

COURSEWARE

# Support de Cours: Certification PM<sup>2</sup> Fondation par l'PM<sup>2</sup> GROUP

Laurent Kummer

Support de Cours Certification  
PM<sup>2</sup> Fondation par l'PM<sup>2</sup> GROUP

## Mentions Légales

Titre Support de Cours: Certification PM<sup>2</sup> Fondation par l'PM<sup>2</sup> GROUP

Auteurs: Laurent Kummer

Éditeur: Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, Pays-Bas

ISBN Hard Copy: 9789401809283

Édition: Première édition, première impression, Septembre 2022

Conception: Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, Pays-Bas

Copyright: © Van Haren Publishing 2022

Pour plus de renseignements sur Van Haren Publishing, envoyez un e-mail à : [info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net) ou visitez notre site web :

[www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne doit être reproduite sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit l'acord écrit d' auteurs et éditeur Van Haren Publishing.

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

## **À propos de ce didacticiel**

Ce didacticiel a été créé avec des experts de l'industrie qui sont également les auteurs de cette publication. L'input pour le matériel de cours se compose de publications existantes et de l'expérience et de l'expertise des auteurs. Le matériel a été révisé par des formateurs qui travaillent avec ce matériel. Les points d'apprentissage clés qui doivent être maîtrisés conformément à la norme d'examen sont au cœur du matériel de cours.

Le but du didacticiel est de fournir au formateur et à l'étudiant un soutien maximal dans sa formation. Le matériel est modulaire ; selon les auteurs cette structure offre un taux de réussite maximum dans le cas le candidat veut se préparer pour l'examen. Pour le même raison le didacticiel a été accrédité.

Afin de satisfaire aux exigences d'accréditation, le matériel de cours doit répondre à certains critères de qualité. La structure, l'utilisation de terminologie, images et références font également partie de cette accréditation. De plus, le matériel doit être mis à disposition à chaque étudiant individuel pour obtenir l'accréditation. Pour compléter le matériel il contient des exercices et exemples de réponses ainsi que des examens blancs, afin d'accompagner au mieux le formateur et le candidat pendant la formation à la maîtrise de la théorie.

Très souvent, les diapositives se réfèrent également exactement à la littérature recommandée, dans laquelle l'étudiant peut trouver des informations supplémentaires sur un sujet spécifique. Il a été décidé de ne pas ajouter de pages de notes au didacticiel, afin de pouvoir prendre des notes tout au long du matériel.

Le didacticiel est complet, il est possible que le formateur dans son récit s'écarte de la structure des diapositives ou n'utilise pas toutes les diapositives ou devoirs. L'élève a toujours la possibilité de revoir ces sujets à son rythme. Pour cela, la structure du didacticiel et des publications peut être suivie pour une préparation maximale à l'examen.

Le didacticiel et la littérature recommandée sont la combinaison parfaite pour apprendre et comprendre la théorie.



## Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT and IT Management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business Management and
- Project Management

Van Haren Publishing is also publishing on behalf of leading organizations and companies: ASLBiSL Foundation, BRMI, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IFDC, Innovation Value Institute, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Topics are (per domain):

### IT and IT Management

ABC of ICT  
ASL®  
CATS CM®  
CMMI®  
COBIT®  
e-CF  
ISO/IEC 20000  
ISO/IEC 27001/27002  
ISPL  
IT4IT®  
IT-CMF™  
IT Service CMM  
ITIL®  
MOF  
MSF  
SABSA  
SAF  
SIAM™  
TRIM  
VeriSM™

### Enterprise Architecture

ArchiMate®  
GEA®  
Novius Architectuur  
Methode  
TOGAF®

### Business Management

*BABOK® Guide*  
BiSL® and BiSL® Next  
BRMBOK™  
BTF  
EFQM  
eSCM  
IACCM  
ISA-95  
ISO 9000/9001  
OPBOK  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Project Management

A4-Projectmanagement  
DSDM/Atern  
ICB / NCB  
ISO 21500  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP®  
P3O®  
*PMBOK® Guide*  
Praxis®  
PRINCE2®

For the latest information on VHP publications, visit our website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

## Introduction de l'auteur

Chers lecteurs et étudiants, bienvenue au cours « Gérer les projets avec PM<sup>2</sup>, la méthode de gestion de projet de la Commission Européenne. »

Dans ce cours vous trouverez bien entendu toutes les informations sur cette méthode simple et efficace. Nous souhaitons également en profiter pour vous sensibiliser à une gestion de projet saine et durable, axée sur la livraison de Valeur et l'impact positif sur la société, tout en respectant des principes et des valeurs qui feront de vous un(e) professionnel(le) respecté(e).

Le support de cours que vous avez entre les mains est articulé autour de trois objectifs distincts :

The material in front of you is articulated around three objectives:

- Vous donner une vue d'ensemble de la méthode PM<sup>2</sup> dans un contexte général ;
- Vous transmettre les fondamentaux théoriques nécessaires à la certification PM<sup>2</sup> ;
- Vous aider à mettre la méthodologie en pratique au travers d'outils, techniques et exemples pertinents.

Un code spécifique sur les diapositives (de une \* à trois \*\*\*) vous aidera à vous situer par rapport à ces objectifs.

La progression de PM<sup>2</sup> dans la gestion de projet en Europe s'est révélée exponentielle ces dernières années, depuis sa mise à disposition par la Commission Européenne en 2016. La demande pour un syllabus officiel permettant de dessiner les contours d'une certification solide et professionnelle a finalement été entendue et le support de cours que vous avez devant vous est le premier (et le seul à ce jour) à répondre exactement à ce syllabus officiel. Vous avez donc toutes les chances de pouvoir passer avec succès l'examen de certification « PM<sup>2</sup> Fondation » et être reconnu en tant que Chef de Projet PM<sup>2</sup>.

Au-delà de cet atout pour votre carrière, nous espérons que vous apprécierez cette méthode simple et élégante développée par la Commission Européenne pour le bénéfice de tous.

Bonne gestion!

