changement ne peut pas être mise en œuvre dans les limites déléguées à l'autorité de changement).</p> |
| Hors-spécification | <p>Accorde un compromis.</p> <p>Demande à ce que la hors-spécification soit résolue.</p> <p>Reporte la décision.</p> <p>Demande des informations complémentaires.</p> <p>Demande un plan d'exception (si le compromis ne peut pas être accordé dans les limites déléguées à l'autorité de changement).</p> |
| Problème/préoccupation | <p>Fournit des conseils pour permettre au chef de projet de résoudre le problème.</p> <p>Demande un plan d'exception.</p> |



Changement: Exigences minimales Prince2

- **Activités a minima:**
 - Définir l’Approche de contrôle des changements:
 - Comment les incidences sont gérées
 - Estimer l’impact des incidences sur le projet, sa justification et ses bénéfices
 - Définir les rôles et responsabilités
 - Définir l’autorité de changement
 - Définir les références de produit (gestion de configuration)
 - Tenir au quotidien un registre des incidences
 - Gérer les incidences
 - Tirer des leçons des incidences
- **Produits a minima:**
 - Registre des incidences
 - Approche de contrôle des changements (modalités, rôles et responsabilités)



Changements: Registre et rapport des incidences

Une approche de contrôle des changements sert à identifier, évaluer et contrôler tout changement potentiel et approuvé aux valeurs de références du projet afin de protéger les produits du projet. Elle décrit les procédures, techniques et normes devant être appliquées ainsi que les responsabilités en matière de réalisation d'une procédure de gestion des incidences et des changements efficace.

Le but du registre des incidences est de collecter et de tenir à jour toutes les incidences qui doivent être gérées de façon formelle. Le registre des incidences doit être régulièrement vérifié par le chef de projet.

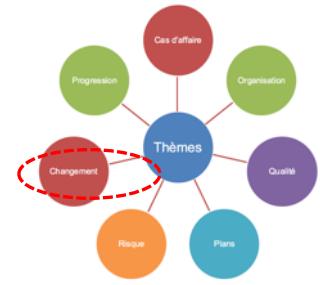
Un rapport d'incidence est un rapport contenant la description, l'évaluation d'impact et les recommandations relatives à une requête de changement, une hors-spécification ou un problème/une préoccupation. Il est uniquement créé pour les incidences qui exigent une approche formelle.

Le rapport est d'abord créé lorsque l'incidence est collectée et actualisée après examen et identification des propositions pour résoudre l'incidence. Le rapport d'incidence est ensuite modifié afin d'enregistrer la décision prise. Enfin, le rapport d'incidence est actualisé après vérification que l'incidence est résolue afin de la clôturer.



Changements: Le rapport d'exception

Un rapport d'exception est produit quand on prévoit qu'un plan de séquence ou un plan de projet va dépasser les seuils de tolérance définis. Il est préparé par le chef de projet afin d'informer le comité de pilotage de projet de la situation et de proposer des options et des recommandations sur la façon de procéder.



Gestion de Configuration: Définitions



Définition : Référence

Niveaux de référence par rapport auxquels une entité est surveillée et contrôlée.



Définition : Enregistrement de configuration

Enregistrement qui décrit l'état, la version et la **variante** d'un élément de configuration et tous les détails des relations importantes entre les différents éléments de configuration.



Définition : Rapport d'état du produit

Rapport sur l'état du produit. Les produits requis peuvent être spécifiés par un identifiant ou par la partie du projet durant laquelle ils ont été développés.

Enregistrement de configuration: Descriptif

Les enregistrements de configuration sont créés uniquement si l'approche de contrôle des changements du projet en a besoin. Leur finalité est de fournir un enregistrement de ces informations telles que l'historique, l'état, la version et la variante de chaque élément de configuration, ainsi que tous les détails des relations importantes entre ces éléments. Si les enregistrements de configuration ne sont pas utilisés, les informations sur l'état du produit peuvent contenir des informations moins formelles à propos de l'état de la configuration des produits.

L'ensemble des enregistrements de configuration est souvent nommé la bibliothèque de configuration.

Les enregistrements peuvent provenir :

- de l'approche de contrôle des changements ;
- de la structure de décomposition du produit ;
- d'un plan de séquence et un lot de travaux ;
- du registre qualité, du registre des incidences, du registre des risques.

Rapport d'état du produit:

Descriptif

Les informations à propos de l'état des produits doivent être gérées et présentées par rapport à des limites définies dans un rapport d'état du produit. Les limites peuvent varier. Le rapport peut, par exemple, couvrir l'ensemble du projet, une séquence de management donnée, un domaine particulier du projet ou l'historique d'un produit spécifique. Ce rapport est particulièrement utile si le chef de projet souhaite vérifier le numéro de version des produits.

Le rapport d'état du produit peut provenir des éléments suivants :

- Les enregistrements de configuration ;
- Un plan de séquence.

PRINCE2 ne préconise pas la composition, le format et la présentation, ni aucun critère qualité pour ce produit.

THEME PROGRESSION



Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 5. Risque
 6. Changement
 - 7. Progression**
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 2. Diriger le projet
 3. Initialiser le projet
 4. Contrôler une séquence
 5. Gérer la livraison du produit
 6. Gérer une limite de séquence
 7. Clore le Projet

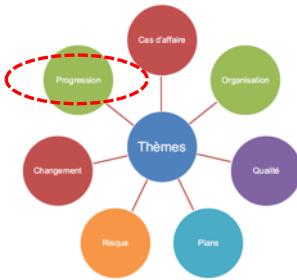




Progression: Finalité et objectifs

Surveiller, comparer les réalisations réelles par rapport au planifié, fournir des prévisions quant aux objectifs et à la viabilité, contrôler les déviations inacceptables:

- Surveiller la progression
- Comparer le niveau de réalisation au plan
- Examiner les plans et options par rapport aux situations futures
- Déetecter les problèmes et identifier les risques
- Engager des actions correctives
- Autoriser le travail supplémentaire
- Les contrôles de progression peuvent être réactifs (sur évènements) ou périodiques (cyclique, régulier)



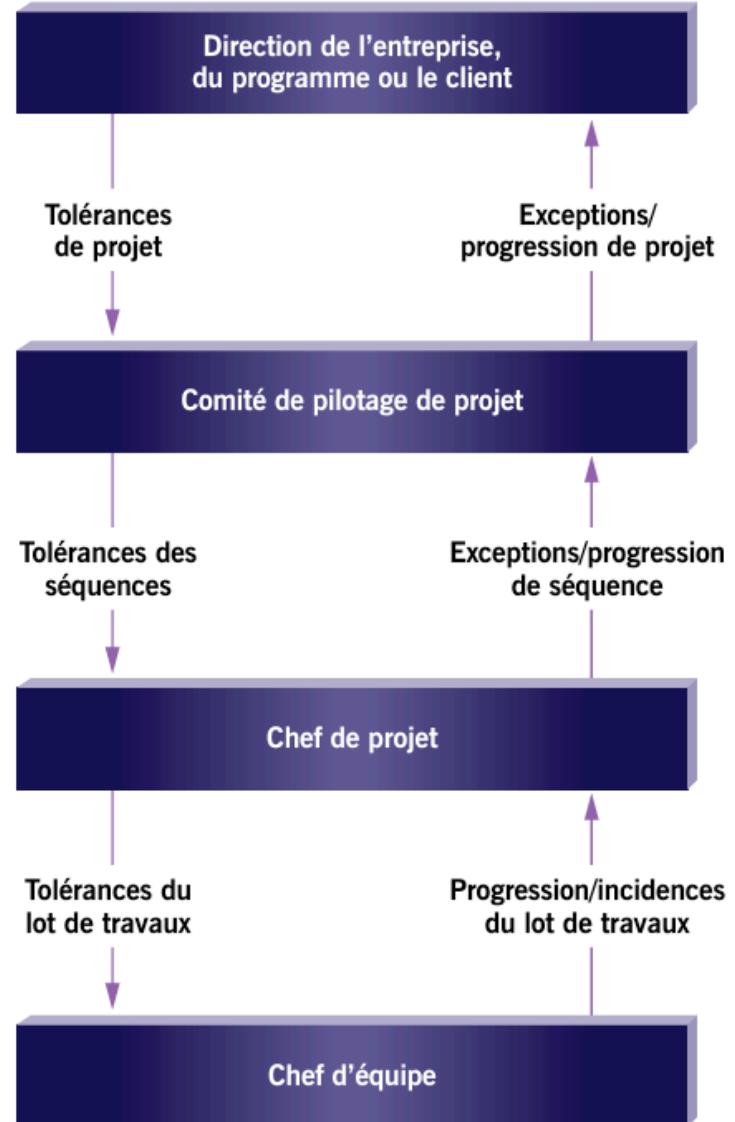
Progression: délégation et tolérance

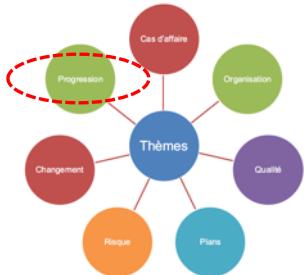
La **délégation** permet de renforcer les rôles du chef de projet (celui qui gère au quotidien) et des chefs d'équipe (ceux qui réalisent le produit): c'est l'**empowerment**

Tolérance:

« **Déviation** admise par rapport aux estimations de délai et de coût ne nécessitant pas d'en référer au niveau supérieur.

