

Cette lecture préparatoire a été élaborée dans le but de vous fournir une vue d'ensemble de PRINCE2 et de sa terminologie. Elle vous expliquera les origines de la méthodologie de gestion de projet PRINCE2, comment a-t-elle été créée, quand, pourquoi et quel est son statut aujourd'hui.

Merci de prendre connaissance du contenu de cette lecture préparatoire avant de vous rendre à la formation.

Et n'oubliez pas que si vous accordez un minimum de temps à la préparation de ce cours, vous en tirerez un maximum de profit !

1. Contenu de la lecture préparatoire
2. Message de Bienvenue
3. Directives pour la Formation Fondamental et COMBI
4. Origine de PRINCE2
5. Introduction à PRINCE2
6. Introduction aux principes PRINCE2
7. Présentation des thèmes PRINCE2
8. Présentation des processus PRINCE2
9. Test Foundation préformation
10. Réponses au Test Foundation préformation

# 1. Message de Bienvenue

Cher Participant,

C'est un réel plaisir de vous accueillir pour cette **formation PRINCE2**.

Vous ou votre Entreprise avez sélectionné la méthodologie PRINCE2, standard de facto international de gestion de projet, et pris la décision stratégique de vous former en vue de savoir appliquer la méthode et d'obtenir la certification PRINCE2.

## **PRINCE2 Fondamental**

La Formation PRINCE2 Fondamental est un cours traditionnel en classe de 3 jours incluant l'Examen PRINCE2 Fondamental d'une heure. L'examen se déroule sous la forme d'un QCM de 75 questions (70 questions d'examen et 5 questions d'essai). Chacune des 70 questions vaut 1 point, les questions d'essai ne sont pas notées. La note d'admissibilité est de 35 points. Aucun support n'est autorisé.

## **PRINCE2 Praticien**

La Formation PRINCE2 Praticien est un cours traditionnel en classe de 2 jours incluant l'Examen PRINCE2 Praticien de 2.5 heures. L'examen contient huit questions valant 10 points, soit un total de 80 points. La note d'admissibilité est de 44. Seul le Manuel PRINCE2 est autorisé.

## **Objectifs de la Formation**

- Savoir les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe projet selon PRINCE2.
- Connaître les 7 principes, les thèmes, les sept processus et les techniques de Planification basée sur le produit et Revue Qualité.
- Assimiler quels produits management sont des entrées de, des sorties de et leur mise à jour dans les différents processus.
- Comprendre le but de tous les produits de gestion et la composition d'un Cas d'Affaire (Business Case), Description de Produit, Rapport des Incidences et les registres des Incidences, des Risques et de la Qualité.
- Savoir expliquer les relations entre les principes, processus, thèmes, produits et rôles
- Être bien préparé pour l'Examen Fondamental.
- Savoir et pouvoir commenter en détail les processus, thèmes, techniques, et de proposer des exemples concrets de produits management de PRINCE2 qui pourraient être appliquées pour faire face aux circonstances particulières d'un scénario de projet donné. (Niveau Praticien)
- Comprendre et savoir appliquer les relations entre processus, thèmes, techniques et les produits de management de PRINCE2. (Niveau Praticien)
- Comprendre les raisons sous-jacentes des processus, thèmes et techniques. (Niveau Praticien)
- Savoir adapter PRINCE2 aux différents environnements projet. (Niveau Praticien)
- Être bien préparé pour l'Examen Praticien.

Bonne lecture,

## 2. Directives pour la Formation Fondamental et COMBI

### Objectifs

L'objectif de la lecture préparatoire au niveau Fondamental est de:

- Offrir au participant une première approche de PRINCE2 et de ses origines.

Merci de suivre l'agenda ci-dessous qui couvre les deux semaines précédant la formation.

Temps	Objectif	À faire
À réception du matériel 1 heure	Se familiariser avec la lecture préparatoire.  Avoir une vue d'ensemble de la méthodologie PRINCE2	Lire le message de bienvenue Lire les directives Lire le programme  Lire les Origines de PRINCE2 Lire le Chapitre 6: "Introduction à PRINCE2"
- 7 jours avant le cours 2 à 3 heures	Se familiariser avec les éléments principaux de PRINCE2: <ul style="list-style-type: none"><li>• Principes PRINCE2</li><li>• Thèmes PRINCE2</li><li>• Processus PRINCE2</li></ul>	Lire le Chapitre 7: " Introduction aux principes PRINCE2" Lire le Chapitre 8: " Présentation des thèmes PRINCE2" Lire le Chapitre 9: " Présentation des processus PRINCE2"
- 3 jours avant le cours ½ heure	Tester votre connaissance de la méthode.	Effectuer le test préformation  Si votre score est > 60% : Vous êtes prêt pour la formation  Si votre score est < 60% : Revoyez les questions aux réponses fausses à l'aide de cette lecture préparatoire.

### **3. Origine de PRINCE2**

#### ***POURQUOI PRINCE2***

PRINCE2 est la méthode de gestion de projet qui est devenue le standard de facto pour ce qui concerne l'organisation, la gestion et le contrôle des projets.

PRINCE2 prend une importance croissante et est reconnue sur le plan international comme une Meilleure Pratique avec laquelle tout Chef de Projet doit tôt ou tard se familiariser.

L'expansion de PRINCE2 est due au fait qu'elle est une méthode évolutive, facilement adaptable et qui peut s'appliquer à des projets de tous types et de toutes envergures. Chaque processus est défini avec ses facteurs Inputs et Outputs, liés aux objectifs à atteindre et aux activités à réaliser.

La méthode PRINCE2 décrit comment un projet doit être divisé en plusieurs étapes gérables permettant ainsi un meilleur contrôle des ressources et un meilleur suivi du processus de réalisation du projet dans son ensemble. Les nombreux rôles et responsabilités concernant la gestion du projet sont clairement identifiés et sont adaptés à la taille, à la complexité du projet et aux compétences de l'entreprise.

#### ***PRINCE2, UN LANGAGE?***

PRINCE2 incarne les meilleures pratiques établies et éprouvées dans la gestion de projet. Cet aspect est largement reconnu et compris, donnant un langage commun à tous les participants d'un projet. Dans l'examen Fondamental, il vous est demandé de montrer que vous comprenez ce langage.

#### ***BÉNÉFICES DE L'UTILISATION DE PRINCE2***

Les entreprises sont de plus en plus conscientes des opportunités créées par l'utilisation d'une approche projet dans leur façon de traiter le changement. Elles sont conscientes des bénéfices qu'une méthode de gestion de projet unique, commune et structurée peut leur apporter.

Les projets peuvent être indépendants mais aussi interagir avec d'autres projets ou faire partie d'un programme. PRINCE2 est applicable dans toutes les situations.

PRINCE2 apporte des bénéfices aux managers et aux dirigeants d'un projet ainsi qu'à l'organisation au travers d'une utilisation contrôlée des ressources et la possibilité d'une gestion du risque plus performante.

PRINCE2 encourage une reconnaissance formelle des responsabilités au sein d'un projet et met l'accent sur les livrables d'un projet, pourquoi, quand et pour qui.

Pour la direction de l'entreprise, PRINCE2 utilise le concept de « management par exception », par exemple la direction autorise un plan dont le Chef de Projet sera responsable jusqu'à l'apparition d'un problème potentiel. La direction de l'Entreprise est tenue informée de l'état du projet sans avoir à être présente à de fréquentes et longues réunions.

#### ***PRINCE2 CERTIFICATION***

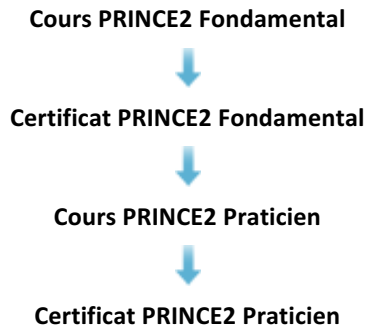
De nombreux Managers reconnaissent l'avantage d'une qualification de leurs acquis en Gestion de Projet et la certification PRINCE2 est le meilleur moyen pour devenir un professionnel reconnu dans ce domaine.

L'APMG propose pour PRINCE2 un examen divisé en 2 parties : le Fondamental et le Praticien.

Les formations, les formateurs et examens sont administrés par des organismes de formation accrédités.

### **PARCOURS DE CERTIFICATION PRINCE2**

La formation à PRINCE2 comporte deux niveaux, chacun d'entre eux ayant son propre examen validant l'acquisition des connaissances :



### **PRINCE2 FONDAMENTAL**

Il s'agit du premier niveau de certification de PRINCE2. La formation PRINCE2 Fondamental couvre l'ensemble du syllabus niveau fondamental et prépare à l'examen PRINCE2 fondamental.

Le niveau Fondamental présente aux participants la méthodologie PRINCE2. Il est destiné aux personnes régulièrement impliquées dans la conception de projet ou activement impliquées dans les projets

Les objectifs de l'examen sont de permettre à un candidat de démontrer ses connaissances et sa compréhension des principes, processus, thèmes, techniques et rôles PRINCE2. L'examen Fondamental utilise des questions objectives auxquelles le candidat doit répondre en choisissant une option dans un ensemble de choix multiples contenant la réponse correcte prédéterminée

Ce cours fournit suffisamment d'informations à tous ceux impliqués dans un projet utilisant PRINCE2 pour comprendre leur rôle et leurs responsabilités et comment appliquer cette méthode aux projets.