Laurent Kummer

Editeur en chef PM<sup>2</sup> v3.0

## Table des matières

|  |       |            |
|--|-------|------------|
| Reflection   |       | 7          |
| Agenda   |       | 9          |
| <b>Présentation du cours</b>                           |       | <b>11</b>  |
| Comment utiliser ce support de cours ?                 | (3)   | 12         |
| Introduction à la gestion de projet                    | (12)  | 16         |
| <i>Quizz</i>   | (35)  | 28         |
| La proposition PM <sup>2</sup>                         | (41)  | 31         |
| <i>Résumé &amp; Quizz</i>                              | (61)  | 41         |
| Modèle de gouvernance PM <sup>2</sup>                  | (68)  | 44         |
| <i>Résumé &amp; Quizz</i>                              | (87)  | 54         |
| Phase de lancement                                     | (94)  | 57         |
| <i>Résumé &amp; Quizz</i>                              | (117) | 69         |
| La phase de planification                              | (124) | 72         |
| Le processus de planification                          | (144) | 82         |
| <i>Résumé &amp; Quizz</i>                              | (197) | 109        |
| La phase d'exécution                                   | (204) | 112        |
| <i>Quizz</i>   | (216) | 118        |
| Suivi et contrôle                                      | (222) | 121        |
| <i>Résumé &amp; Quizz</i>                              | (252) | 136        |
| La phase de clôture                                    | (259) | 140        |
| <i>Résumé &amp; Quizz</i>                              | (266) | 143        |
| La mentalité PM <sup>2</sup>                           | (273) | 147        |
| Conclusion   | (280) | 150        |
| Annexe 1: Le cadre logique                             | (288) | 154        |
| PM <sup>2</sup> et développement durable               | (304) | 162        |
| <b>Traduction française du PM<sup>2</sup> Syllabus</b> |       | <b>166</b> |
| <b>A langue officielle du Syllabus est l'anglais</b>   |       | <b>178</b> |
| <b>Project Management Methodology Guide 3.0.1</b>      |       | <b>190</b> |

## Diagramme "Autoréflexion sur la compréhension"

Ce diagramme vous permet d'évaluer vos connaissances et votre compréhension du matériel. Remplissez-le pour voir où en êtes-vous. Pour réussir l'examen, vous devez viser à atteindre la section supérieure du niveau 3. Voulez-vous vraiment devenir un pro ? Mettez ensuite sur le niveau 4. Votre niveau de compréhension général suivra bien sûr la courbe d'apprentissage. C'est pourquoi il est important que vous sachiez où vous vous trouvez dans le diagramme à tout moment pendant la formation et que vous soyez attentif aux goulets d'étranglement. En fonction de votre position dans le diagramme "Réflexion sur la compréhension", vous pouvez évaluer le progrès de votre propre formation.

| Niveau de compréhension  | Avant la formation (connaissance préalable) | Formation Partie 1 (1 <sup>ère</sup> moitié) | Training Partie 2 (2 <sup>ème</sup> moitié) | Après revue du livre et après avoir étudié | Après avoir faites les exercices et l'examen blanc |
|--|---|--|---|--|--|
| Niveau 4<br><i>Je peux comprendre et appliquer le contenu.</i>               |   |  |   |  |  |
| Niveau 3<br><i>Je comprends ! Je suis en bonne voie !</i>                    |   |  |   |  | Prêt pour l'examen !                               |
| Niveau 2<br><i>Je le comprends presque. Plus d'exercice me serait utile.</i> |   |  |   |  |  |
| Niveau 1<br><i>J'apprends, mais je ne le comprends pas encore vraiment.</i>  |   |  |   |  |  |

(Diagramme "Autoréflexion sur la compréhension")

Notez les goulets d'étranglement que vous rencontrez encore afin de pouvoir les résoudre vous-même ou avec votre instructeur. Utilisez ensuite le diagramme pour évaluer si vous comprenez mieux où en êtes-vous sur la courbe d'apprentissage.

## Résolution des problèmes

Goulet  
d'étranglement :

---

*Sujet :*

---

Formation Partie 1

---

---

Formation Partie 2

---

---

Après revue du livre et après  
avoir étudié

---

---

Après avoir faites les  
exercices et l'examen  
blanc

---

---

---

---



## Agenda

### Suggestion d'Agenda – Infosession:

---

#### Matin

---

- Introduction, Objectifs du cours – 30 min
  - Contexte & défis for pour les projets – 30 min
  - Définitions – 20 min
  - Pause
  - Aperçu de PM<sup>2</sup> - 30 min
  - Gouvernance – 1h
  - Pause
- 

#### Après-midi

---

- Phase de Lancement – 30 min
  - Phase de Planification – 30 min
  - Phase d'Exécution – 30 min
  - Pause
  - Suivi et Contrôle – 1h
  - Phase de Clôture – 15 min
  - Mentalités – 15 min
  - Conclusion
- 

### Cours de deux jours:

---

#### Matin 1

---

- Introduction, Objectifs du cours – 30 min
  - Contexte & défis for pour les projets – 30 min
  - Définitions – 30 min
  - Pause
  - Aperçu et historique de PM<sup>2</sup> - 45 min
  - Gouvernance – 1h
  - Pause
- 

#### Après-midi 1

---

- Gouvernance – 30 min
  - Phase de Lancement – 45 min
  - Pause
  - Phase de Planification – 1h 30min
  -
- 

#### Matin 2

---

- Phase de Planification – 1h 30 min
  - Pause
  - Phase d'Exécution - 15 min
  - Suivi et Contrôle – 1h
  - Pause
- 

#### Après-midi 2

---

- Suivi et Contrôle – 30 min
  - Phase de Clôture– 30 min
  - Mentalités – 20 min
  - Pause
  - Révisions – 1h 30min
  - Conclusion
-

---

## Cours de trois jours :

---

### Matin 1

---

- Introduction, Objectifs du cours – 30 min
  - Contexte & défis for pour les projets – 45 min
  - Pause
  - Définitions – 30 min
  - Aperçu de PM<sup>2</sup> - 30 min
  - Gouvernance – 30 min
  - Pause
- 

### Après-midi 1

---

- Gouvernance – 30 min
  - Atelier: Sélection de projets et Gouvernance– 1h
  - Pause
  - Phase de Lancement– 1h
  - Atelier: Démarrer un projet – 30 min
- 

### Matin 2

---

- Revue du jour précédent– 15 min
  - Phase de Planification– 1h
  - Pause
  - Phase de Planification – 1h 30 min
  - Pause
- 

### Après-midi 2

---

- Atelier: Planification – 1h 30 min
  - Pause
  - Atelier: Présentations – 1h 30 min
- 

### Matin 3

---

- Revue du jour précédent – 15 min
  - Phase d'Exécution – 15 min
  - Suivi et Contrôle – 1h
  - Pause
  - Suivi et Contrôle – 30 min
  - Atelier – 1h 30 min
  - Pause
- 

### Après-midi 3

---

- Phase de Clôture – 30 min
  - Mentalités – 30 min
  - Cadre logique – 30 min
  - Pause
  - Révisions – 1h 30min
  - Conclusion
-



## La Gestion de Projets avec



La méthodologie de gestion de projets open source créée et maintenue par la Commission Européenne



Éditions Van Haren

COURSEWARE

Ce didacticiel est destiné aux formateurs et aux professionnels du projet pour les aider à comprendre comment gérer des projets avec PM². Il est basé sur la version 3.0.1 du PM² Methodology Guide et sur le matériel open-source officiel publié par la Commission Européenne et disponible sur <https://europa.eu/pm2>

#### Avis de droit d'auteur PM² :

PM² est une méthodologie de gestion de projet open source créée et soutenue par la Commission Européenne. Le guide méthodologique et son matériel de formation sont publiés sous licence EUPL. ( [https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/custom-page/attachment/eupl\\_v1.2\\_en.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/custom-page/attachment/eupl_v1.2_en.pdf) )

Le logo PM² est la propriété de l'Union Européenne et ne peut être enregistré en tant que marque ou autre, ni utilisé séparément de ces documents.