En cas de déviation dépassant le seuil de tolérance, on crée une **Exception**.





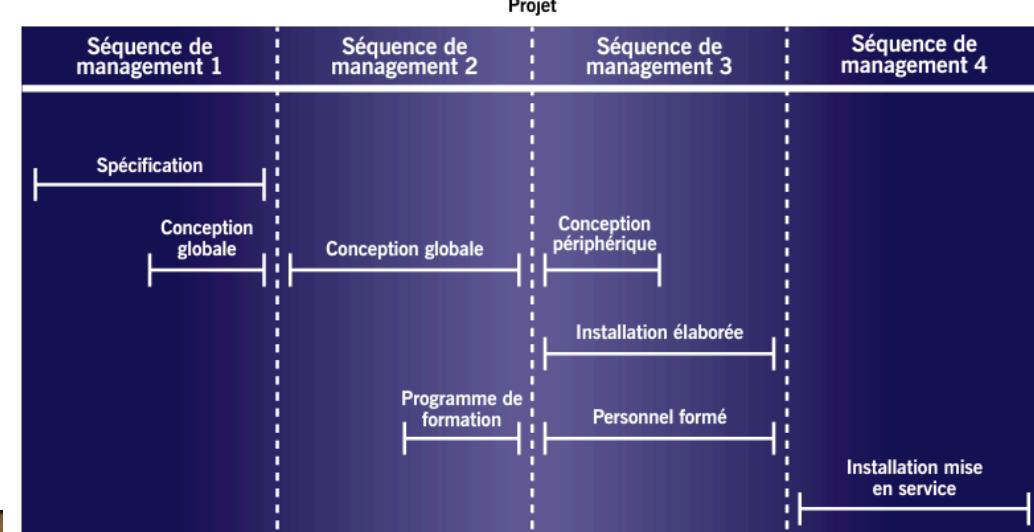
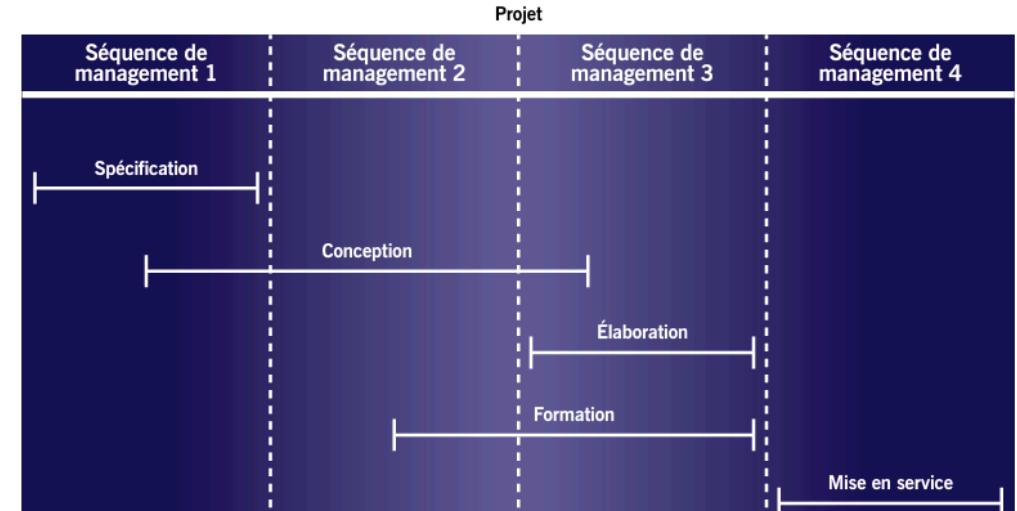
Progression: la tolérance

| Zones de tolérance | Tolérances de niveau projet | Tolérances de niveau séquence | Tolérances de niveau lot de travaux | Tolérances de niveau produit |
|--|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| Délai Durée moyenne des dates d'achèvement cibles | Plan de projet | Plan de séquence | Lot de travaux | N/A |
| Coûts Montant moyen du budget prévu | Plan de projet | Plan de séquence | Lot de travaux | N/A |
| Qualité Définition des objectifs de qualité sous la forme de plages (par exemple, un produit qui pèse 300 g à 10 g près) | Description de produit de projet | N/A ^a | N/A ^a | Description de produit |
| Périmètre Variation autorisée du périmètre d'une solution de projet (hiérarchisation MoSCoW des exigences) | Plan de projet ^b | Plan de séquence ^b | Lot de travaux ^b | N/A |
| Bénéfices Définition des bénéfices cibles sous la forme de plages (pour réaliser des économies d'au minimum 5 % par branche, avec une moyenne de 7 % pour l'ensemble des branches, par exemple) | Cas d'affaire | N/A | N/A | N/A |
| Risque Limites par rapport à la valeur agrégée des menaces (la valeur monétaire attendue doit rester inférieure à 10 % du budget du plan, par exemple) ou à une menace individuelle (menace pour le service opérationnel, par exemple) | Approche de la gestion des risques | Plan de séquence ^c | Lot de travaux ^c | N/A |



Progression : Séquences de Management versus Séquences de Livraison

- ✓ Prince2 n'impose pas la synchronisation entre les séquences de Management et les séquences de Livraison.
- ✓ Le cycle de vie et le séquencement sont laissés à l'adaptation du chef de projet
- ✓ Les séquences de management ne peuvent pas être superposées
- ✓ Les Séquences de management n'ont pas systématiquement la même durée
- ✓ En Agilité les séquences s'appellent souvent « Sprint » et synchronisent à la fois le management et la livraison





Progression: Exigences minimales Prince2

- **Activités a minima:**
 - Définir l'approche de contrôle de la progression dans la DIP
 - Définir minimum 2 séquences de management
 - Définir les tolérances et gérer par exception
 - Revoir la justification pour l'entreprise lors d'exceptions soulevées
 - Tirer des leçons des expériences
 - Obtenir l'autorisation du Copil pour la séquence suivante
- **Produits a minima:**
 - Les contrôles doivent être détaillés dans la DIP (Documentation d'Initialisation de Projet) (réunion, indicateurs, rapports etc...)

Rapport de progression: Descriptif

Le but d'un rapport de progression est de fournir au comité de pilotage de projet (et éventuellement à d'autres parties prenantes), à des intervalles prédéfinis par ces derniers, un résumé de l'état de la séquence de management. Le comité de pilotage de projet utilise ce rapport pour surveiller la progression de la séquence de management et du projet. Le chef de projet l'utilise également pour informer le comité de pilotage de projet des problèmes potentiels ou des points sur lesquels le comité de pilotage de projet pourrait apporter son aide.