### **PRINCE2 PRATICIEN**

Il s'agit du second et dernier niveau de certification de PRINCE2. La formation PRINCE2 Praticien donne l'opportunité d'appliquer la méthodologie à partir d'un scénario et prépare à l'examen PRINCE2 Praticien.

Il est dédié plus particulièrement aux directeurs et chefs de Projet. Un scénario sera utilisé pour tester la bonne compréhension et application de PRINCE2.

Les objectifs de l'examen sont de permettre à un candidat de démontrer sa compréhension de PRINCE2 et sa compétence à appliquer la méthodologie de façon appropriée dans un ensemble donné de circonstances décrit par un scénario. L'examen Praticien utilise des questions objectives auxquelles le candidat doit répondre en choisissant une option dans un ensemble de choix multiples contenant la réponse correcte prédéterminée.

Ce cours garantit une maîtrise parfaite de la méthodologie PRINCE2 pour gérer un projet, il offre au participant une vision approfondie des différents processus, composants, techniques de PRINCE2 et leur interdépendance

## 4. Introduction à PRINCE2<sup>1</sup>

PRINCE2 (projets en environnements contrôlés) est une méthode de management de projet structurée, basée sur l'expérience acquise dans le cadre de milliers de projets ainsi que sur les contributions d'innombrables sponsors de projet, Chefs de Projet, équipes de projet, universitaires, formateurs et consultants. Ce manuel s'adresse :

- Au personnel de management de projet débutant, désireux d'en savoir plus sur le management de projet en général et sur la méthode PRINCE2 en particulier
- Aux Chefs de Projet et aux personnels expérimentés, qui souhaitent en savoir plus sur la méthode PRINCE2
- Aux praticiens PRINCE2 en quête d'une source de référence détaillée
- Aux managers qui envisagent d'adopter cette méthode et qui souhaitent de plus amples informations sur PRINCE2

Ce manuel aborde les questions les plus souvent soulevées par les personnes chargées de rôles de management de projet et de support, y compris :

- Qu'attend-on de moi ?
- Quel est le rôle du Chef de Projet ?
- Que faire si les choses ne se déroulent pas conformément au plan ?
- Quelles décisions serai-je amené à prendre ?
- Quelle sera la nature des informations dont j'aurai besoin ou que je devrai fournir ?
- Vers qui puis-je me tourner pour obtenir un soutien ? Des directives ?
- Comment adapter l'utilisation de PRINCE2 à mon projet ?

### 4.1 L'importance des projets

Toute organisation moderne est aujourd'hui confrontée à un défi majeur et se doit d'équilibrer deux impératifs parallèles et conflictuels :

- Préserver les opérations actuelles de l'entreprise : sa rentabilité, sa qualité de service, ses relations avec la clientèle, la fidélité à la marque, sa productivité, la confiance du marché, etc. , tout ce que l'on désigne comme le « cours normal des affaires » ;
- Transformer les opérations de l'entreprise de manière à lui permettre de survivre et de rivaliser avec ses concurrentes à l'avenir : la définition des perspectives de l'entreprise constitue la meilleure manière de faire évoluer l'organisation.

Alors que le rythme des changements (technologiques, commerciaux, sociaux, réglementaires, etc.) ne cesse de s'accélérer et que les entreprises incapables de s'adapter paient le prix fort, il incombe aux dirigeants de toute organisation de trouver cet équilibre entre les impératifs du cours normal des affaires et celui du changement.

---

<sup>1</sup> Le texte des chapitres 6-7-8-9 provient de < Réussir le Management de Projets avec PRINCE2 > © Copyright © AXELOS Limited 2009. Le matériel est reproduit sous licence d'AXELOS.

Les projets permettent d'introduire ce changement. Bien que bon nombre des compétences requises soient identiques, il n'en existe pas moins des différences cruciales entre la manière dont on gère le cours normal des affaires et le travail de projet.

#### 4.2 En quoi les projets sont-ils différents ?

*“Un projet est une organisation temporaire, créée en vue de livrer un ou plusieurs produits d'entreprise conformément à un Cas d’Affaire convenu”.*

Plusieurs caractéristiques distinguent le travail de projet du cours normal des affaires :

- **Changement:** les projets permettent d'introduire le changement ;
- **Temporaire:** comme l'indique la définition précédente, les projets sont par nature temporaires. Une fois le changement désiré implémenté, le cours normal des affaires reprend (sous une nouvelle forme) et la nécessité du projet disparaît. Il est par conséquent essentiel de définir le début et la fin du projet ;
- **Interfonctionnel:** l'équipe de projet se compose de personnes aux compétences différentes qui travaillent ensemble (de façon temporaire) en vue d'introduire un changement dont l'impact se fera sentir hors de l'équipe. Les projets transcendent souvent les divisions fonctionnelles habituelles d'une organisation et englobent parfois des organisations totalement différentes. Il en résulte souvent des tensions et des contraintes au sein des organisations et, par exemple, entre les clients et les fournisseurs. Les intervenants qui participent au changement proposé peuvent être animés par des perspectives et des motivations différentes ;
- **Unique:** chaque projet est unique. Une organisation aura beau entreprendre de nombreux projets similaires et établir un modèle d'activité de projet éprouvé et familier, chaque projet n'en demeure pas moins unique, ne serait-ce qu'en raison des différences au niveau de l'équipe, du client ou du site, autant de facteurs qui contribuent au caractère unique du projet ;
- **Incertitude:** les caractéristiques énumérées plus haut s'accompagnent inévitablement de menaces et d'opportunités qui dépassent celles que l'on rencontre généralement dans le cours normal des affaires. Les projets présentent plus de risques.

#### 4.3 Pourquoi adopter une méthode de management de projet?

*Management de projet : planification, délégation, suivi et contrôle de tous les aspects du projet ainsi que de la motivation des parties impliquées en vue de mener à bien les objectifs du projet conformément aux exigences de performances en matière de délais, de coût, de qualité, de périmètre, de bénéfices et de risques.*

La livraison des résultats du projet passe par le développement de ses livrables (désignés dans PRINCE2 sous le nom de produits). Une maison neuve se construit en créant des plans, des fondations, des sols, des murs, des fenêtres et un toit et en installant la plomberie, le câblage électrique et les réseaux connexes.



Aucun de ces aspects ne relève cependant du management de projet et on peut donc s'interroger sur la raison d'être de ce dernier. Le rôle du management de projet est de contrôler le travail spécialiste, nécessaire à la création des produits du projet ou, pour reprendre l'analogie de la maison, de s'assurer que l'entreprise de toiture n'arrive pas avant que les murs soient construits.

Etant donné que les projets permettent d'introduire le changement au sein de l'entreprise et que le travail de projet présente un degré de risque plus élevé que d'autres activités, il est donc évident que l'adoption d'une approche de management de projet établie, cohérente et éprouvée constitue un précieux investissement pour l'entreprise.

#### **4.4 Présentation de PRINCE2**

PRINCE2 est une méthode de management de projet non-propritaire qui s'affirme aujourd'hui comme l'une des méthodes de management de projet les plus utilisées au monde. Ce succès s'explique en grande partie par la nature authentiquement générique de PRINCE2. La méthode peut s'appliquer à tout projet, indépendamment de sa taille ou de sa nature, de l'organisation, du territoire géographique ou de la culture.

PRINCE2 s'efforce pour ce faire d'isoler les aspects management du travail de projet des contributions spécialistes, telles que la conception, la construction etc. Les aspects spécialistes de tout type de projet s'intègrent facilement dans la méthode PRINCE2 et, utilisés avec cette dernière, fournissent une solide infrastructure générale pour le travail de projet.

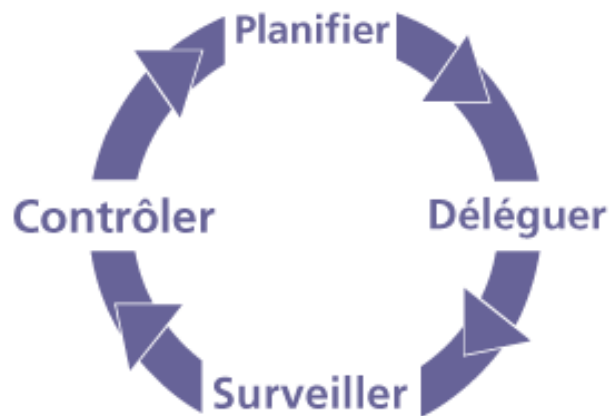
En raison de son caractère générique et des principes éprouvés sur lesquels elle repose, la méthode PRINCE2 permet aux organisations qui l'adoptent d'améliorer sensiblement leur capacité et leur maturité organisationnelles dans de nombreux secteurs d'activité, qu'il s'agisse du changement, de la construction, de l'informatique, des fusions et acquisitions, de la recherche, du développement de produits, etc.

#### 4.4.1 Quel est le rôle du Chef de Projet ?

Tout contrôle passe impérativement par la mise en place d'un plan. Il appartient au Chef de Projet de planifier la séquence des activités de construction de la maison, de calculer le nombre de maçons nécessaires, etc.