Ni les publications ni le logo ne peuvent être utilisés d'une manière suggérant l'approbation d'une organisation tierce par l'Union Européenne lorsqu'il n'y en a pas de contrat légal en place.

#### Crédits images :

Toutes les images dans ce didacticiel sont concédés sous licence aux auteurs d' Adobe Stock © sauf indiqué spécifiquement.

Éditions Van Haren

2

## Comment utiliser ce support de cours ?

Les cercles de couleur correspondent au niveau de compréhension recherché du cours :

- 1 cercle : Initiation de haut niveau à PM<sup>2</sup> (1 journée)
- 2 cercles : Connaissances théoriques et préparation à l'examen de certification (cours de 2 jours)
- 3 cercles : Conseils pratiques sur la gestion de projets avec PM<sup>2</sup> (cours de 3 jours et plus).

Notez que la préparation à l'examen est couverte par les diapositives avec un et deux cercles.

Planning: Planning Kick-off: Meeting

- Discuss and elaborate a clear project scope and clarify Roles & Responsibilities.
- Ensure common understanding of the Project Charter.
- Set the expectations of all the key Project Stakeholders.
- Identify project risks/constraints/assumptions and discuss the project planning.

| RAM (RASC)       | AGB | PSC | PO | SM | UR | SP | PM | PCT |
|------------------|-----|-----|----|----|----|----|----|-----|
| Kick-off meeting | I   | A   | C  | S  | C  | C  | R  | C   |

101

Le cas échéant, vous trouverez une référence au paragraphe du Guide PM<sup>2</sup> : P2.3 renvoie au paragraphe 2.3 du Guide. AE6 renvoie à l'annexe E.6 par exemple.

Ce support de formation propose aux participants d'apprendre à gérer des projets à l'aide de PM<sup>2</sup>. La durée suggérée du cours pour acquérir une compréhension avancée de la méthodologie est de trois jours à travers des lectures couvrant les aspects théoriques et des ateliers. Il est cependant possible de raccourcir la formation à deux jours (théorie uniquement, couvrant le syllabus de la certification PM<sup>2</sup>) ou même d'utiliser ce matériel pour un cours d'introduction d'une journée. Pour aider le formateur dans son choix, les slides seront signalés par le code suivant :

● Diapositives couvrant le minimum de base pour obtenir un aperçu des PM<sup>2</sup>.

● Slides couvrant le syllabus de PM<sup>2</sup> v3 et la préparation à la certification.

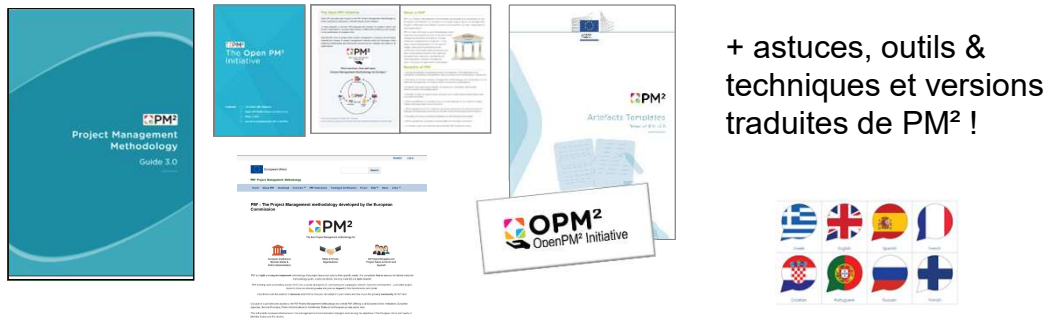
● Diapositives fournissant une compréhension approfondie de la méthodologie PM<sup>2</sup> et des techniques associées.

A noter que pour préparer la Certification PM<sup>2</sup>, la formation de deux jours couvrant l'ensemble des notions théoriques est fortement suggérée ●(+)

Le cours d'une journée ne couvre pas l'intégralité du programme PM<sup>2</sup> v3 publié par la Commission Européenne.

## Documentation PM<sup>2</sup>

Une copie du PM<sup>2</sup> Guide V3.0.1 est incluse dans ce didacticiel. Pour une expérience optimale, nous vous recommandons de télécharger les dernières versions du guide PM<sup>2</sup> et des artefacts sur le site Web de la Commission Européenne : <https://europa.eu/pm2>



Éditions Van Haren

5

## Objectifs du cours

Ce cours présente les concepts clés de la gestion de projet dans le contexte de la méthodologie PM<sup>2</sup>.

Il permet aux participants :

- D'obtenir les connaissances de base nécessaires pour utiliser efficacement la méthodologie de gestion de projet PM<sup>2</sup>.
- De comprendre le cycle de vie complet du projet PM<sup>2</sup>, l'organisation, les rôles et les responsabilités.
- De comprendre les principes offerts par PM<sup>2</sup>.
- De se familiariser avec les principaux artefacts PM<sup>2</sup> pour initier, planifier, exécuter, contrôler et clôturer des projets
- De se préparer à l'examen de certification PM<sup>2</sup>\*
- De comprendre la mise en œuvre des principaux processus de gestion de projet\*\*.
- De comprendre les principaux outils et techniques de gestion de projet\*\*.

Éditions Van Haren

6



## Sommaire



1. Introduction
  - Le contexte des projets et de la gestion de projet .
  - Définitions utiles.
  - Succès et echecs du projet
2. proposition
  - Histoire et état actuel
  - PM² dans le cadre des projets financés par l'UE projets
  - Structure de la méthodologie
3. Modèle de gouvernance PM²
4. Phases et artefacts
  - Initier
  - Planification
  - Exécution
  - Surveiller et contrôler
  - Fermeture
5. Principes PM²

## Suggestion d'agenda– 1 journée de cours

### Matin

Présentations, mise en place des objectifs du cours – 30 min  
 Contexte & enjeux pour les projets & chefs de projets – 30 min  
 Définitions – 20 min  
 Pause  
 Présentation de PM² - 30 min  
 Gouvernance – 1h  
 Pause déjeuner

### Après midi

Phase d'initiation - 30 min  
 Phase de planification – 30 min  
 Phase d'exécution - 30 min  
 Pause  
 Suivi & Contrôle – 1h  
 Phase de clôture – 15 min  
 Principes– 15 min  
 Conclusion

## Suggestion d'agenda – cours de 2 jours

### Jour 1

#### Matin

Présentations, mise en place des objectifs du cours – 30 min  
 Contexte & enjeux pour les projets – 30 min  
 Définitions – 30 min  
 Pause  
 Présentation de PM<sup>2</sup> - 45 min  
 Gouvernance – 1h

#### Après midi

Gouvernance – 30 min  
 Phase d'initiation - 45 min  
 Pause  
 Phase de planification – 1h 30min

### Jour 2

#### Matin

Phase de planification – 1h 30 min  
 Pause  
 Phase d'exécution - 15 min  
 Suivi et contrôle - 1h  
 Pause déjeuner