*Le rapport de progression est un rapport
périodique effectué par le **chef de projet**
et remis au **Copil***

PARTIE 3: LES 7 PROCESSUS

Plan du cours

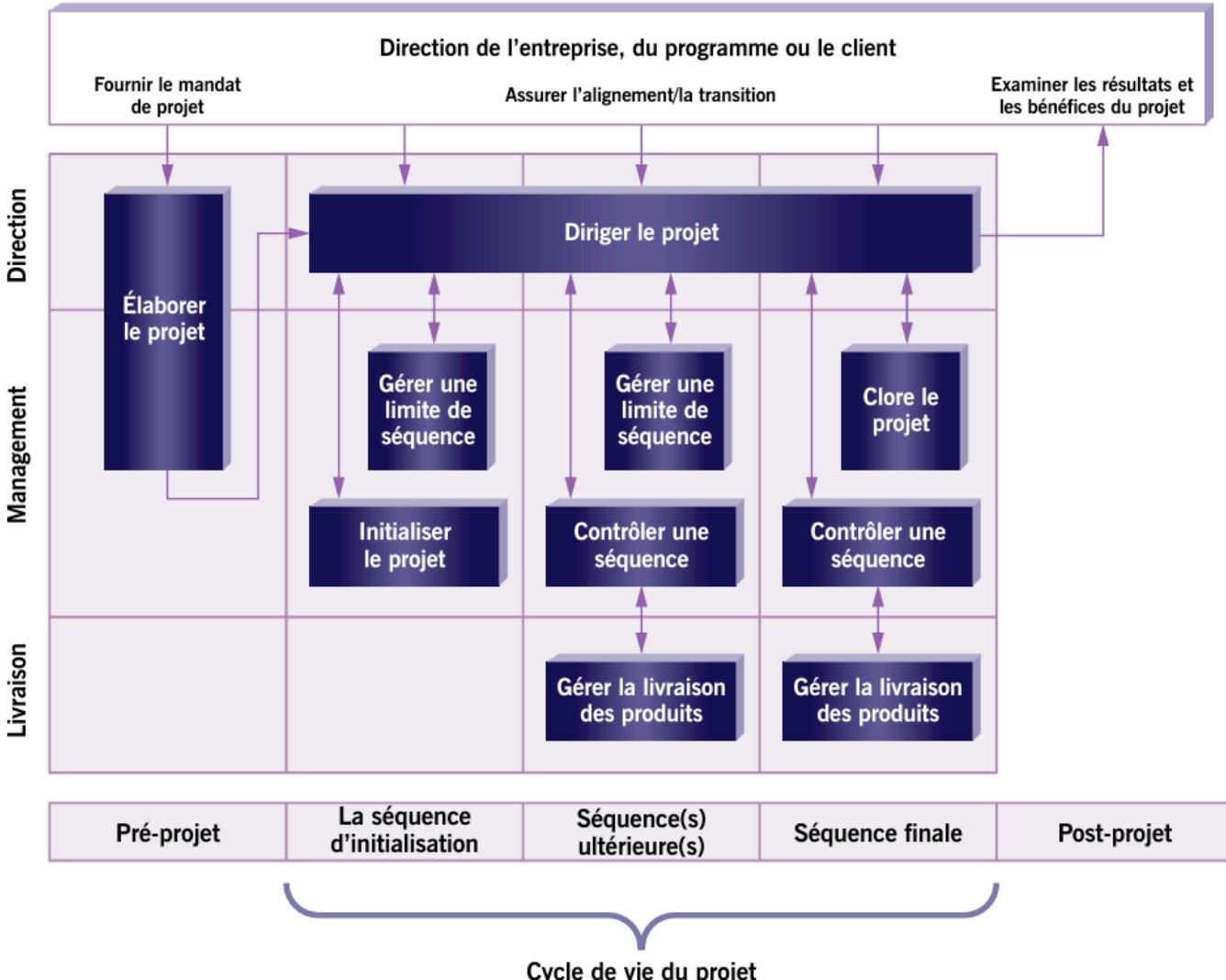
- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 5. Risque
 6. Changement
 7. Progression

✓ **Partie 3: les 7 Processus**

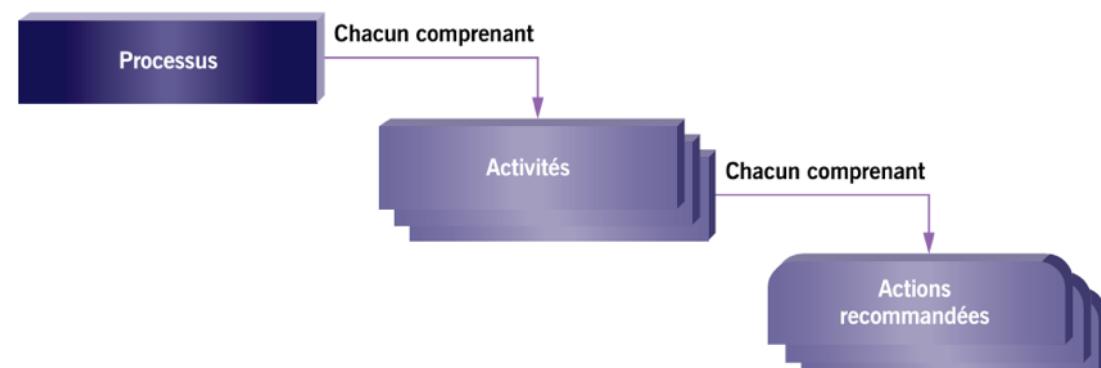
1. Elaborer le projet
2. Diriger le projet
3. Initialiser le projet
4. Contrôler une séquence
5. Gérer la livraison du produit
6. Gérer une limite de séquence
7. Clore le Projet



Les Processus: Vue d'ensemble et définition



- Prince2 est une méthode/approche de management de projet reposant sur **7 processus majeurs**.
- Qu'est-ce qu'un processus?
Un processus est **un ensemble structuré d'activités pour atteindre un objectif précis**.
- Il utilise **un ou plusieurs éléments d'entrée (input)** et les transforme en **élément de sortie (output)**

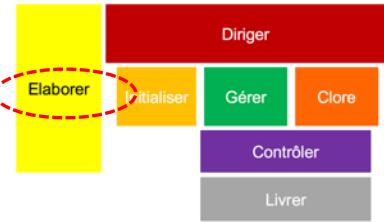


PROCESSUS: ELABORER LE PROJET

Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 5. Risque
 6. Changement
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 - 1. Elaborer le projet**
 2. Diriger le projet
 3. Initialiser le projet
 4. Contrôler une séquence
 5. Gérer la livraison du produit
 6. Gérer une limite de séquence
 7. Clore le Projet



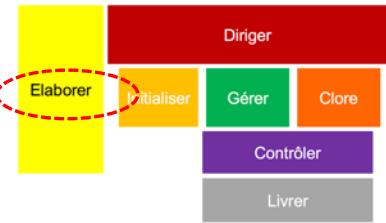


Elaborer le projet: Finalité

S'assurer que le projet est
viable et justifié.

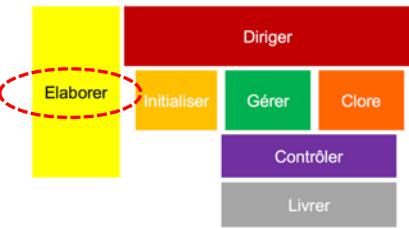


- Ne pas confondre Elaborer un projet (réfléchir et développer l'idée du projet) avec Elaborer un produit (le développer)
- Elaborer l'idée peut prendre des années avant de se décider