Bien qu'il soit possible de bâtir soi-même une maison, le Chef de Projet est cependant généralement amené à déléguer une partie ou la totalité de ses tâches à d'autres personnes. Cette aptitude à déléguer est un élément important de toute forme de management, et tout particulièrement du management de projet (en raison de l'inter fonctionnalité et des risques).

Une fois les tâches déléguées, le but est de s'assurer que le projet se déroule « conformément au plan », même si cela n'est pas toujours le cas. Il incombe donc au Chef de Projet de surveiller l'évolution du projet par rapport au plan.



Si le projet ne se déroule pas conformément au plan, le Chef de Projet devra bien entendu intervenir et exercer un contrôle. Le Chef de Projet pourra par ailleurs identifier une occasion d'accélérer le projet ou de réduire ses coûts, même lorsque le projet se déroule normalement. Qu'il s'agisse de mener une action corrective ou d'implémenter des mesures en vue d'améliorer les performances, le but de PRINCE2 est de fournir les bonnes informations au bon moment et aux bonnes personnes afin de leur permettre de prendre les bonnes décisions.

#### 4.4.2 Que faut-il contrôler ?

Tout projet repose sur six variables : on devra donc gérer six aspects de performance du projet.

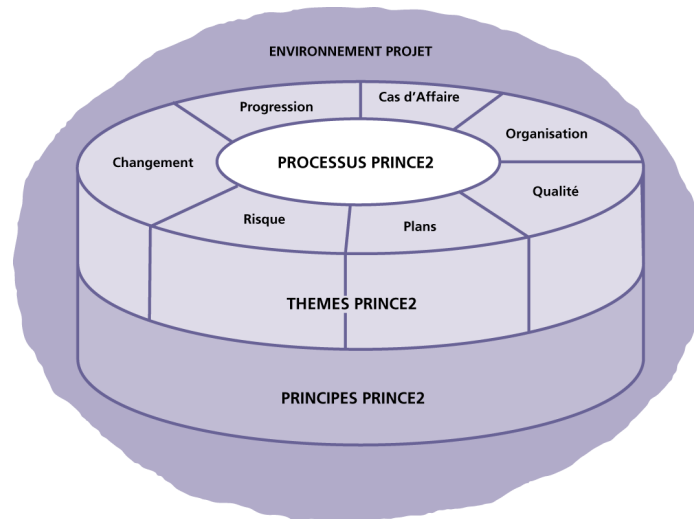
- **Coûts:** le projet doit être abordable. Malgré l'établissement d'un budget initial, le projet sera exposé à de nombreux facteurs qui pourront entraîner une augmentation des dépenses ou au contraire une réduction des coûts ;

- **Durée:** la question de la durée du projet est sans doute la question la plus fréquemment posée au Chef de Projet après celle des coûts ;
- **Qualité:** mener un projet à bien dans les limites de temps et de budget imparties ne sert pas à grand chose si le résultat du projet ne tient pas ses promesses. La méthode PRINCE2 stipule que les produits du projet doivent être adaptés au besoin ;
- **Périmètre:** quels sont exactement les livrables du projet ? En l'absence d'une définition précise, les diverses parties impliquées dans le projet s'exposent à un réel risque de confusion. Le client supposera par exemple que le prix de la maison comprend une cuisine intégrée et/ou une salle de bain, tandis que le fournisseur considérera ces éléments comme des « prestations supplémentaires ». Dans le cadre de projets à grande échelle, la définition du périmètre peut s'avérer beaucoup plus subtile et complexe. Il conviendra alors de s'accorder sur le périmètre du projet, et le Chef de Projet devra être parfaitement conscient des limites du périmètre. Le Chef de Projet doit notamment veiller à ne pas livrer de produits hors du périmètre, car il s'agit là d'une source fréquente de retards, d'augmentation des dépenses et de changement non maîtrisé (on parle alors de « dépassement de périmètre ») ;
- **Risque:** tous les projets comprennent une part de risque, mais quel degré de risque est-on prêt à accepter? Faut-il construire la maison à proximité d'une ancienne mine désaffectée, qui risque de s'affaisser ? Si la décision est prise de poursuivre le projet, quelles mesures peut-on prendre pour atténuer le risque ? Faut-il prendre une assurance ou faire procéder à des expertises approfondies ?
- **Bénéfices:** la raison d'être du projet est sans doute la question la plus souvent occultée. Il ne sert à rien de construire une maison dans les limites de temps et de budget imparties et conformément aux normes de qualité requises, s'il est par la suite impossible de la vendre, de la louer de manière rentable ou d'y habiter confortablement. Le Chef de Projet doit être pleinement conscient de la finalité du projet en tant qu'investissement, et doit s'assurer que les livrables du projet sont cohérents avec le rendement escompté.

PRINCE2 est une structure de processus et de thèmes intégrée, conçue pour assurer la planification, la délégation, le suivi et le contrôle de ces six aspects de performance du projet.

#### 4.4.3 Structure de PRINCE2

La méthode PRINCE2 aborde le management de projet par le biais de quatre éléments intégrés : les principes, les thèmes, les processus et l'environnement de projet.



### 1 Les principes (Chapitre 2 du manuel officiel)

Les lignes directrices à observer et les bonnes pratiques permettant de déterminer si le projet est réellement géré à l'aide de PRINCE2. On dénombre sept principes. Un projet n'est pas un projet PRINCE2 tant que tous ces principes ne sont pas appliqués.

### 2 Les thèmes (Chapitres 3 à 10 du manuel officiel)

Les thèmes renvoient aux aspects de management de projet qui doivent être abordés en permanence et en parallèle tout au long du projet. Les sept thèmes examinent le traitement spécifique requis par PRINCE2 pour les diverses disciplines de management de projet ainsi que leur raison d'être.

### 3 Les processus (Chapitres 11 à 18 du manuel officiel)

Les processus renvoient à la progression étape par étape du projet tout au long de son cycle de vie, de l'élaboration du projet à sa clôture. Chaque processus comprend des listes de contrôle des activités préconisées, des produits et des responsabilités afférentes.

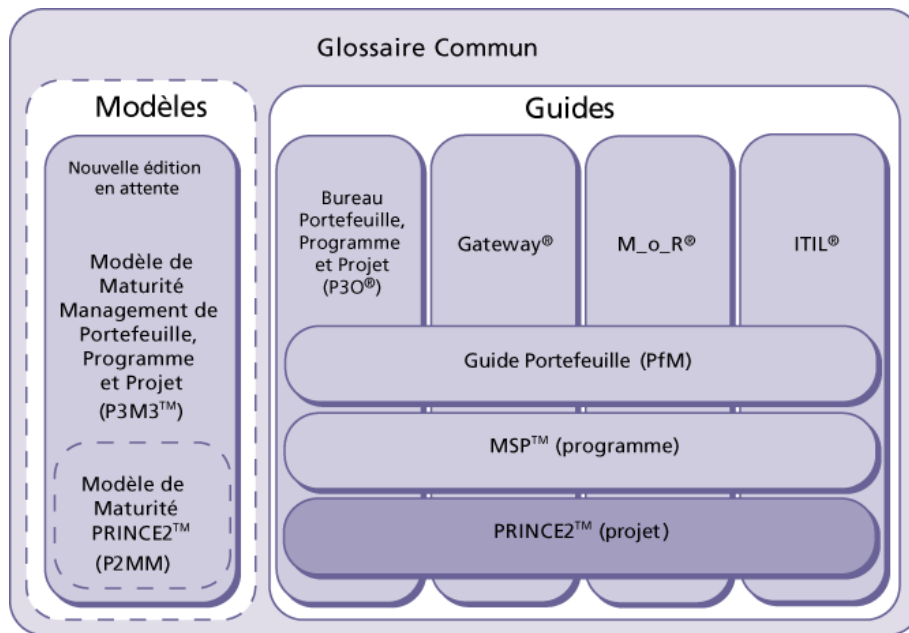
### 4 Adaptation de PRINCE2 à l'environnement de projet (Chapitre 19 du manuel officiel)

Ce chapitre examine la nécessité d'adapter PRINCE2 au contexte particulier du projet. PRINCE2 n'est pas une solution « à taille unique », mais une structure souple capable de s'adapter facilement à tout type ou taille de projet.

Le guide *Réussir la Direction de Projet avec PRINCE2* examine la méthode PRINCE2 du point de vue des cadres dirigeants, et notamment des membres du Comité de Pilotage de Projet.

### 4.5 Recommandations connexes de l'OGC, aujourd'hui AXELOS

PRINCE2 s'inscrit dans un ensemble de recommandations développées par l'OGC (UK Office of Government Commerce) en vue d'aider les organisations et les personnes à gérer leurs projets, leurs programmes et leurs services de manière cohérente et efficace. On trouvera la structure de ces recommandations ci-dessous.



Les méthodes et recommandations de l'OGC sont parfois renforcées par des programmes de qualification, et tous leurs aspects s'appuient sur des services de formation et de conseil accrédités. On trouvera de plus amples détails sur ces guides de bonnes pratiques ainsi que sur les autres guides pertinents à la section Informations supplémentaires.