#### Après midi

Suivi et contrôle – 30 min  
 Phase de clôture – 30 min  
 Principes – 20 min  
 Pause  
 Révisions – 1h 30min  
 Conclusion

## Suggestion d'agenda – cours de 3 jours

### Jour 1

#### Matin

Présentations, mise en place des objectifs du cours – 30 min  
 Contexte & enjeux pour les projets & chefs de projets – 45 min  
 Pause  
 Définitions – 30 min  
 Présentation de PM<sup>2</sup> - 30 min  
 Gouvernance – 30 min

#### Après midi

Gouvernance – 30 min  
 Atelier : Sélection de projets & exercices de gouvernance – 1h  
 Pause  
 Phase d'initiation – 1h  
 Atelier : Initier un projet – 30 min

### Jour 2

#### Matin

Bilan de la veille – 15 min  
 Phase de planification – 1h  
 Pause  
 Phase de planification – 1h 30 minutes  
 Pause déjeuner

#### Après midi

Atelier : Exercices de planification de projet – 1h30  
 Pause  
 Atelier : Présentations d'équipe – 1h 30 minutes

### Jour 3

#### Matin

Bilan de la veille – 15 mn  
 Phase d'exécution – 15 mn  
 Surveillance & Contrôle – 1h  
 Pause  
 Surveillance et contrôle – 30 min  
 Atelier – 1h30  
 Pause déjeuner

#### Après midi

Phase de clôture – 30 min  
 Principes – 30 min  
 LFA – 30 min  
 Pause  
 Révisions – 1h 30min  
 Conclusion

## Présentations – Tour de Table

Présentez-vous à la classe :

- Quelle est votre expérience en gestion de projet ?
- Avez-vous une certification?
- Quelles sont vos attentes pour le cours?
- Y a-t-il quelque chose d'utile que la classe sache sur vous ?



## INTRODUCTION À LA GESTION DE PROJET

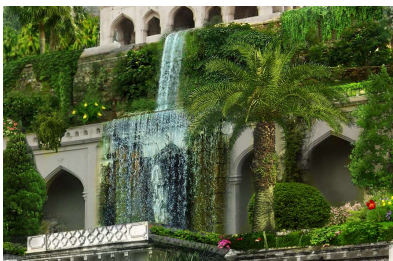
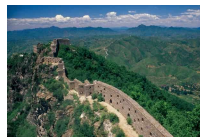
## Pourquoi faisons-nous des projets ?

- Pour résoudre des problèmes de grande envergure (santé, environnement, énergie...)
- Améliorer nos façons de faire (nouveaux usages industriels)
- Transformer les opérations commerciales pour améliorer la façon de travailler
- Proposer de nouveaux produits ou services
- Progresser en tant que civilisation
  
- **Changer (en mieux !) notre société**

### A noter

Il est important de réaliser que la plupart des projets ont une dimension transformationnelle pour l'organisation qui reçoit le projet. Les projets créent des changements, des changements sur les gens, sur leur façon de travailler, de vivre. Problème : personne n'aime être changé ! Il faut toujours se souvenir du « pourquoi » du projet. Si le « pourquoi » est le changement, il doit être pris en compte pendant toute la durée du projet et au-delà !

## Quel âge a la gestion de projet ?



Henri Gantt, 1915

### A noter

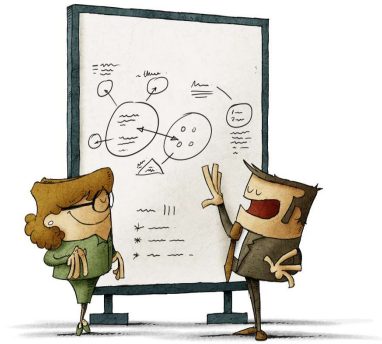
La gestion de projet est probablement aussi vieille que l'humanité. Preuves trouvées pour les pyramides égyptiennes, la grande muraille de Chine et les jardins de Babylone. Accélération au 20<sup>ème</sup> siècle. La gestion de projet est devenue un domaine d'étude à part entière dans les années 1980 (première revue académique en 1981).

## Discussion : Défis du projet

Pourquoi (vos) projets échouent, quels défis/frustrations rencontrez-vous ?

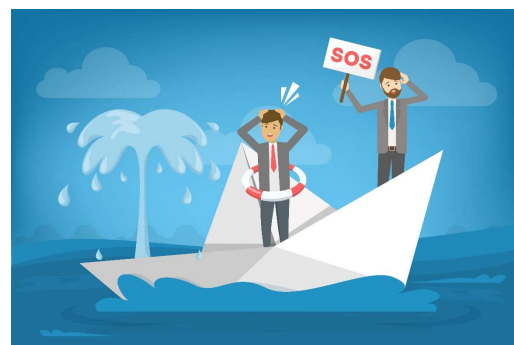
Discutez et/ou listez sur un tableau

**A noter** Pourquoi autant d'échecs alors que l'humanité est impliquée dans les projets depuis toujours ? Parce que nous sommes humains ! Probablement aucune des raisons énumérées sur le tableau n'est technique mais toutes liées à des défauts humains.



## Pourquoi les projets échouent-ils ?

- Chefs de projet insuffisamment formés et/ou inexpérimentés
- Échec de la définition et de la gestion des attentes
- Mauvais leadership à tous les niveaux
- Difficultés d'identifier, de documenter et de suivre adéquatement les objectifs et les exigences
- Mauvais plans et processus de planification



Source : Frank Winters, « Les 10 principales raisons pour lesquelles les projets échouent » sur [ganthead.com](http://ganthead.com)



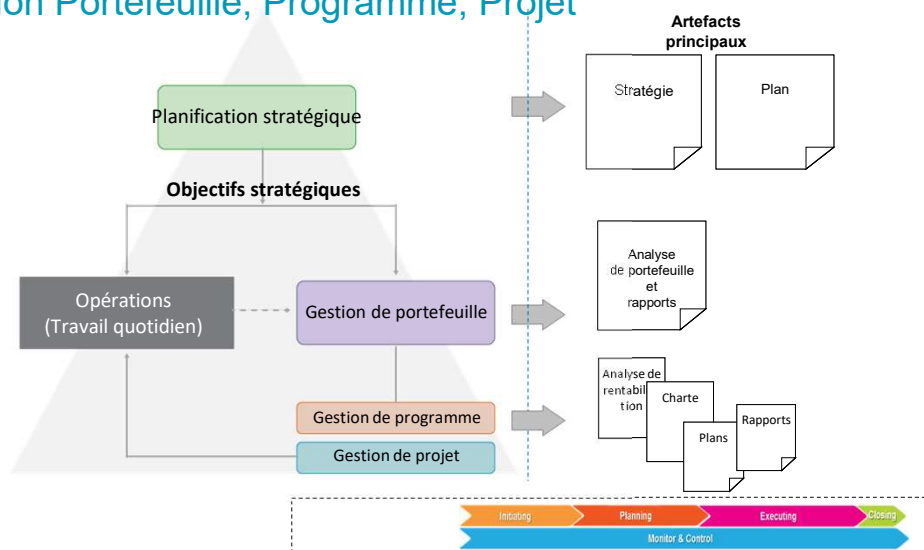
## Exemples de projets

Les projets sont entrepris à tous les niveaux de l'organisation et peuvent impliquer une seule personne ou plusieurs milliers.