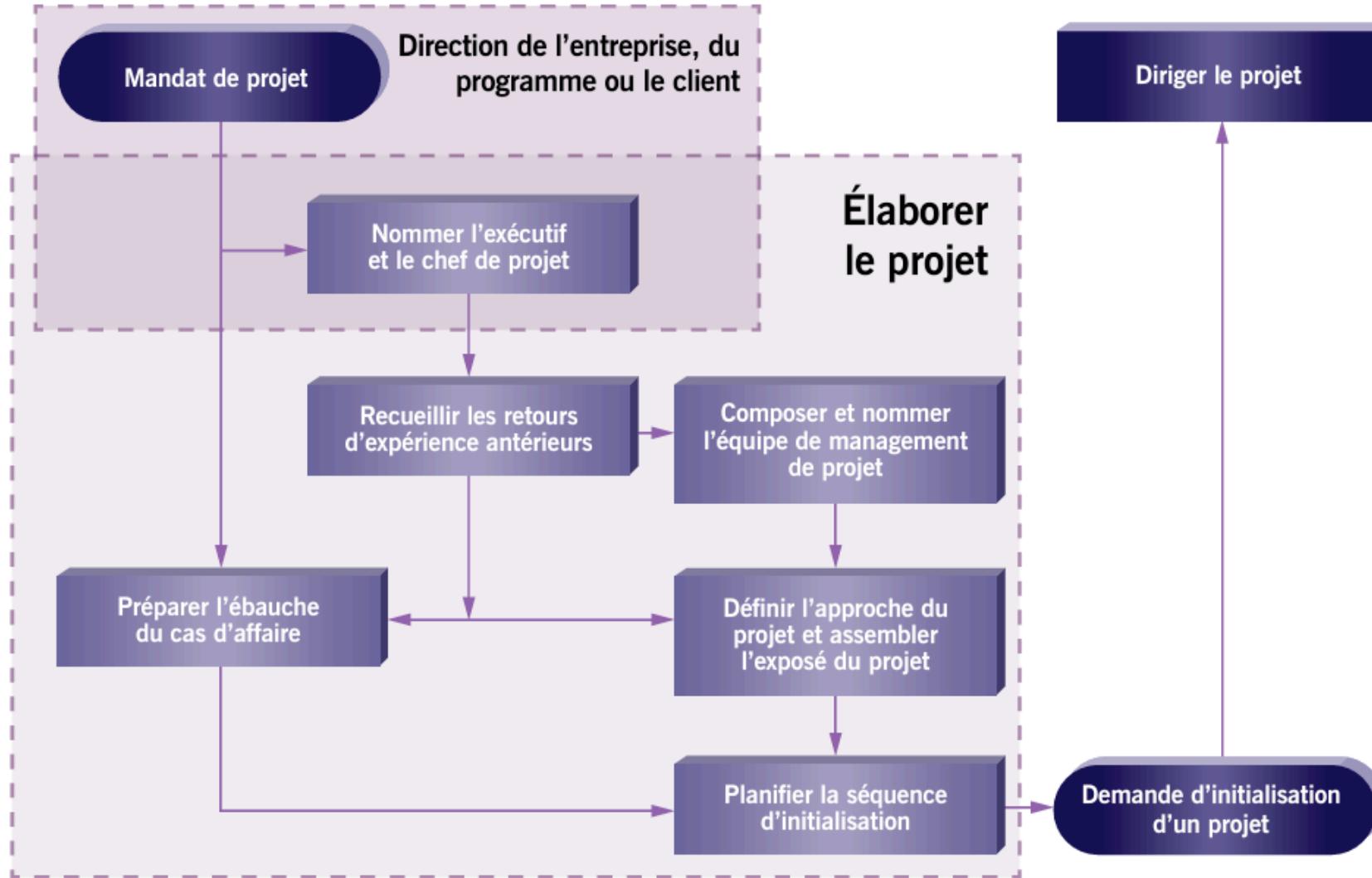


Elaborer le projet: Objectifs (activités principales)

- **Justifier** le projet et son intérêt pour l'entreprise (Cas d'affaire).
- Obtenir **l'autorité** nécessaire de l'entreprise.
- Définir le **périmètre** du projet (Exposé du Projet).
- Définir les modalités de **livraison** du projet.
- Former une **équipe de management** (Rôles définis).
- **Planifier** à un haut niveau.
- Evaluer la **faisabilité**.



Processus Elaborer le projet: Zoom

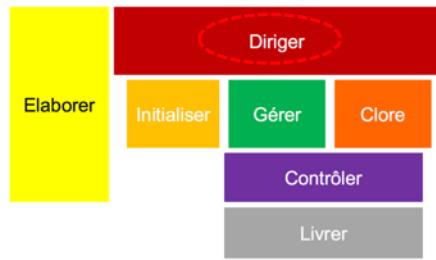


PROCESSUS: DIRIGER LE PROJET

Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 5. Risque
 6. Changement
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 - 2. Diriger le projet**
 3. Initialiser le projet
 4. Contrôler une séquence
 5. Gérer la livraison du produit
 6. Gérer une limite de séquence
 7. Clore le Projet

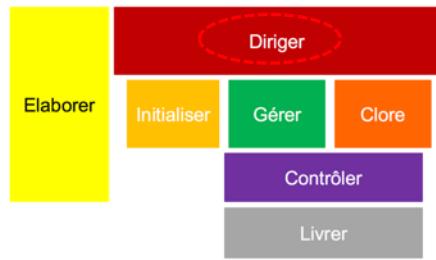




Diriger le projet: finalité

Permettre au COPIL d'assumer
la responsabilité de la réussite
du projet en prenant les
décisions essentielles et en
exerçant un **contrôle général**,
tout en **déléguant** au Chef de
Projet le management du projet
au quotidien.



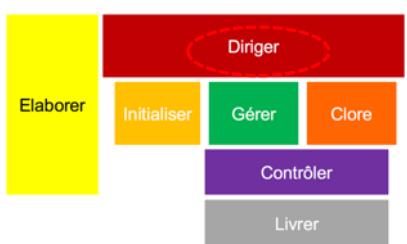


Diriger le projet: objectifs

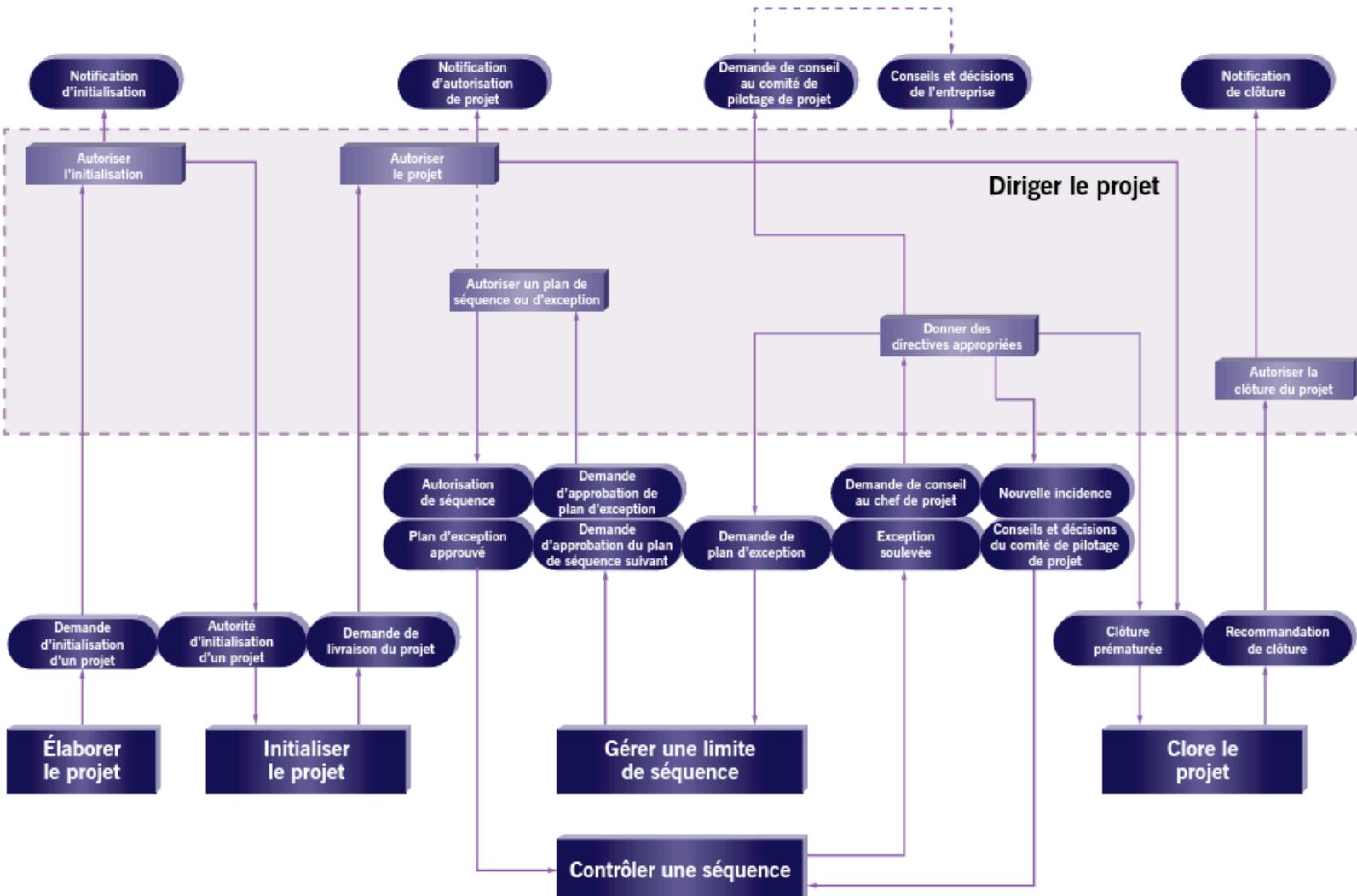
S'assurer que:

- ✓ On dispose de l'autorité nécessaire pour **initialiser le projet**.
- ✓ On dispose de l'autorité nécessaire pour **livrer les produits du projet**.
- ✓ La direction et le **contrôle du management** sont assurés tout au long du cycle de vie du projet et que ce dernier reste viable.
- ✓ La Direction de l'Entreprise ou du Programme dispose d'une **interface avec le projet**.
- ✓ On dispose de l'autorité nécessaire pour **clore le projet**.