#### 4.5.1 Ce que PRINCE2 ne couvre pas

PRINCE2 n'a pas vocation à et ne saurait couvrir tous les aspects du management de projet. Trois grandes catégories sont délibérément exclues du périmètre de PRINCE2 :

- **Aspects spécialistes:** la force de PRINCE2 réside dans son applicabilité et son caractère entièrement générique. Les activités spécifiques à un secteur ou à un type de projet sont par conséquent exclues. Les modèles d'ingénierie, les cycles de vie des projets ou les techniques spécifiques (telles que la gestion du changement organisationnel ou l'approvisionnement) peuvent être facilement utilisés aux côtés de PRINCE2. PRINCE2 estime qu'il s'agit là d'aspects « spécialistes » du travail de projet (ce qui signifie que les produits spécialistes concernés doivent être identifiés et inclus dans le périmètre et les plans du projet) ;
- **Techniques détaillées:** il existe de nombreuses techniques de contrôle et de planification éprouvées qui peuvent être utilisées pour appuyer les thèmes PRINCE2. On citera par exemple l'analyse du chemin critique (planification) et l'analyse de la valeur acquise (contrôle de la progression). Ces techniques sont amplement documentées ailleurs. Seules les techniques qui

relèvent d'une approche PRINCE2 spécifique sont décrites : ce sera notamment le cas des techniques de planification basée sur le produit et de revue qualité ;

- **Aptitudes de leadership:** le leadership, les compétences motivationnelles et les autres compétences interpersonnelles revêtent une importance considérable dans le management de projet, mais sont impossibles à codifier dans une méthode. Les styles de leadership varient considérablement et un style qui conviendra à une situation pourra s'avérer totalement inapproprié dans une autre. De nombreux leaders réussissent parfaitement, en dépit de leurs différences de style, qui peut aller d'un comportement autocratique à une approche consensuelle. PRINCE2 ne peut donc aborder directement cet aspect du management de projet. Les modèles de leadership et les programmes de formation aux compétences interpersonnelles ne manquent pas.

#### 4.6 Bénéfices de PRINCE2

Examinons tout d'abord les principaux bénéfices de la méthode PRINCE2 avant de nous pencher en détail sur sa structure:

- PRINCE2 incarne des principes de bonnes pratiques et de gouvernance, établis et éprouvés en matière de management de projet ;
- La méthode peut être appliquée à n'importe quel type de projet et peut être facilement implémentée aux côtés de modèles spécialistes et propres à une industrie donnée (« modèles d'ingénierie » ou « cycles de vie du développement ») ;
- La méthode PRINCE2 est amplement reconnue et bien comprise : elle fournit par conséquent une terminologie commune à l'ensemble des participants du projet et favorise une communication efficace ;
- PRINCE2 permet de définir de manière explicite les diverses responsabilités au sein du projet afin que tous les participants comprennent les rôles et les besoins des autres parties. Il existe une structure définie en matière de redevabilité, de délégation, d'autorité et de communication ;
- Sa focalisation produit clarifie (pour toutes les parties) les livrables du projet (quoi/pourquoi/quand/par qui/pour qui);
- Les plans PRINCE2 sont soigneusement étudiés pour répondre aux besoins des différents niveaux de l'équipe de projet, tout en améliorant la communication et le contrôle;
- PRINCE2 repose sur une structure de « management par exception » qui se traduit par une utilisation efficace et économe du temps de management (que ce soit au niveau de l'entreprise, du programme, du Comité de Pilotage de Projet ou des niveaux de management de projet) ;

- PRINCE2 s'assure que les participants se concentrent sur la viabilité du projet par rapport aux objectifs du Cas d'Affaire, au lieu de considérer l'exécution du projet comme une fin en soi;
- PRINCE2 définit une structure de rapports approfondie, mais économe;
- PRINCE2 veille à ce que les parties prenantes (y compris les sponsors et les fournisseurs de ressources) soient correctement représentées dans le processus décisionnel et de planification;
- L'adoption de PRINCE2 encourage l'apprentissage et l'amélioration continue au sein des organisations;
- PRINCE2 favorise la cohérence du travail de projet et la capacité à réutiliser les actifs du projet ; cette méthode facilite également la mobilité des effectifs et atténue l'impact des changements de personnel et des remises des produits;
- PRINCE2 est un précieux outil de diagnostic, conçu pour faciliter l'assurance et l'évaluation du travail de projet, le dépistage des pannes et les audits;
- Il existe de nombreuses organisations de formation et de conseil accréditées (ATO et ACO) à travers le monde, capables d'apporter une assistance spécialisée aux projets PRINCE2 ou aux organisations qui envisagent d'adopter PRINCE2.

## 5. Introduction aux principes PRINCE2

L'objectif de PRINCE2 est de fournir une méthode de management de projet susceptible d'être appliquée, quelle que soit la taille et la nature du projet, l'organisation, le territoire géographique ou la culture. Le fait que PRINCE2 repose sur des principes permet une telle approche. Les principes sont par définition:

- Universels, car ils conviennent à tous les projets ;
- Auto-validant, car ils ont fait leurs preuves dans la pratique pendant de nombreuses années ;
- Habilitant, car ils renforcent la confiance des praticiens ainsi que leur capacité à influencer et à façonner la manière dont le projet sera géré.

Les principes, qui sont à la base de la méthode PRINCE2 s'inspirent des leçons tirées de bons et de moins bons projets. Ils permettent d'établir une structure-cadre des bonnes pratiques à l'intention de toutes les personnes impliquées dans le projet. Un projet qui ne respecte pas ces principes n'est pas géré sous PRINCE2, puisque ces principes sont la base même de la définition d'un projet PRINCE2.

Les sept principes PRINCE2 peuvent être résumés comme suit :

- Justification continue pour l'entreprise
- Leçons tirées de l'expérience
- Rôles et responsabilités définis
- Management par séquences
- Management par exception
- Focalisation produit
- Adaptation à l'environnement de projet

L'adoption de ces principes permet de déterminer si le projet utilise PRINCE2, car l'adoption seule de processus et de documents ne suffit pas. Les principes facilitent la bonne utilisation de PRINCE2 en s'assurant que la méthode n'est pas appliquée de manière excessivement normative ou purement nominale, mais de manière suffisante pour contribuer à la réussite du projet.

### 7.1 Justification continue pour l'entreprise

Un projet PRINCE2 nécessite une justification continue pour l'entreprise.

Un projet PRINCE2 doit remplir les conditions suivantes :

- Il existe une raison justifiable de le démarrer;



- La justification reste valide tout au long du projet;
- La justification est documentée et approuvée.

La justification d'un projet PRINCE2 est documentée dans le Cas d'Affaire. Dans la mesure où le projet est inextricablement lié à la justification pour l'entreprise, celle-ci est au cœur des processus décisionnels afin de s'assurer que le projet reste aligné sur les objectifs d'affaire et les bénéfices recherchés.

Les organisations qui manquent de rigueur lorsqu'elles développent leur Cas d'Affaire courent le risque de se retrouver avec un projet qui n'apporte quasiment aucun bénéfice réel ou qui ne présente qu'un rapport limité avec la stratégie de l'entreprise. Un mauvais alignement sur les stratégies d'entreprise peut en outre se traduire par un portefeuille de projets dont les objectifs seront mutuellement incohérents ou redondants.

Même lorsque les projets revêtent un caractère obligatoire (par exemple pour se conformer à une nouvelle loi), l'option retenue doit être justifiée, car il peut y avoir plusieurs options possibles, dont les coûts, les bénéfices et les risques peuvent différer.

Si la justification doit demeurer valide, elle peut cependant évoluer. Il est par conséquent important que le projet et l'évolution de la justification restent cohérents.

Un projet qui ne peut plus être justifié, pour quelque raison que ce soit, doit être interrompu. L'arrêt d'un projet dans de telles circonstances représente une contribution positive pour l'organisation, qui pourra alors réinvestir ses moyens financiers et ses ressources dans d'autres projets plus méritants.

## 5.2 Leçons tirées de l'expérience

Les équipes de projet PRINCE2 tirent les leçons des expériences antérieures : les retours d'expérience sont identifiés, enregistrés et appliqués tout au long du cycle de vie du projet.

Les projets nécessitent la mise en place d'une organisation temporaire, pour une durée déterminée et un objectif d'affaire spécifique. Chaque projet se distingue par son caractère unique et ne peut donc être géré par la voie hiérarchique ou les unités fonctionnelles existantes. Ce caractère unique constitue l'essence même de la difficulté du projet, puisque l'équipe temporaire pourra ne jamais avoir rencontré ce type de projet par le passé.

La méthode PRINCE2 s'efforce en permanence de tirer les leçons des expériences antérieures :

- **Lors de l'élaboration du projet:** les projets antérieurs ou similaires doivent être passés en revue afin de voir si les leçons tirées peuvent être appliquées. Si le projet constitue une « première » pour les membres de l'organisation, il sera d'autant plus important d'identifier ces retours d'expérience, et le projet devra alors envisager de faire appel à des intervenants externes ;
- **Au fur et à mesure que le projet progresse:** le projet doit continuer à tirer les leçons qui s'imposent et les intégrer dans tous les rapports et revues. L'enjeu consiste à implémenter les améliorations tout au long du cycle de vie du projet ;
- **A la clôture du projet:** le projet doit transmettre les retours d'expérience. Une leçon qui ne provoque pas de changement sera certes identifiée, mais pas tirée.