Leur durée varie de quelques semaines à plusieurs années. Les projets peuvent impliquer une ou plusieurs unités organisationnelles .

- Développer un nouveau produit ou service
- Effectuer un changement dans la structure, le personnel ou le style d'une organisation
- Conception d'un nouveau véhicule de transport
- Développer, modifier ou acquérir un nouveau système d'information
- Construire un bâtiment ou une installation
- Construire un système d'eau pour une communauté
- Mener une campagne pour un mandat politique
- Mettre en place une nouvelle procédure ou un nouveau processus métier
- Répondre à une sollicitation de contrat.

## Relation Portefeuille, Programme, Projet



## Relation Portefeuille, Programme, Projet



### Programme:

Un programme est un ensemble de projets visant un objectif commun, c'est-à-dire un groupe de projets connexes gérés de manière coordonnée pour obtenir des avantages qui ne pourraient être obtenus par leur gestion individuelle. Les programmes peuvent également inclure des éléments de travaux connexes en dehors de la portée de ses projets.

### Portefeuille:

Un portefeuille est un ensemble de projets, programmes et autres activités regroupés afin d'assurer un meilleur contrôle (financier, ressources), et de faciliter leur gestion efficace en termes d'atteinte des objectifs stratégiques.

P2.2

Éditions Van Haren

19

## Gestion de projets, programmes et portefeuilles



Gestion de portefeuille : Gérer le *bon* projet.



Gestion de projet : *bien* gérer le projet .



Gestion de programme : Intégrer les projets de la *bonne* manière.

P2.2

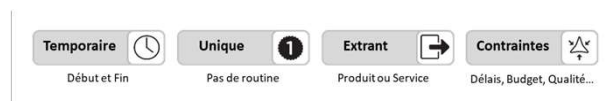
Éditions Van Haren

20

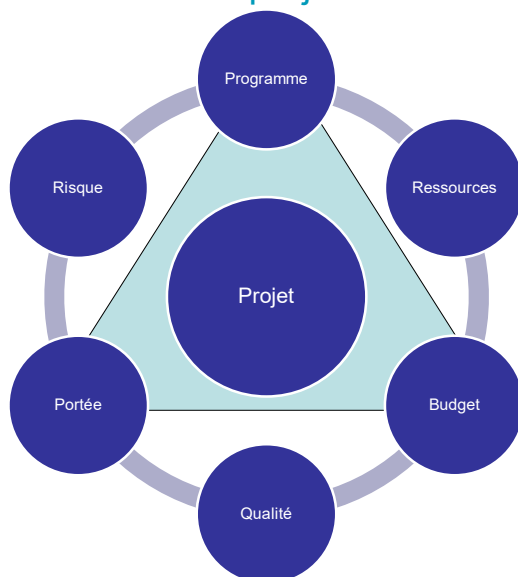
## Qu'est-ce qu'un projet ?

→ Des Personnes!

Un projet est une organisation temporaire mise en place pour créer un produit ou un service unique en tenant compte de certaines contraintes telles que le temps, le coût et la qualité.



## Contraintes d'un projet

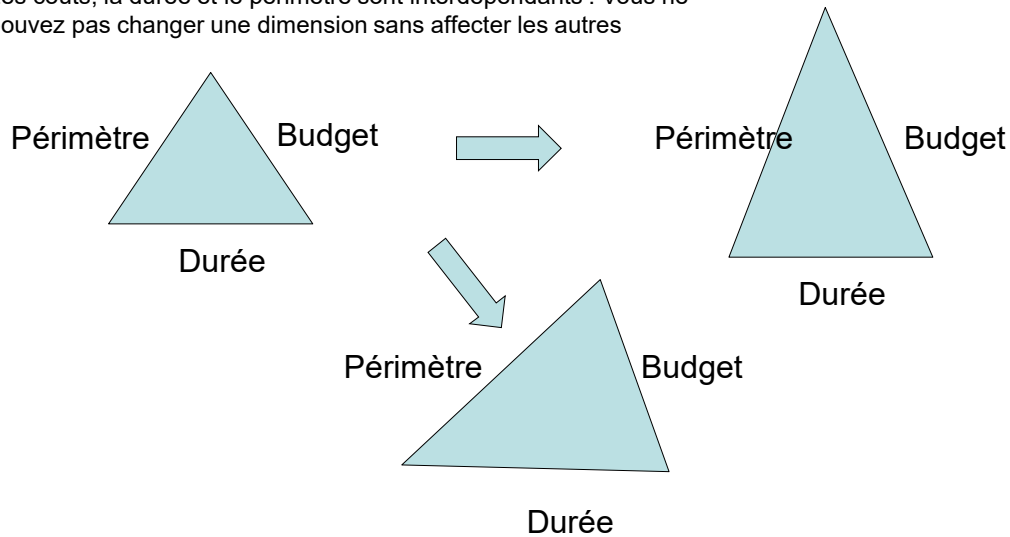


### A noter

Il y a aussi la politique, la concurrence, les lois et réglementations, l'environnement, le marché etc.

## La Triple Contrainte ou "Triangle de Fer"

Les coûts, la durée et le périmètre sont interdépendants . Vous ne pouvez pas changer une dimension sans affecter les autres



Éditions Van Haren

23

## Qui sont les parties prenantes ?

Les parties prenantes sont des organisations, des groupes de personnes ou des individus qui sont :

- activement impliqué dans le projet,
- dont les intérêts peuvent être affectés du fait des activités du projet ou des résultats du projet
- ... ou qui croient l'être !



### A noter

- Soyez attentifs: Les personnes qui pensent qu'elles sont parties prenantes du projet le deviennent de facto, car leurs actions auront un effet sur le projet.
- ISO 21505:2017 - personne, groupe ou organisation qui a des intérêts dans, ou peut affecter, peut être affecté par, ou se sent affecté par, tout aspect d'un projet, d'un programme, d'un portefeuille ou de la gouvernance de l'organisation

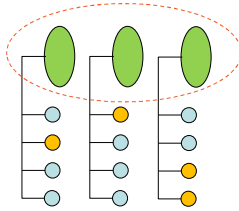
P4.1

Éditions Van Haren

24

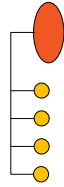
## Structures organisationnelles

● Responsable métier ● Chef de projet ● Personnel du projet



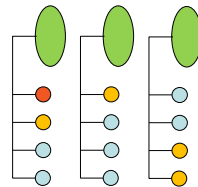
### Fonctionnel

Les branches sont isolées. La coordination du projet est partagée entre les responsables fonctionnels.  
Ex. Organismes publics, administrations...



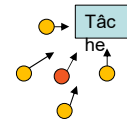
### Projet

Le chef de projet a pleine autorité sur l'équipe de projet.  
Ex. Fournisseurs de solutions, cabinets de conseil...