Processus Diriger le projet: zoom

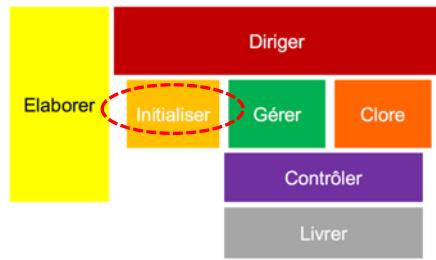


PROCESSUS: INITIALISER LE PROJET

Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 5. Risque
 6. Changement
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 2. Diriger le projet
 - 3. Initialiser le projet**
 4. Contrôler une séquence
 5. Gérer la livraison du produit
 6. Gérer une limite de séquence
 7. Clore le Projet

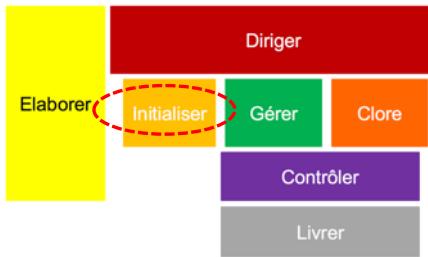




Initialiser le projet: Finalité du processus

Doter le projet de solides **fondations** et faire prendre conscience à l'organisation du **travail à effectuer** sur le projet avant d'engager des **dépenses substantielles**



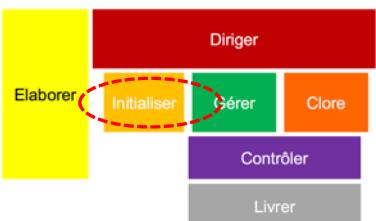


Initialiser le projet: objectifs

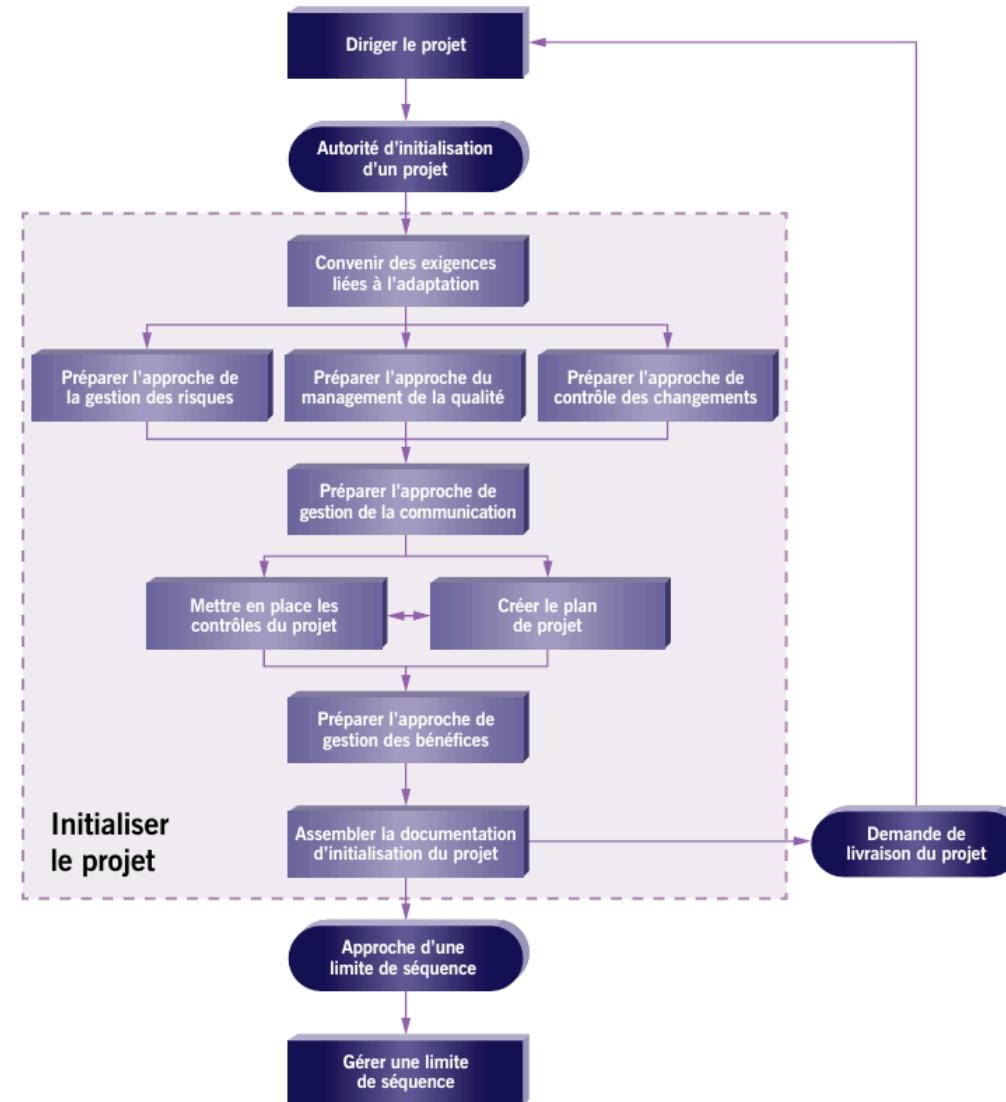
Les parties prenantes doivent comprendre:

- La **raison d'être** du projet, les **bénéfices et les risques**
- Le **périmètre** des actions à mener
- Les **modalités, le calendrier et le coût de livraison des produits**
- Les **parties impliquées** dans les décisions
- La manière d'atteindre les **objectifs**
- La manière dont le projet sera géré (**risques, incidences, changements, planification et suivi**)
- L'**information nécessaire** ainsi que son format et sa fréquence
- La manière d'adapter la **méthode** pour le projet





Processus Initialiser le projet: zoom

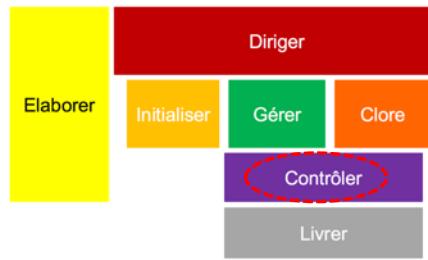


PROCESSUS: CONTROLER UNE SEQUENCE

Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 5. Risque
 6. Changement
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 2. Diriger le projet
 3. Initialiser le projet
- 4. Contrôler une séquence**
 5. Gérer la livraison du produit
 6. Gérer une limite de séquence
 7. Clore le Projet

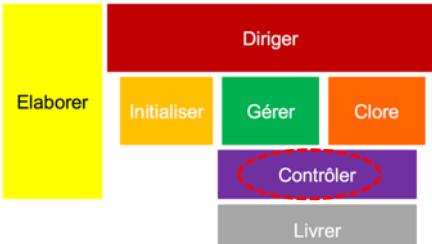




Contrôler une séquence: finalité

- ✓ Affecter les tâches,
- ✓ Surveiller le travail,
- ✓ Régler les incidences,
- ✓ Informer le COPIL de la progression
- ✓ Mener les actions correctives nécessaires afin de redresser les déviations par rapport au plan et le garder dans les limites de tolérance