Il incombe à toutes les personnes impliquées dans le projet de rechercher les leçons assimilées au lieu d'attendre que quelqu'un d'autre les leur fournisse.

### **5.3 Rôles et responsabilités définis**

Un projet PRINCE2 s'articule autour de rôles et de responsabilités définis et convenus au sein d'une structure organisationnelle qui représente les intérêts des parties prenantes de l'entreprise, des utilisateurs et des fournisseurs.

Il ne saurait y avoir de projet sans collaborateurs. La meilleure planification ou le meilleur contrôle possible ne servira à rien si le projet ne fait pas intervenir les collaborateurs compétents ou si les personnes concernées ne savent pas ce que l'on attend d'elles ni ce qu'elles doivent attendre des autres.

Tout projet implique généralement les différentes divisions fonctionnelles et peut faire intervenir plus d'une organisation, ainsi que diverses ressources à temps plein ou à temps partiel. Les structures de gestion des parties impliquées dans le projet risquent d'être différentes et d'obéir à des priorités, des objectifs et des intérêts divergents. Les structures de gestion quotidiennes pourront ne pas être conçues pour, ou adaptées, au travail de projet.

Pour aboutir, le projet doit disposer d'une structure d'équipe de projet explicite, dans laquelle les rôles et les responsabilités des personnes concernées sont clairement définis et convenus, ainsi que de moyens de communication efficaces entre ces dernières.

Tout projet comporte les trois parties prenantes suivantes :

- Des sponsors « de l'entreprise » chargés d'approuver les objectifs et de s'assurer que l'investissement consenti par l'entreprise offre un investissement de valeur ;
- Des « utilisateurs » qui, une fois le projet achevé, utiliseront les produits en vue de réaliser les bénéfices escomptés ;
- Des « fournisseurs » (internes ou externes) qui apportent les ressources ainsi que l'expertise nécessaire au projet.

Les intérêts de ces trois parties prenantes doivent donc être efficacement représentés au sein de l'équipe de projet et aucune ne devra être négligée. Si les coûts du projet l'emportent sur les bénéfices, le projet échouera. De la même façon, si le résultat du projet ne répond pas aux besoins opérationnels ou des utilisateurs ou s'il ne peut être livré par les fournisseurs, l'échec du projet sera inéluctable.

Une structure d'équipe de projet définie unit les diverses parties autour des objectifs communs du projet et répond à la question : « Qu'attend-on de moi ? »

### **5.4 Management par séquences**

Un projet PRINCE2 est planifié, suivi et contrôlé séquence par séquence.

Les séquences management permettent à la direction de disposer de points de contrôle à certains intervalles clés du projet. Chaque séquence doit être suivie d'une évaluation de l'état du projet, d'une analyse du Cas d'Affaire et des plans afin de s'assurer que le projet reste viable, et d'une décision concernant la poursuite du projet.

La division du projet en plusieurs séquences permet d'ajuster l'étendue du contrôle de la direction sur le projet en fonction des priorités commerciales, des risques et de sa complexité. Les séquences plus brèves offrent un meilleur contrôle, tandis que les séquences plus longues réduisent la charge de travail de la direction.

La planification ne peut s'effectuer qu'à un niveau de détail gérable et prévisible. Il est facile de se perdre en efforts inutiles en tentant de planifier au-delà d'un horizon raisonnable. A titre d'exemple, un plan détaillé décrivant les activités de chaque membre de l'équipe au cours des 12 prochains mois risque fort d'être obsolète au bout de quelques semaines à peine. L'élaboration d'un Plan d'équipe détaillé à court terme et d'une ébauche de plan à long terme constitue une approche plus efficace.

PRINCE2 surmonte ce problème de la planification à long terme en :

- Divisant le projet en plusieurs séquences de management ;
- Etablissant un Plan de Projet de haut niveau et un Plan de Séquence détaillé (pour la séquence en cours) ;
- Planifiant, déléguant, suivant et contrôlant le projet séquence par séquence.

PRINCE2 nécessite au moins deux séquences management : une séquence d'initialisation et une ou plusieurs séquences management supplémentaires.

## 5.5 Management par exception

Un projet PRINCE2 comporte des tolérances définies pour chaque objectif du projet en vue d'établir les limites de l'autorité déléguée.

PRINCE2 facilite la mise en place d'une gouvernance appropriée en définissant des responsabilités distinctes en matière de **direction**, de **management** et de **livraison** du projet, et en définissant clairement la redevabilité à chaque niveau.

La redevabilité s'établit :

- En déléguant l'autorité d'un niveau de management à l'autre et en établissant des tolérances pour chaque niveau du plan par rapport à six objectifs :
  - o **durée**: variation positive ou négative de temps par rapport aux dates d'achèvement cibles ;
  - o **coût** : variation positive ou négative des coûts par rapport au budget prévu ;
  - o **qualité**: variation positive ou négative par rapport à l'objectif de qualité (p. ex. le poids cible du produit doit être de 300 g, avec une tolérance de -5 g à +10 g) ;
  - o **périmètre**: variation admissible des produits du plan (p. ex. besoins impératifs/souhaitables) ;

- o **risque**: limites par rapport aux risques cumulés du plan (p. ex. le coût des menaces cumulées doit rester inférieur à 10 % du budget du plan) ou à une menace individuelle (p. ex. menace pour le service opérationnel) ;
  - o **bénéfice**: variation positive ou négative par rapport à un objectif d'amélioration (p. ex. une réduction de coût de 30–40 %).
- En établissant des contrôles en vue de référer immédiatement au niveau de management supérieur les tolérances qui menacent d'être dépassées afin qu'il puisse prendre une décision sur la marche à suivre;
  - En assurant la mise en place d'un mécanisme d'assurance afin que chaque niveau de management puisse être certain que ces contrôles sont efficaces.

L'implémentation du « management par exception » permet d'exploiter au mieux le temps de la direction dans la mesure où il réduit la charge de temps des cadres dirigeants, sans supprimer leur contrôle, tout en s'assurant que les décisions sont prises au niveau voulu de l'organisation.

## 5.6 Focalisation produit

Pour aboutir, le projet doit être axé sur les produits et non sur les activités. Un projet axé sur les produits convient de et les définit avant d'entreprendre les activités nécessaires pour les produire. L'ensemble des produits convenus définit donc le périmètre du projet et forme la base de la planification et du contrôle.

L'objectif du projet est de satisfaire aux exigences des parties prenantes, conformément à la justification pour l'entreprise. Pour ce faire, il doit y avoir une compréhension commune des produits requis et des exigences qualité afférentes. La finalité d'un projet peut être interprétée de nombreuses manières à moins qu'il n'y ait une compréhension explicite des produits devant être générés et de leurs critères d'évaluation individuelle.

Un projet PRINCE2 fait appel à des Descriptions de Produit pour clarifier cet aspect en définissant la finalité, la composition, l'origine, le format, les critères qualité et la méthode qualité de chaque produit. Les Descriptions de Produits permettent de déterminer les prévisions d'effort, les besoins en ressources, les dépendances et les calendriers d'activité.

La « focalisation produit » supporte la quasi-totalité des aspects de PRINCE2 : la planification, les responsabilités, les rapports d'état, la qualité, la maîtrise des changements, le périmètre, la gestion de la configuration, l'acceptation des produits et la gestion des risques.

Sans focalisation produit, les projets seraient exposés à de nombreux risques importants, tels que les conflits d'acceptation, les reprises, les changements incontrôlés (dépassement du périmètre), le mécontentement des utilisateurs et la sous-estimation des activités d'acceptation.

## 5.7 Adaptation à l'environnement de projet

PRINCE2 s'adapte en fonction de l'environnement, de la taille, de la complexité, de l'importance, du potentiel et du niveau de risque du projet.

PRINCE2 présente l'avantage d'être une méthode de management de projet universelle qui peut être appliquée indépendamment du type de projet, de l'organisation, du territoire géographique ou de la culture. Cette méthode convient à tous les projets, car elle est conçue pour s'adapter à leurs besoins spécifiques.

Si l'approche PRINCE2 n'est pas adaptée, il est peu probable que les efforts et l'approche du management de projet soient appropriés par rapport aux besoins du projet. Une telle démarche risque alors de se traduire aux deux extrêmes par un management de projet « robotique » (la méthode est suivie sans remise en question) ou « héroïque » (la méthode n'est pas suivie du tout).

L'adaptation vise à assurer :

- Que la méthode de management de projet renvoie à l'environnement de projet (p. ex. en alignant la méthode sur les processus d'affaires qui peuvent régir et supporter le projet, tels que les ressources humaines, les finances et les achats) ;
- Que les contrôles du projet sont basés sur la taille du projet ainsi que sur sa complexité, son importance, son potentiel et son niveau de risque (p. ex. la fréquence et le caractère formel du reporting et des revues).

L'adaptation exige du Chef de Projet et du Comité de Pilotage de Projet qu'ils prennent une décision active sur la manière dont la méthode sera appliquée, et fournissent des lignes directrices. Lorsqu'on adapte PRINCE2, il convient de ne pas perdre de vue que la méthode a besoin d'informations (pas nécessairement de documents) et de décisions (pas nécessairement de réunions).

Afin d'être certain que toutes les parties impliquées dans le projet comprennent bien les modalités d'utilisation de PRINCE2, la Documentation d'Initialisation de Projet devra stipuler la manière dont la méthode sera adaptée à ce projet particulier.