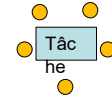
### Matrice

Le personnel du projet partage les tâches fonctionnelles avec les activités du projet.  
Par exemple, la plupart des organisations privées opèrent ainsi...



### Fluide

Les équipes de projet se forment ad hoc lorsque les activités arrivent et se dissolvent peu de temps après.  
Pour les organisations à haute maturité.



### Holonique

Des équipes projets autonomes et auto-organisées.  
Par exemple, les entreprises agiles.

## Performance dans les projets

|                              | Fonctionnel                  | Matrice faible           | Équilibré                    | Matrice forte  | Projet         | Fluide         | Holonique      |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Autorité du chef de projet   | Peu ou pas                   | Bas                      | Faible à modéré              | Modéré à élevé | Haute          | Haute          | N / A          |
| Disponibilité des ressources | Peu ou pas                   | Bas                      | Faible à modéré              | Modéré à élevé | Haute          | Haute          | Haute          |
| Responsabilité budgétaire    | Gestionnaire fonctionnel     | Gestionnaire fonctionnel | Mixte                        | Chef de projet | Chef de projet | Chef de projet | Chef de projet |
| Rôle du chef de projet       | Temps partiel le cas échéant | À temps partiel          | À plein temps                | À plein temps  | À plein temps  | À plein temps  | À plein temps  |
| Personnel du projet          | À temps partiel              | À temps partiel          | Temps partiel ou temps plein | À plein temps  | À plein temps  | À plein temps  | À plein temps  |





## Compétences

Le chef de projet doit faire preuve d'un grand nombre de compétences pour faire face à toutes sortes de situations. Les membres de l'équipe de projet doivent également être sélectionnés en fonction de leurs talents, afin qu'ils se complètent et que toutes les compétences nécessaires au projet soient couvertes.

Exemple de référentiel de compétences :

| Perspective   | Personnes  | Pratique   |
|---|--|--|
| Stratégie<br>Gouvernance<br>Conformité<br>Pouvoir et intérêt<br>Culture & Valeurs | Introspection<br>Intégrité, fiabilité<br>Communication<br>Relationnel<br>Leadership<br>Travail en équipe<br>Conflit & crise<br>Débrouillardise<br>Négociation<br>Orienté résultats | Conception du projet<br>Exigences et objectifs<br>Périmètre, temps<br>Organisme<br>Qualité<br>Budget<br>Ressources<br>Approvisionnement<br>Planifier et contrôler<br>Gérer les risques<br>Parties prenantes<br>Gestion du changement |

Source : IPMA ICB 4.0



## La bonne méthodologie pour la bonne équipe

### Le modèle Dreyfus d'acquisition des compétences

| Novice  | Débutant avancé   | Compétent  | Avancé  | Expert  |
|---|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion rigide aux règles ou aux plans enseignés</li> <li>Aucun exercice de jugement discrétionnaire</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Perception situationnelle limitée</li> <li>Tous les aspects du travail traités séparément avec une importance égale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire face à de multiples activités et informations</li> <li>Une certaine perception des actions par rapport aux objectifs</li> <li>Planification délibérée</li> <li>Formuler des routines</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vision holistique de la situation</li> <li>Donne la priorité à ce qui est important</li> <li>Perçoit les écarts par rapport aux schémas normaux</li> <li>Utilise des principes d'orientation pour s'adapter à la situation actuelle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dépasser le recours aux règles, directives et principes</li> <li>Compréhension intuitive de la situation basée sur une expérience approfondie</li> <li>A une vision de ce qui est possible</li> <li>Utiliser une approche analytique dans de nouvelles situations</li> </ul> |

Méthodes basées sur les processus ← → Méthodes basées sur des principes / agiles

**A noter**  
 Il est important de comprendre le niveau de maturité de l'équipe du projet. PM<sup>2</sup> est essentiellement une méthodologie basée sur les processus, et elle est donc bien adaptée aux niveaux de maturité faibles à moyens. Plus de flexibilité doit être introduite pour les équipes avancées. Dans ce cas, il convient de mettre davantage l'accent sur les Principes PM<sup>2</sup>.

## PM<sup>2</sup> agile

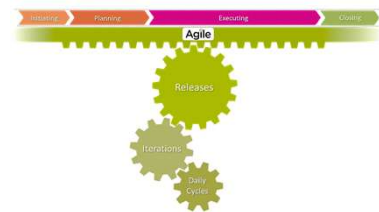
PM<sup>2</sup> reconnaît la nature complexe et incertaine de nombreux types de projets et la contribution positive de la manière de penser Agile à leur gestion efficace. Agile est une approche de gestion de projets basée sur un ensemble spécifique de principes et de pratiques, qui favorisent la planification adaptative, le développement évolutif, la livraison progressive précoce et l'amélioration continue. Elle encourage des réponses rapides et flexibles au changement.

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

L'extension Agile de PM<sup>2</sup> intègre Agile dans le cadre général de PM<sup>2</sup> et crée les bases pour évoluer vers une gestion de projet et une agilité organisationnelle accrues. Il aide les équipes de projet à atteindre le niveau d'agilité souhaité tout en respectant les exigences strictes en matière d'approvisionnement et d'audit, la coordination avec les niveaux du programme et du portefeuille et la collaboration avec d'autres projets, sous-traitants, d'autres unités organisationnelles et même des organisations externes.

L'extension Agile à PM<sup>2</sup> fournit (pour les projets informatiques) :

- Rôles & responsabilités agiles (en extension de la gouvernance PM<sup>2</sup>).
- Intégration avec le cycle de vie global du projet PM<sup>2</sup>.
- Un ensemble d'Artefacts Agile PM<sup>2</sup> (en tant qu'extension des Artefacts PM<sup>2</sup>).



AD1

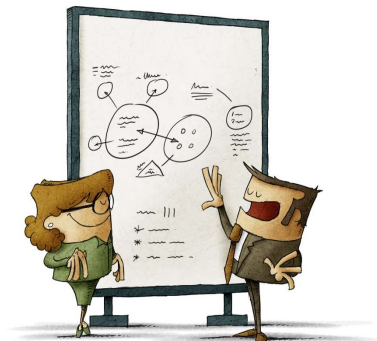
Éditions Van Haren

29

## Discussion : Succès du projet

Discutez avec la classe :

- qu'est-ce qu'un projet réussi ?
- Existe-t-il différents types de succès ?
- Existe-t-il un moyen systématique d'évaluer le succès ?