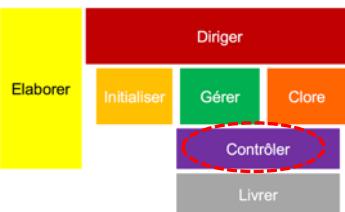


Contrôler une séquence: objectifs

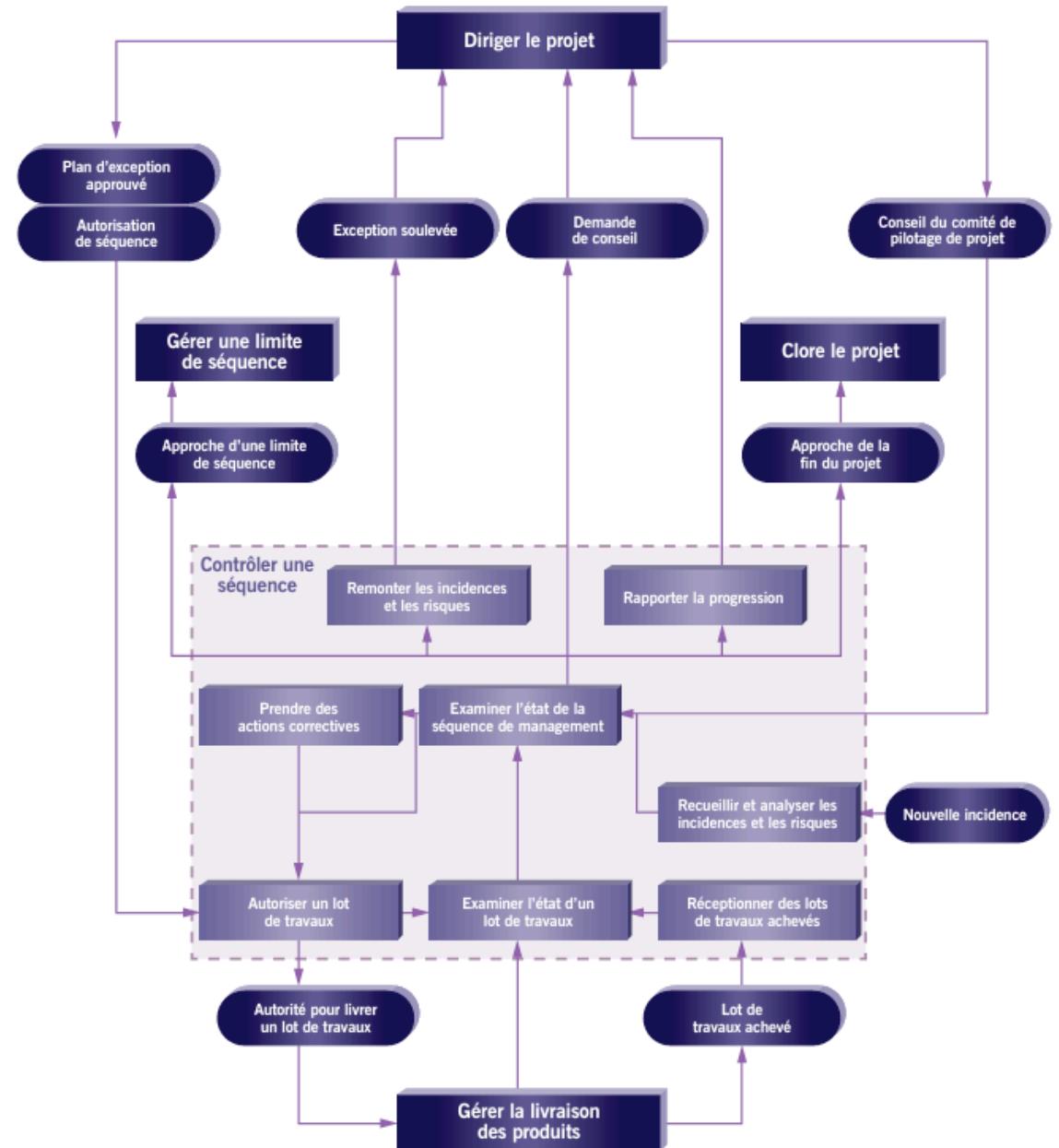
S'assurer que:

- la **livraison** des produits de la séquence est **conforme** aux engagements (6 aspects de la performance)
- Les **écart de performance** sont suivis et corrigés
- Les **risques et incidences** sont maîtrisés
- Le **cas d'affaire** est surveillé
- L'équipe développe conformément aux plans et dans le respect des **tolérances de séquence**





Zoom sur les activités

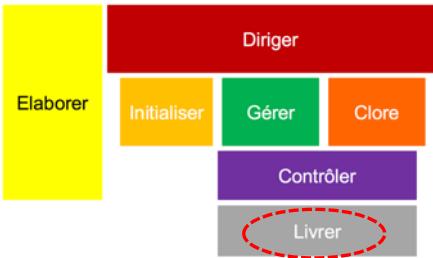


PROCESSUS: GERER LA LIVRAISON DU PRODUIT

Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 5. Risque
 6. Changement
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 2. Diriger le projet
 3. Initialiser le projet
 4. Contrôler une séquence
 - 5. Gérer la livraison du produit**
 6. Gérer une limite de séquence
 7. Clore le Projet

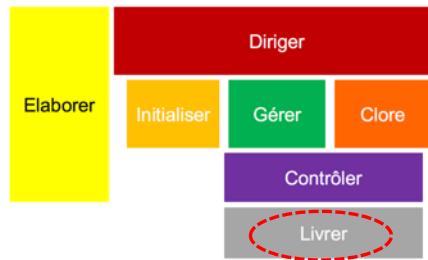




Gérer la livraison des produits: finalité

Contrôler le lien entre le Chef de Projet et les chefs d'équipe en établissant des exigences formelles pour l'acceptation, l'exécution et la livraison des travaux du projet

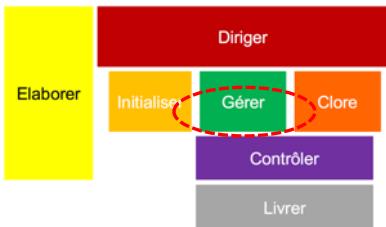




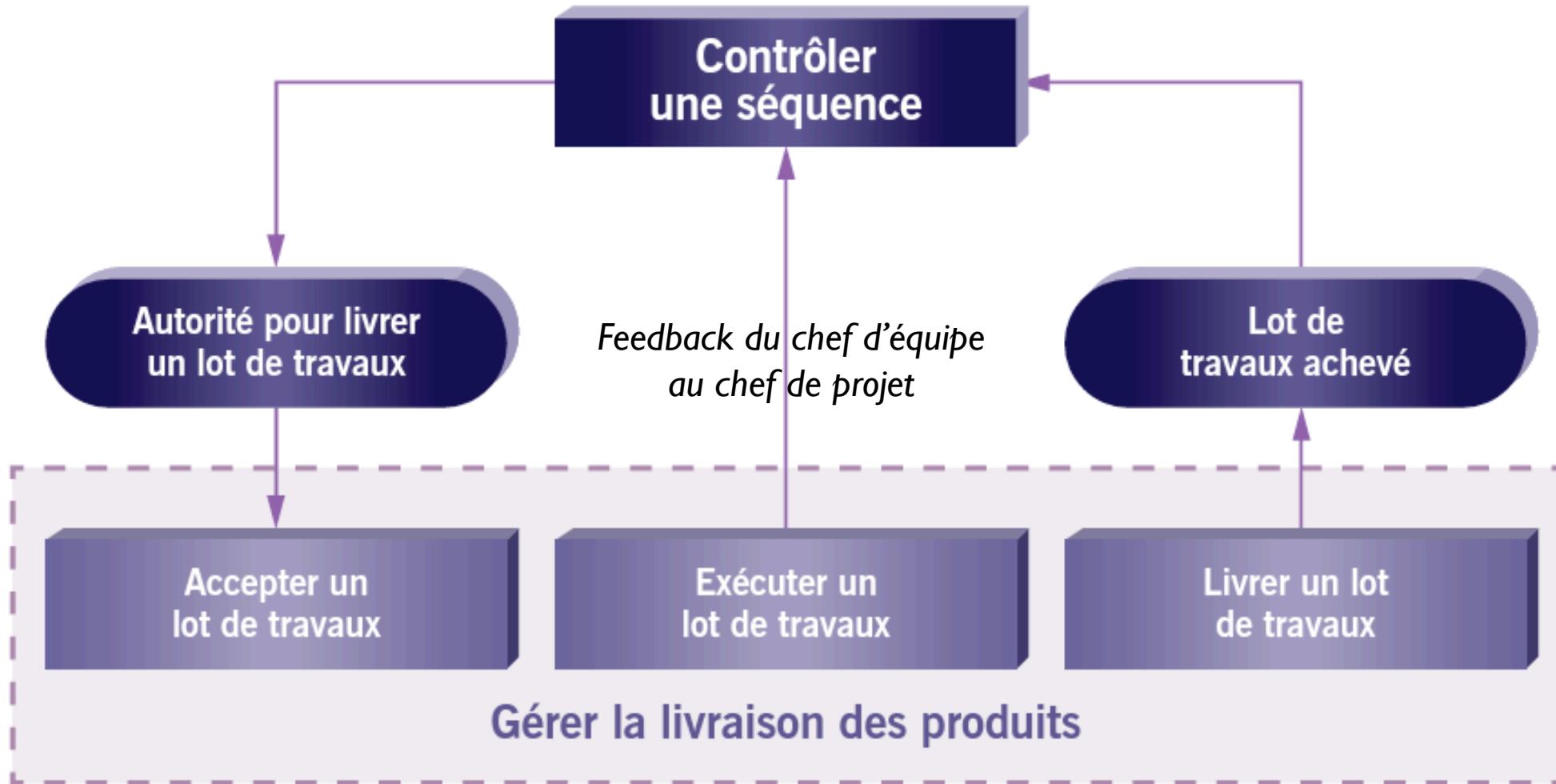
Gérer la livraison des produits: objectifs