## 6. Présentation des thèmes PRINCE2

### 6.1 Qu'entend-on par thèmes?

Les thèmes PRINCE2 renvoient aux aspects du management de projet qui doivent être abordés en permanence. En accordant une attention soutenue à ces thèmes, le Chef de Projet s'acquittera de son rôle de manière professionnelle.

La force de PRINCE2 réside cependant dans la manière dont les sept thèmes sont intégrés grâce au **traitement spécifique PRINCE2** de chaque thème : tous les thèmes sont donc conçus avec soin afin d'être reliés les uns aux autres.

Les processus PRINCE2 portent sur le flux chronologique du projet et mêlent les actions relatives aux différents thèmes. Le fil logique qui parcourt chaque thème est ici mis en valeur et des lignes directrices plus détaillées sont fournies pour amplifier les activités du processus. Le tableau ci-dessous énumère les sept thèmes PRINCE2 et les chapitres qui leur correspondent.

#### Thèmes PRINCE2

Thème	Description	Répond à la question	Chapitre
<b>Cas d'Affaire</b>	Le projet débute par une idée susceptible d'offrir une valeur potentielle à l'organisation concernée. Ce thème examine la manière dont l'idée est développée en une proposition d'investissement viable pour l'organisation ainsi que la façon dont le management de projet ne dévie pas des objectifs de l'organisation tout au long du projet.	Pourquoi?	4 – Manuel Officiel
<b>Organisation</b>	L'organisation qui sponsorise le projet doit assigner le travail aux managers qui en assument alors la responsabilité et le mènent à bien. Les projets étant inter fonctionnels, les structures hiérarchiques normales ne conviendront pas. Ce thème décrit les rôles et responsabilités au sein de l'équipe de projet PRINCE2 temporaire, qui doit être mise en place pour gérer efficacement le projet.	Qui?	5 – Manuel Officiel
<b>Qualité</b>	L'idée initiale se présente sous la forme d'une ébauche générale. Ce thème explique comment cette ébauche sera ensuite développée afin que tous les participants comprennent les attributs qualité des produits devant être livrés, et la manière suivant laquelle le management de projet s'assurera que ces besoins seront satisfaits.	Quoi?	6 – Manuel Officiel

<b>Plans</b>	Les projets PRINCE2 progressent à partir d'une série de plans approuvés. Ce thème complète le thème Qualité en décrivant les étapes nécessaires pour développer les plans et les techniques PRINCE2 qui doivent s'appliquer. Dans PRINCE2, les plans sont adaptés en adéquation avec les besoins en personnel aux différents niveaux de l'organisation. Ils sont au centre des efforts de communication et de contrôle tout au long du projet.	Comment? Combien? Quand?	7 – Manuel Officiel
<b>Risque</b>	Les projets présentent généralement plus de risques qu'une activité opérationnelle stable. Ce thème examine la manière dont le management de projet gère les incertitudes des plans et de l'environnement de projet plus général.	Que se passera-t-il si?	8 – Manuel Officiel
<b>Changement</b>	Ce thème décrit la manière dont le management de projet évalue et réagit face à des incidences qui peuvent avoir un impact sur les aspects référencés du projet (ses plans et produits achevés). Les incidences pourront être des problèmes généraux imprévus, des requêtes de changement ou des défaillances de qualité.	Quel est l'impact?	9 – Manuel Officiel
<b>Progression</b>	Ce thème examine la viabilité continue des plans. Il explique le processus décisionnel d'approbation des plans, le suivi des performances réelles et le processus d'escalade si les événements ne se déroulent pas conformément au plan. En fin de compte, le thème Progression détermine si et comment le projet doit se poursuivre.	Où sommes-nous actuellement? Où allons-nous? Devons-nous continuer?	10 – Manuel Officiel

## 6.2 Appliquer les thèmes

Si ces sept thèmes doivent être impérativement appliqués dans le projet, ils doivent être également adaptés en fonction de la taille, de la nature et de la complexité du projet concerné.

Les thèmes peuvent être adaptés dans les deux sens, c'est-à-dire qu'on pourra introduire une documentation détaillée et une discipline de processus supplémentaires pour les projets complexes ou à haut risque, tandis que des présentations concises sous forme de liste et des processus plus informels pourront convenir à des projets plus simples et à faible risque.

## 6.3 Format des thèmes

Tous les chapitres de thèmes sont structurés comme suit :

- **Finalité:** quelle importance pour la bonne livraison du projet ?
- **Thème défini:** termes et définitions utilisés ;

- **L'approche PRINCE2 du thème:** traitement spécifique de tout aspect particulier du management de projet nécessaire pour que le processus PRINCE2 soit totalement efficace ;
- **Responsabilités:** spécifiques au thème clé de chaque rôle PRINCE2.



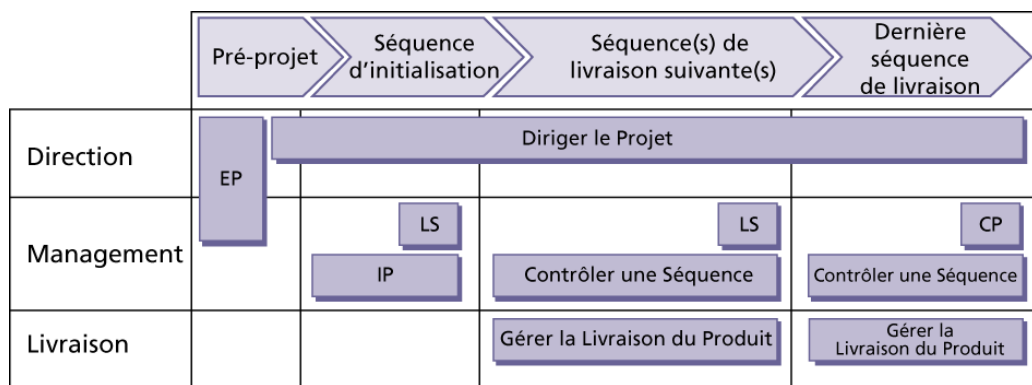
## 7. Présentation des processus PRINCE2

### 7.1 Les processus PRINCE2

PRINCE2 est une approche de management de projet reposant sur des processus. Un processus est un ensemble d'activités structuré, conçu pour mener à bien un objectif précis. Il utilise un ou plusieurs éléments d'entrée définis et les transforme en élément de sortie définis.

PRINCE2 compte sept processus qui couvrent l'ensemble des activités requises pour diriger, manager et livrer un projet avec succès.

La figure ci-dessous décrit comment chaque processus est utilisé tout au long du cycle de vie d'un projet.



#### Légende

EP = Elaborer le Projet  
 IP = Initialiser le Projet  
 LS = Gérer une Limite de Séquence  
 CP = Clore le Projet

#### Note

- Elaborer le Projet est utilisé par les niveaux Direction et Management.
- Il doit y avoir au moins deux séquences management, la première d'entre elle étant la séquence d'initialisation.
- Gérer une Limite de Séquence est d'abord utilisé à la fin de la séquence d'initialisation puis répété à la fin de chacune des séquences à l'exception de la dernière séquence. Il est également utilisé pour préparer les Plans d'Exception. Ceci peut être fait à tout moment même durant la dernière séquence.
- Il est possible d'utiliser Contrôler une Séquence et Gérer la Livraison du Produit pour gérer la séquence d'initialisation lors d'initialisation longues et complexes.

## **7.2 Le parcours PRINCE2**

Le Comité de Pilotage de Projet définit l'orientation et prend les décisions clés tout au long du cycle de vie du projet. Les activités du Comité de Pilotage de Projet sont couvertes par le processus Diriger le Projet (Chapitre 13 – Manuel officiel), qui se déroule à partir de la phase pré-projet jusqu'à la séquence finale incluse.

### **7.2.1 Pré-projet**

Au début, quelqu'un a une idée ou un besoin. Ce peut être la conséquence de nouveaux objectifs de l'entreprise, de pressions concurrentielles, de changements dans la législation ou d'une recommandation dans un rapport ou un audit. Le déclencheur du projet peut être extrêmement varié. Dans PRINCE2, ce déclencheur est appelé un mandat de projet. Le mandat de projet est fourni par l'organisation commanditaire (direction de l'entreprise ou de programme) et peut prendre des formes diverses allant d'instructions orales à une définition de projet clairement définie et justifiée.

Avant de commencer à délimiter complètement le projet, il est important de vérifier que ce projet est valable et viable. Cette activité est couverte par le processus Elaborer le Projet (voir chapitre 12), qui aboutit à la production d'un Exposé du Projet et d'un Plan de Séquence pour l'initialisation du projet.

Le Comité de Pilotage de Projet examine l'Exposé du Projet, décide s'il faut initialiser le projet et spécifie les niveaux d'autorité à déléguer au Chef de Projet pour la séquence d'initialisation.

### **7.2.2 Séquence d'Initialisation**

Si la décision est prise de lancer le projet, celui-ci doit être planifié en détail. Il est nécessaire d'obtenir un financement et de définir des contrôles pour s'assurer que le projet se déroule conformément aux souhaits des personnes finançant le projet et de celles qui utiliseront le produit du projet. La planification détaillée, l'établissement des stratégies et des contrôles de management du projet, le développement d'un Cas d'Affaire robuste et les moyens de vérifier les bénéfices sont tous couverts par le processus Initialiser le Projet (Chapitre 14 – Manuel officiel). De plus, pendant la séquence d'initialisation, le processus Gérer une Limite de Séquence (Chapitre 17– Manuel officiel) est utilisé pour planifier la séquence suivante en détail.