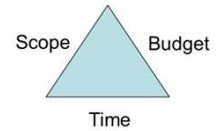
Éditions Van Haren

30

## Succès du projet



succès du projet ≠ succès de la gestion de projet



Plan initial du projet : 1945-1950, 7 millions AUD  
 Achevé en 1966, 100 millions AUD  
 Bénéfices en 2012 : 227 millions AUD

Sources des photos : Foozine.com (rond-point), Wikipédia (Opéra de Sidney)

## Résultats du projet

- Les livrables du projet ne sont qu'un moyen d'atteindre une fin.
- Le véritable objectif d'un projet est d'atteindre certains résultats et bénéfices.



|                | Livrables           | Changements       | Bénéfices              |
|----------------|---------------------|-------------------|------------------------|
| Mesure         | Facile              | Moyenne           | Complexe               |
| Coût à mesurer | Bas                 | Moyen à élevé     | Cher                   |
| Rôle concerné  | Chef de projet (PM) | Utilisateurs (UR) | Porteur de projet (PO) |

Notez que les résultats et les bénéfices du projet ne sont souvent réalisés qu'après sa clôture.

## Exemple : Le pont

Imaginez une région coupée en deux par un grand fleuve...  
 D'un côté : une belle, grande ville, dynamique, avec beaucoup d'activité, d'emplois, de profits etc ...  
 De l'autre côté : la campagne. Terne. Pas d'emplois. Aucune activité. Les quelques personnes qui y vivent doivent conduire une heure vers le nord jusqu'au pont le plus proche, puis de nouveau vers le sud pour se rendre en ville. Un trajet de deux heures !  
 En tant que gouverneur de la région, vous voulez voir les indicateurs économiques, la richesse globale de la région, monter. Vous commandez des études, discutez avec vos conseillers et trouvez une solution : construire un pont !

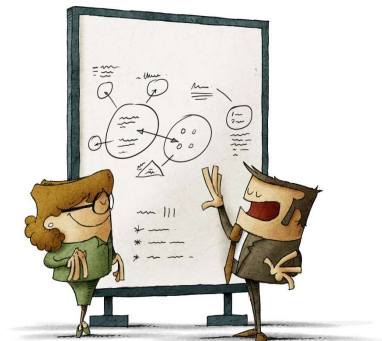


Vous lancez un appel d'offres, trouvez une entreprise publique de construction qui construira le pont pour vous. Un succès!  
 Désormais, les personnes qui souhaitent passer de la campagne à la ville n'ont besoin que de 15 minutes, même à vélo !  
 Avance rapide jusqu'à quelques années plus tard : les gens se sont déplacés vers la campagne au point que de nouveaux services ont été développés localement. Les chiffres du chômage sont en baisse. Toute la région bénéficie du projet. Vous êtes un gouverneur heureux.

## Le pont : débriefing

Sur la base de l'exemple précédent, décrivez les éléments suivants :

- Résultat du projet
- Résultats du projet
- Bénéfices (ou impact) du projet
- Discuter



## Quizz

Contexte du projet



Éditions Van Haren

35

## Question 1

Un projet a :

1. Une courte durée
2. Une longue durée
3. Une durée finie
4. Une durée infinie

Éditions Van Haren

36

## Question 2

Les trois contraintes liées au projet sont :

1. Personnes, postes et politique
2. Périmètre, Qualité, Délai
3. Périmètre, Durée, Budget
4. Risque, Ressources, Budget

## Question 3

Ordonner les modèles d'organisation par efficacité en projet :

1. Matrice, fonctionnelle, projet
2. Fonctionnel, projet, matriciel
3. Matrice fonctionnelle, projetée et équilibrée
4. Fonctionnel, matrice, projet

  
 Question #4

Dans un portefeuille de projets, tous les projets sont interdépendants.

1. Vrai
2. Faux

  
 Question #5

Comblez les lacunes : Le projet livre .... Qui, lorsqu'ils sont utilisés fournissent .... aux utilisateurs qui, à long terme, s'accablent pour offrir .....

1. Des livrables, des extraits, des résultats
2. Des résultats, des livrables, des bénéfices
3. Des avantages, des extraits, des impacts
4. Des livrables, des changements, des bénéfices



Aperçu

# LA PROPOSITION PM<sup>2</sup>

Éditions Van Haren 41


## Le contexte de l'Union Européenne



- 27 pays
- 350 régions
- ~500 millions de citoyens
- 24 langues
- >30 000 employés dans les institutions de l'UE
- Budget : une enveloppe sur 6 ans de plus de 1 000 milliards €



Des cultures différentes  
Beaucoup de « clichés »  
De nombreuses différences ...

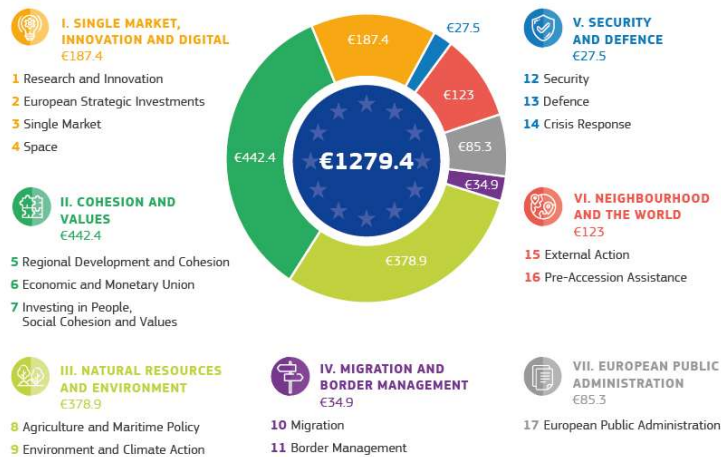


Éditions Van Haren 42



## Budget de l'UE

Accord budgétaire à long terme : 2021-2027 ( cadre financier pluriannuel)



Source : DG Budget , 2019

Éditions Van Haren

43

## Budget annuel

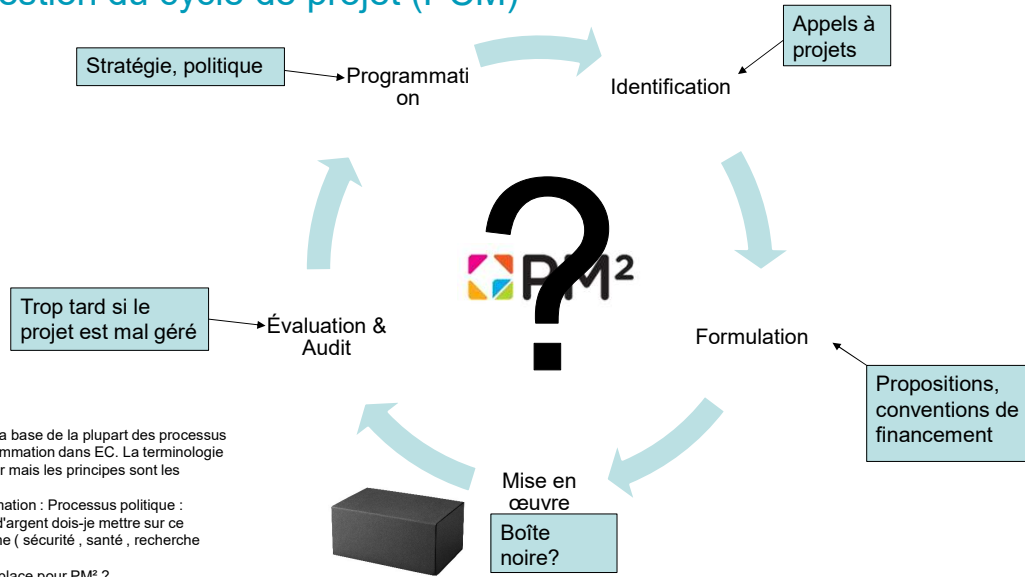
Le budget annuel est voté par le Parlement et mis en œuvre selon certaines priorités ( rubriques ). Trois manières de dépenser le budget :