- S'assurer que:
 - Le **travail** attribué aux équipes de réalisation est **convenu et autorisé**.
 - Les **chefs d'équipes** et le membre des équipes **comprennent** ce qui doit être produit dans les contraintes données.
 - Les produits sont livrés **conformément aux attentes** et dans les **tolérances**.
 - L'avancement du produit est remonté par les chefs d'équipe de façon **périodique et régulière** au chef de projet.





Gérer la livraison des produits: zoom



Rapport d'avancement: Descriptif

Le but d'un rapport d'avancement est de rendre compte, à une fréquence définie dans le lot de travaux, de l'état du lot de travaux.

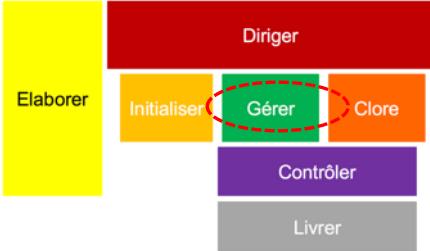
- **Date** : la date du point d'avancement ;
 - **Période couverte** : la période de rapport couverte par le rapport d'avancement ;
 - **Suivis** : les éléments restants des rapports précédents, (par exemple les mesures prises ou les incidences non résolues) ;
 - **Période de rapport actuelle** :
 - Les produits développés par l'équipe pendant la période de rapport ;
 - Les produits achevés par l'équipe pendant la période de rapport ;
 - Les activités de management de la qualité réalisées pendant la période ;
 - Les retours d'expérience identifiés.
 - **Période de rapport suivante** :
 - Les produits développés par l'équipe pendant la période de rapport suivante ;
 - Les produits qui devraient être achevés par l'équipe pendant la période de rapport suivante ;
 - Les activités de management de la qualité planifiées pour la période de rapport suivante.
 - **État de tolérance du lot de travaux** : la façon dont l'exécution du lot de travaux se déroule par rapport à ses tolérances (par ex. données réelles et prévues en matière de coûts/durée/périmètre) ;
 - **Incidences et risques** : une mise à jour sur les incidences et les risques associés au lot de travaux.
- Le rapport d'avancement est un rapport périodique effectué par le chef d'équipe de façon plus ou moins formelle*

PROCESSUS: GERER UNE LIMITE DE SEQUENCE

Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 5. Risque
 6. Changement
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 2. Diriger le projet
 3. Initialiser le projet
 4. Contrôler une séquence
 5. Gérer la livraison du produit
 - 6. Gérer une limite de séquence**
 7. Clore le Projet

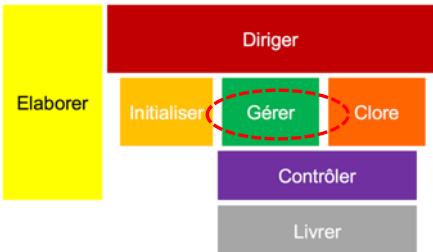




Gérer une limite de séquence: finalités

- ✓ Permettre au COPIL d'être informé par le chef de projet afin d'évaluer la **réussite de la séquence**
- ✓ **Préparer et faire approuver le plan** de la séquence suivante
- ✓ Vérifier le **plan de projet**
- ✓ **Confirmer la justification** continue pour l'entreprise et le niveau de risque.

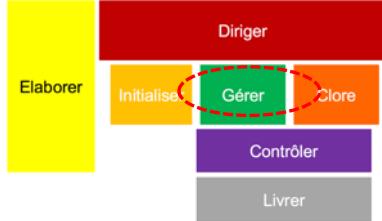




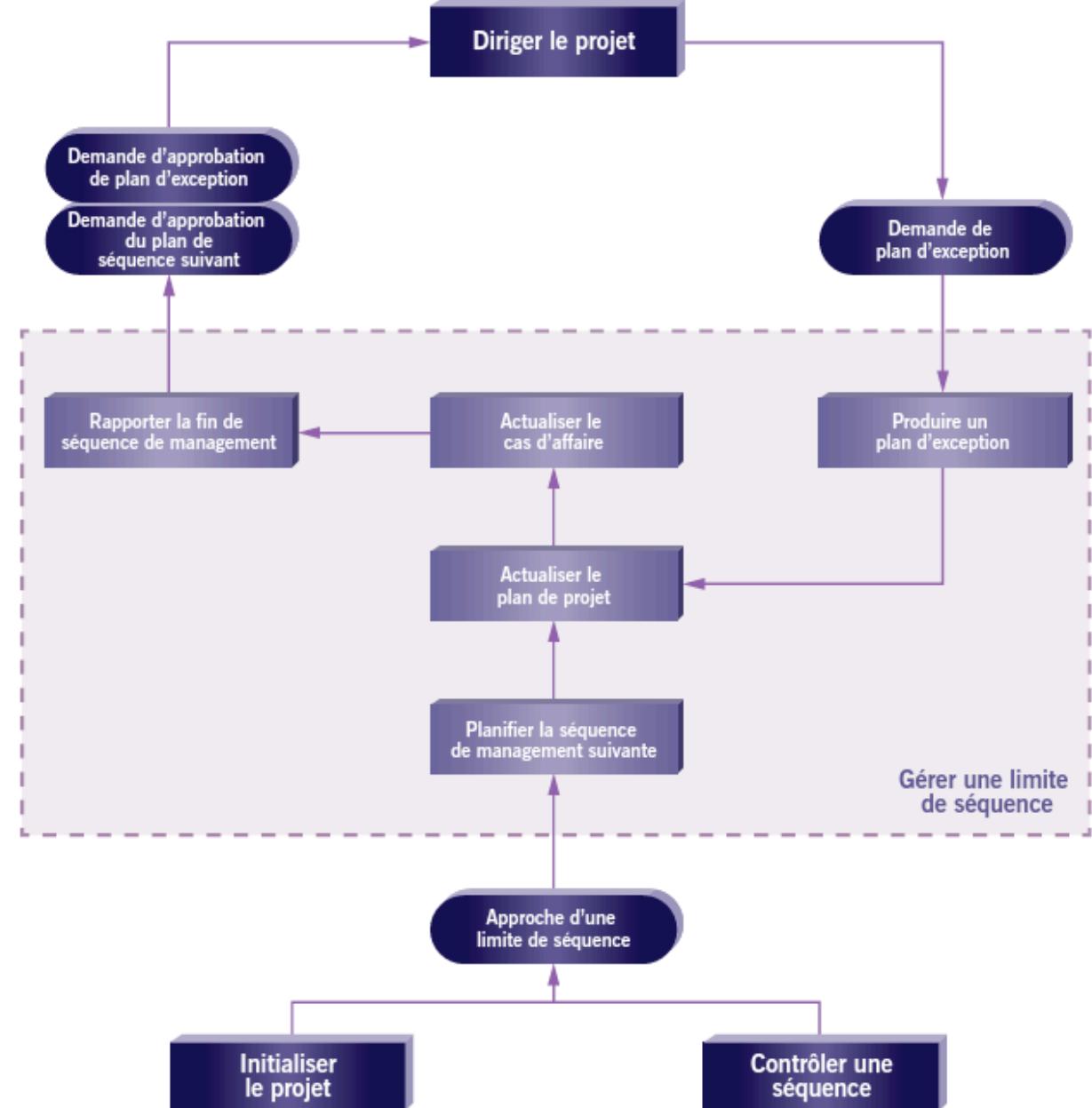
Gérer une limite de séquence: objectifs

- Confirmer au COPIL que les produits de la séquence sont achevés et approuvés.
- Préparer le plan de la séquence suivante
- Si besoin actualiser la Documentation d'Initialisation de Projet (DIP).
- Informer le COPIL pour évaluer la viabilité continue du projet.
- Faire un bilan intermédiaire en enregistrant les retours d'expérience utiles.
- Obtenir l'autorisation (Go) de commencer la séquence suivante.