La séquence d'initialisation aboutit à la production de la Documentation d'Initialisation de Projet, qui est vérifiée par le Comité de Pilotage pour décider s'il autorise le projet. Comme le contenu de cette documentation est susceptible de changer au cours du projet (selon les modalités de la maîtrise des changements), cette version de la Documentation d'Initialisation de Projet est conservée comme données d'entrée pour les revues de performance ultérieures.

### **9.2.3 Séquences de livraison ultérieures**

Le Comité de Pilotage de Projet délègue le contrôle quotidien au Chef de Projet séquence par séquence. Le Chef de Projet doit affecter les tâches à réaliser, s'assurer que les produits répondent aux spécifications pertinentes et obtenir les approbations appropriées le cas échéant. Le Chef de Projet doit également s'assurer que la progression suit le plan approuvé et que les prévisions pour les objectifs de performance

du projet sont comprises dans les tolérances convenues. Le Chef de Projet s'assure qu'un ensemble d'enregistrements de projet (Journal de Projet, Journal des Retours d'Expérience, Registre des Incidences, Registre des Risques, Registre Qualité et Enregistrements de Configuration) est tenu à jour afin de faciliter le contrôle de la progression. Le Chef de Projet utilise des Rapports de Progression réguliers pour tenir le Comité de Pilotage de Projet au courant de la progression du projet. Les activités permettant de contrôler chaque séquence sont couvertes par le processus Contrôler une Séquence (Chapitre 15– Manuel officiel).

Dans le processus Gérer la Livraison des Produits (Chapitre 16– Manuel officiel), le(s) Chef(s) d'équipe ou membres des équipes exécutent les Lots de Travaux attribués (qui livreront un ou plusieurs produits) et tiennent le Chef de Projet informé des progrès grâce aux Rapports d'Avancement.

Vers la fin de chaque séquence management, le Chef de Projet demande la permission de passer à la séquence suivante en rendant compte de l'exécution de la séquence, en actualisant le Cas d'Affaire et en planifiant en détail la séquence management suivante. Le Chef de Projet fournit les informations nécessaires au Comité de Pilotage de Projet pour qu'il puisse évaluer la viabilité continue du projet et décider s'il faut autoriser la séquence management suivante. Les activités permettant de gérer chaque limite de séquence sont couvertes par le processus Gérer une Limite de Séquence (voir chapitre 17– Manuel officiel).

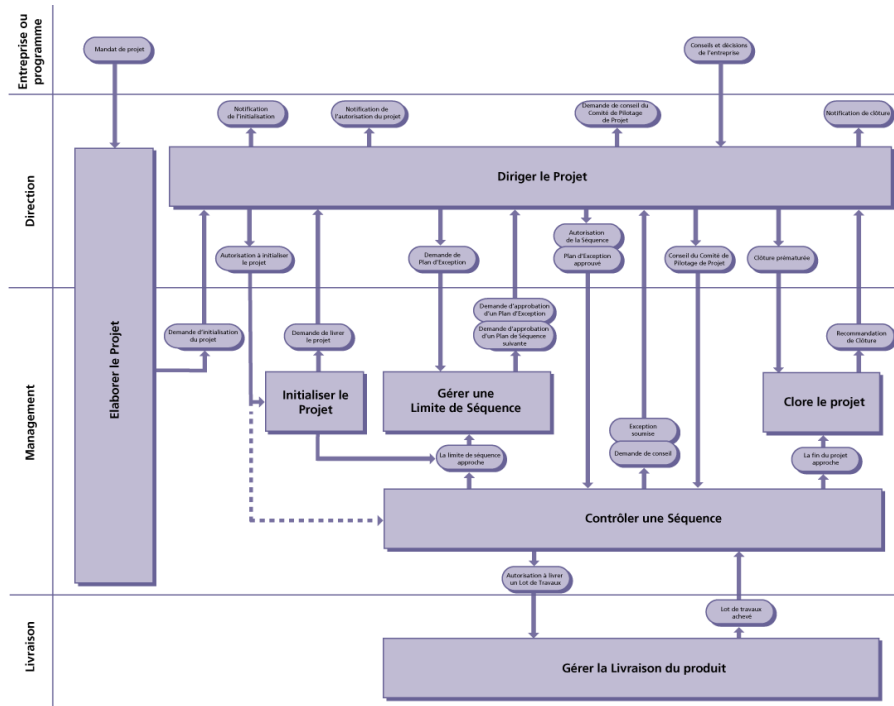
#### **7.2.4 Séquence de livraison finale**

Comme le projet est un engagement temporaire, il faut le démanteler lors de la séquence finale (quand le Chef de Projet a obtenu l'approbation de tous les produits du projet). Le Comité de Pilotage de Projet doit estimer que les destinataires des produits du projet sont en mesure de les assumer et de les utiliser de façon continue. Si c'est le cas, les produits peuvent être transférés en exploitation et le projet peut être clos. La documentation du projet doit être mise en ordre et archivée, les performances du projet doivent être évaluées par rapport au plan d'origine et les ressources allouées au projet doivent être libérées. Les activités de clôture comprennent la planification des revues de bénéfices post-projet correspondant aux bénéfices qui peuvent seulement être évalués quand les produits ont été utilisés (et donc après la clôture du projet). Les activités permettant de démanteler un projet sont couvertes par le processus Clore le Projet (voir chapitre 18– Manuel officiel).

### **7.3 Le modèle de processus PRINCE2**

La figure ci-dessous présente le modèle de processus PRINCE2.

Les processus sont alignés sur les niveaux de management entreprise ou programme, direction, management et livraison. Les déclencheurs de chaque processus sont indiqués.



**Notes:**

Note 1: à la fin de la séquence d'initialisation, le processus Initialiser le Projet est utilisé pour demander au Comité de Pilotage de Projet d'approuver l'initialisation du projet (en soumettant la Documentation d'Initialisation de Projet) et en même temps, le processus Gérer une Limite de Séquence est utilisé pour demander au Comité de Pilotage de Projet d'approuver le Plan de Séquence de la seconde séquence management.

Note 2: les activités de clôture sont planifiées et approuvées lors de l'approbation de la séquence finale. Ainsi, le processus Clore le Projet se passe durant la dernière séquence.

### 7.4 Structure des chapitres sur les processus

Chaque processus PRINCE2 est décrit selon la structure et le format suivants.

**Finalité**

Cette section décrit la raison d'être du processus.

**Objectif**

Cette section décrit les objectifs spécifiques à réaliser par le processus.

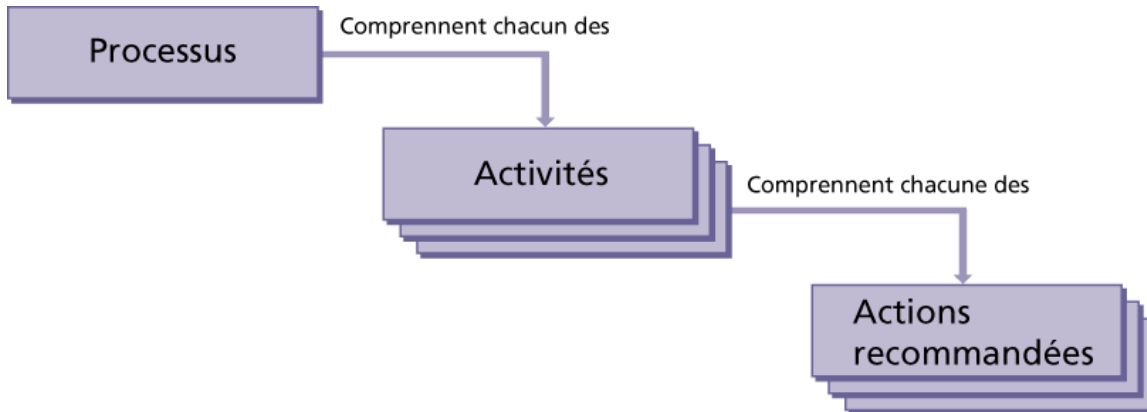
**Contexte**

Cette section positionne chaque processus dans le contexte des autres processus ainsi que les activités se déroulant dans le projet et provenant de la direction de l'entreprise ou de programme.

**Activités**

Les **processus** PRINCE2 comprennent un ensemble d'**activités** qui peuvent être réalisées de façon séquentielle ou parallèle. Les activités PRINCE2 comprennent un ensemble d'**actions recommandées** conçues pour obtenir un résultat particulier.

La figure ci-dessous présente les relations entre les processus, les activités et les actions.




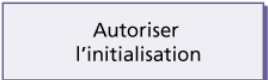
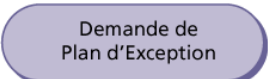
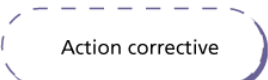


Un diagramme est fourni pour chaque activité afin de montrer les entrées et les sorties, y compris les produits qui sont créés ou actualisés par cette activité. Les actions recommandées pour réaliser les objectifs de l'activité sont décrits.