Zoom sur les activités





Fin de séquence: La documentation standard Prince2

- Rapport de fin de séquence:**

Le but du rapport de fin de séquence est de fournir un résumé de la progression jusque là, de la situation générale du projet et suffisamment d'informations pour permettre au comité de pilotage de projet de décider de la façon de poursuivre le projet.

Le comité de pilotage de projet utilise les informations du rapport de fin de séquence pour décider de la marche à suivre pour le projet : autoriser la séquence suivante, demander un plan de séquence pour la séquence de management suivante, modifier le périmètre du projet ou arrêter le projet.

- Registre des retours d'expérience**

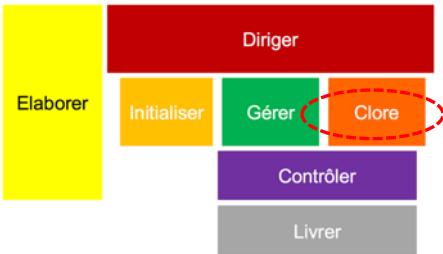
Il s'agit d'un recueil de projet pour les leçons tirées et susceptibles de s'appliquer à ce projet ou à des projets futurs. Certaines leçons peuvent provenir d'autres projets et doivent être consignées dans le journal des retours d'expérience pour être utilisées dans la mise au point des approches et des plans du projet. Il est possible de tirer d'autres leçons du projet lui-même, quand une nouvelle expérience (qu'elle soit bonne ou mauvaise) peut être communiquée à d'autres.

PROCESSUS: CLORE LE PROJET

Plan du cours

- ✓ Introduction
- ✓ Partie 1: Les 7 Principes
- ✓ Partie 2: les 7 Thèmes
 1. Cas d'affaire
 2. Organisation
 3. Qualité
 4. Plans
 5. Risque
 6. Changement
 7. Progression
- ✓ Partie 3: les 7 Processus
 1. Elaborer le projet
 2. Diriger le projet
 3. Initialiser le projet
 4. Contrôler une séquence
 5. Gérer la livraison du produit
 6. Gérer une limite de séquence
 - 7. Clore le Projet**

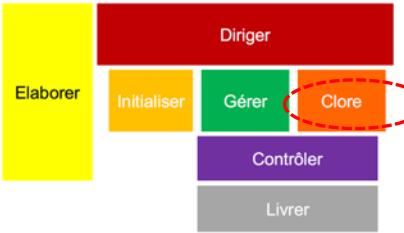




Clore le projet: finalité

Fournir un **point fixe**
confirmant l'**acceptation** du
produit et l'atteinte des
objectifs de la
Documentation
d'Initialisation de Projet
(DIP)

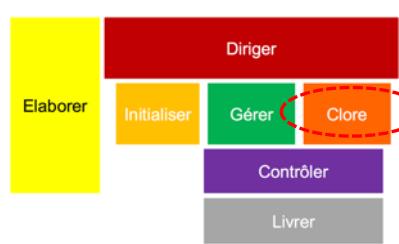




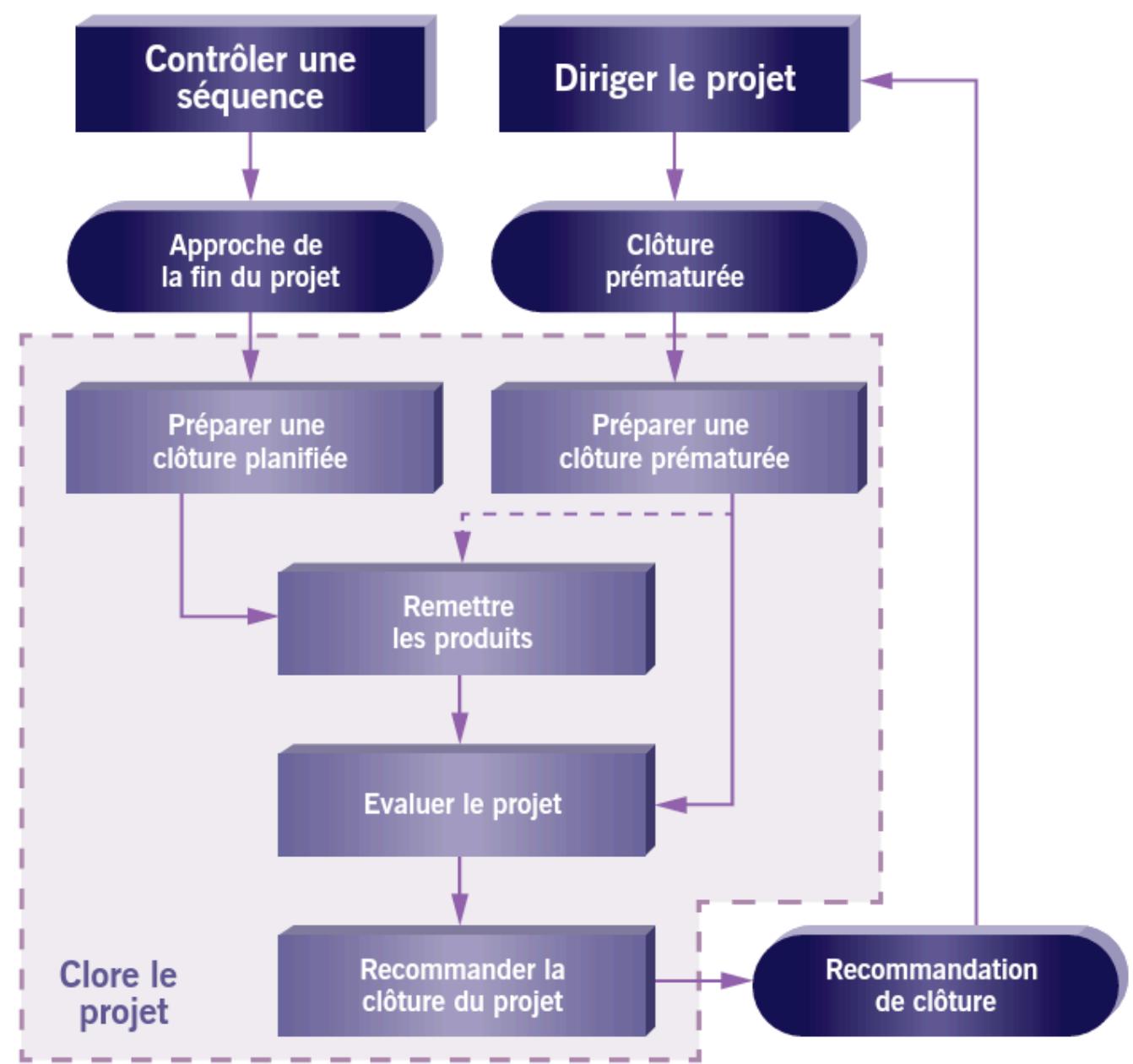
Clore le projet: objectifs

- Vérifier l'**acceptation globale des utilisateurs** des produits.
- S'assurer que l'entreprise pourra **opérer/exploiter les produits** sans l'équipe projet.
- Comparer les **performances réelles** du projet par rapport à la référence initiale.
- Evaluer les **bénéfices** déjà réalisés
- Mettre à jour si besoin l'Approche de Gestion des Bénéfices
- Vérifier que tous les incidences ont été traitées.





Zoom sur les activités





Fin de projet: La documentation standard Prince2

Le Rapport de Fin de Projet

Un rapport de fin de projet est utilisé pendant la clôture du projet pour analyser la façon dont le projet s'est déroulé par rapport à la version de la DIP utilisée pour autoriser le projet. Il permet également de :

- transmettre toutes les leçons qui peuvent être avantageusement appliquées à d'autres projets ;
- communiquer les détails des tâches non achevées, les risques courants ou les modifications potentielles de produit au groupe chargé du futur soutien du produit de projet pendant sa durée de vie opérationnelle.

Ready, Steady, Go!