Chaque activité est conclue par un tableau listant les responsabilités pour chaque produit créé ou mis à jour pendant l'activité, comme illustré dans le tableau ci-dessous.

Producteur – responsable de la production du produit  
 Vérificateur – idéalement indépendant de la production  
 Approbateur – confirme l'approbation

Produit	Action	Entreprise/Programme	Exécutif	Utilisateur Principal	Fournisseur Principal	Chef de Projet	Chef d'équipe	Assurance Projet	Support Projet	Description de Produit disponible
Plan de Séquence	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.16

Il faut noter que les produits management créés pendant un processus peuvent être approuvés dans un autre (p. ex. un Plan de Séquence est créé dans le processus Gérer une Limite de Séquence mais approuvé dans le processus Diriger le Projet). Cependant, l'ensemble complet des responsabilités est listé, et celles qui sont couvertes par un autre processus sont indiquées entre parenthèses, p. ex. (A – Manuel officiel).

Symbole	Légende
	<p>Ceci est un processus PRINCE2.</p>
	<p>Ceci est une activité. Chaque processus comprend un certain nombre d'activités.</p>
 	<p>Ceci est un événement ou une décision qui déclenche un autre processus ou est utilisé pour communiquer avec la direction de l'entreprise ou de programme. Les flèches indiquent quel processus est déclenché par l'événement.</p> <p>Un déclencheur double indique des alternatives de déclencheurs d'un processus vers un autre (par exemple, une demande d'approbation d'un Plan de Séquence suivante ou une demande d'approbation d'un Plan d'Exception)</p> <p>L'utilisation de lignes pointillées indique l'utilisation à l'intérieur d'un processus (par exemple, une action corrective est un déclencheur d'une activité du processus Contrôler un Séquence vers une autre activité de ce même processus).</p>
 	<p>Ce sont des produits management qui sont créés ou actualisés par les activités d'un processus.</p> <p>Les encadrés indique qu'il s'agit d'un produit management dont la Description de Produit se trouve à l'Annexe A.</p> <p>Ceux entourés d'un pointillé sont des éléments d'un produit management ou sont des produits management non-définis par PRINCE2 ou pour lesquels PRINCE2 n'exige pas de composition spécifique ni de critère qualité.</p>

## 8. Test Foundation pré-formation

- 1) **Qu'est-ce qu'un projet?**
  - a. Une unité de travail opérationnelle
  - b. Le moyen d'implémenter un changement
  - c. Une activité technique planifiée
  - d. Une tâche assignée
  
- 2) **Qu'est-ce que PRINCE2?**
  - a. Une technique de planification
  - b. Un cadre de référence
  - c. Un standard qualité
  - d. Une bonne pratique

**3) Qu'est-ce qu'un Chef de Projet?**

- a. La personne responsable d'un projet
- b. Le propriétaire du projet
- c. La personne responsable de la coordination du travail du projet dans le but de livrer les livrables
- d. Un expert technique du développement produit

**4) Lequel de ces éléments est une variable de projet?**

- a. Le coût
- b. Le temps
- c. La qualité
- d. Les 3 éléments précédemment cités

**5) Dans PRINCE2, quel contexte assume tous les projets?**

- a. Commercial
- b. Technique
- c. Client/Fournisseur
- d. A but non lucratif

**6) Qu'est-ce qu'une méthode en gestion de projets?**

- a. L'approche globale qui sera suivie pour atteindre les objectifs du projet
- b. L'étude des techniques de gestion de projet
- c. Une partie des standards qualités d'une organisation
- d. Une discipline d'analyse

**7) Laquelle des propositions suivantes est une caractéristique d'un projet?**

- a. Atteindre tous les bénéfices à la livraison
- b. Temporaire
- c. A une exposition au risque limité
- d. Sa répétitivité

**8) Qu'est-ce qui, selon PRINCE2, motive un projet?**

- a. Les parties prenantes
- b. Le cas d'affaires
- c. Le plan de projet
- d. Le plan de communication

**9) Selon PRINCE2, les projets sont divisés en...**

- a. Produits
- b. Unités de travail technique
- c. Tâches
- d. Séquences de management

**10) Laquelle des phrases suivantes est vraie?**

- a. Les PM doivent avoir une connaissances technique
- b. Les PM sont responsables du Cas d'Affaires
- c. Les PM sont responsables de la livraison des objectifs du projet
- d. Les PM ont le dernier mot sur la prise de décision d'un projet

**11) Qu'est-ce qui doit être contrôlé pendant un projet?**

- a. Le périmètre
- b. La qualité
- c. Les bénéfices
- d. Les 3 éléments précédemment cités

**12) Qu'est-ce que sont les tolérances?**

- a. Limites au sein desquelles les objectifs du projet peuvent varier
- b. Les plans pour s'assurer de la livraison
- c. Une solution de secours si un projet échoue
- d. Aucun des éléments précédemment cités

**13) Lequel des principes PRINCE2 suivant supporte l'amélioration continue?**

- a. La justification continue pour l'entreprise
- b. Les rôles et responsabilités définis
- c. Apprendre de l'expérience
- d. Management par exception

**14) Lequel des principes suivant est un principe PRINCE2?**

- a. La gestion du risque
- b. La maitrise des changements
- c. Le management par exception
- d. La planification basée sur les produits

**15) Quels sont les niveaux de l'organisation impliqués dans un projet?**

- a. Entreprise – Projet – Business as Usual (Cours normal des affaires)
- b. Entreprise ou Programme – Direction – Gestion - Livraison



- c. Direction – Gestion - Livraison
- d. Portefeuilles – Programmes - Projets

**16) Lequel des principes suivant est basé sur l'utilisation des tolérances?**

- a. La justification continue pour l'entreprise
- b. La focalisation produit
- c. Le management par exception
- d. L'adaptation à l'environnement de projet

**17) Si pendant une revue de la qualité, un produit n'est pas satisfaisant, quel devrait être l'étape suivante?**

- a. Le produit est abandonné
- b. Le comité de pilotage est informé
- c. Une revue de suivi est organisée
- d. Une incidence est créée

**18) Identifier et maintenir la version des produits au travers du projet fait partie de:**

- a. La maîtrise des changements
- b. La gestion de la configuration
- c. La planification
- d. L'administration

**19) Quelle procédure est utilisée pour gérer l'incertitude liée à un projet?**

- a. La maîtrise des changements
- b. La gestion de la configuration
- c. La gestion du risque
- d. Exception

**20) Quel principe PRINCE2 permet une acceptation plus large des livrables du projet?**

- a. La définition des rôles et responsabilités
- b. Apprendre de l'expérience
- c. L'adaptation
- d. La focalisation produit

**21) Quel membre du comité de pilotage le PM devrait-il contacter pour demander des informations sur un produit?**

- a. L'autorité de changement

- b. L'Exécutif
- c. L'Utilisateur Principal
- d. L'Assurance Projet

**22) Laquelle des propositions suivantes n'est pas un processus PRINCE2?**

- a. Initialiser le Projet
- b. Contrôler une Séquence
- c. Autoriser l'initialisation
- d. Clore le projet

**23) La technique PRINCE2 \_\_\_\_\_ suit le principe de focalisation produits.**

- a. Maitrise des changements
- b. Planification basée sur le produit
- c. Gestion des risques
- d. Gestion de la configuration

**24) Qui est responsable de la faisabilité des plans?**

- a. Chef de Projet
- b. Chef d'équipe
- c. Exécutif
- d. Fournisseur principal

**25) Le/L' \_\_\_\_\_ est responsable de la recherche de financement d'un projet.**

- a. Fournisseur principal
- b. Assurance Entreprise
- c. Chef de projet
- d. Exécutif

**26) Laquelle des propositions suivantes est une responsabilité du Chef de Projet?**

- a. Représenter les utilisateurs finaux
- b. Gérer les activités opérationnelles
- c. Planifier
- d. Résoudre les conflits

**27) Le processus \_\_\_\_\_ est utilisé pour confirmer le remise du produit au client.**

- a. Contrôler une séquence
- b. Gérer la livraison des produits
- c. Initialiser un projet

d. Clore un projet

**28) Le \_\_\_\_\_ est utilisé pour communiquer les informations sur le statut des lots de travaux.**

- a. Rapport d'exception
- b. Rapport d'avancement
- c. Rapport d'évidence
- d. Rapport des retours d'expérience

**29) Laquelle des propositions suivantes est une des 5 étapes de la procédure de gestion du risque?**

- a. Capturer
- b. Analyser
- c. Planifier
- d. Décider

**30) Le PM peut également jouer le rôle de/d' \_\_\_\_\_ .**

- a. Autorité de Changement
- b. Assurance Entreprise
- c. Assurance Qualité
- d. Partie prenante

## 9. Réponses au Test Foundation pré-formation

- 1) B
- 2) D
- 3) C
- 4) D
- 5) C
- 6) A
- 7) B
- 8) B
- 9) D
- 10) C
  
- 11) D
- 12) A
- 13) C
- 14) C
- 15) B
- 16) C
- 17) C
- 18) B
- 19) C
- 20) D
  
- 21) C
- 22) C
- 23) B
- 24) D
- 25) D
- 26) C
- 27) D
- 28) B
- 29) C
- 30) A