- **direct** (par la Commission, les délégations de l'Union, les agences exécutives)
- **indirect** avec :
  - pays tiers ou les organismes qu'ils ont désignés
  - organisations internationales et leurs agences
  - la Banque européenne d'investissement (BEI) et le Fonds européen d'investissement (FEI)
  - Articles 208 et 209 du règlement financier : agences, organismes de partenariat public-privé (PPP) etc.
  - organismes de droit public
  - les organismes de droit privé investis d'une mission de service public
  - les organismes de droit privé d'un État membre chargés de la mise en œuvre d'un partenariat public-privé (PPP)
  - les personnes chargées de la mise en œuvre d'actions spécifiques dans le cadre de la politique étrangère et de sécurité commune (PESC).
- **partagé** (en le donnant aux États membres afin qu'ils puissent financer leurs programmes nationaux).

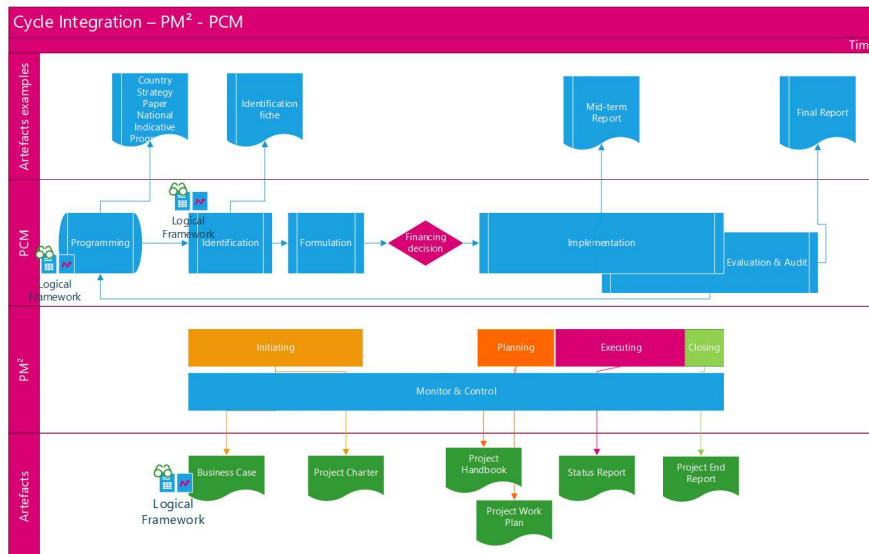
Éditions Van Haren

44

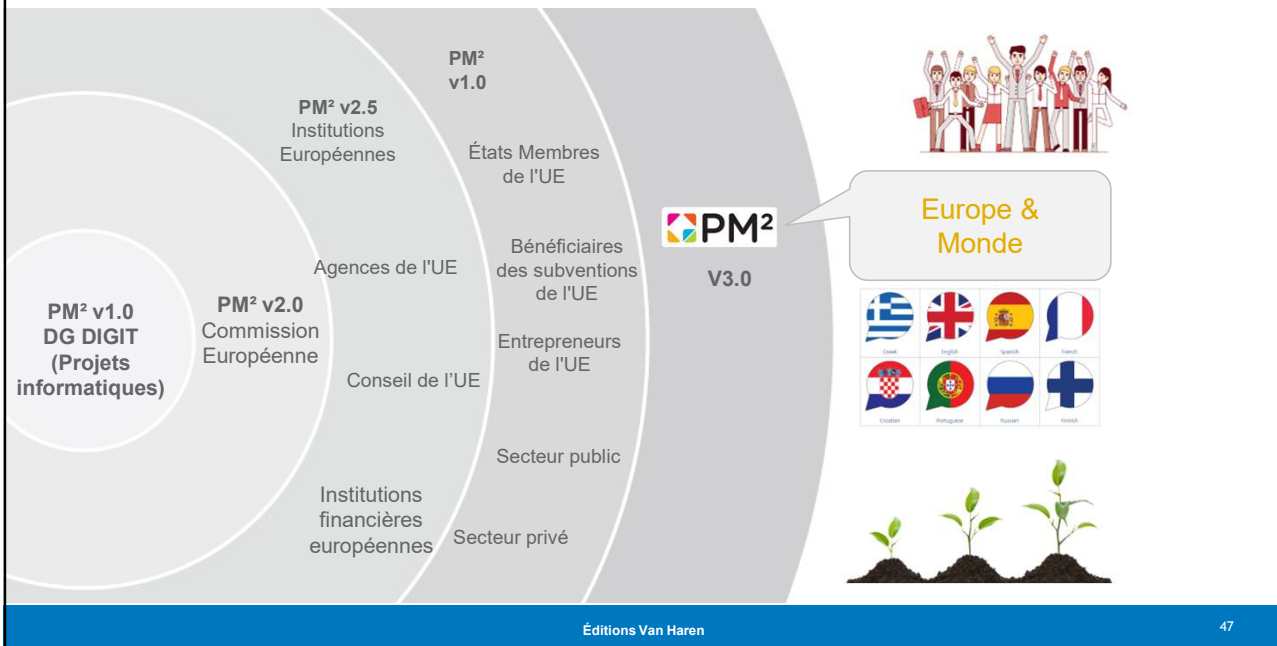
## Gestion du cycle de projet (PCM)



## Points de contact PCM-PM<sup>2</sup>



## L'histoire de PM<sup>2</sup>



## La proposition : PM<sup>2</sup> est...

**LÉGER** Taille de la méthodologie en pages

|                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| PM <sup>2</sup> | PRINCE 2 | PMBOK V5 |
| 100             | 300      | 500      |

**PEU COÛTEUX** 0€ = 0£ = 0\$

Matériel open source  
Pas de frais récurrents  
Accès gratuit à toutes les publications

**ORIENTÉ SUR L'UE**

Fait sur mesure basé sur l'expérience de l'UE  
Vocabulaire européen  
Modèle de gouvernance pour les Administrations

**FACILE** Processus de gestion **48 30 07**  
PMBOK PM<sup>2</sup> PRINCE2

Meilleures pratiques de Prince2/PMBOK/IPMA  
→ Transition facile vers PM<sup>2</sup>  
Consignes de personnalisation intégrées

**PRATIQUE**

Modèles et outils disponibles gratuitement

|   |        |        |
|---|--------|--------|
|   | Reeks1 | Reeks2 |
| 1 | 32     | 77     |
| 2 | 0      | 0      |
| 3 | 0      | 60     |

**ÉVOLUTIF**

Indépendant du domaine et de l'outil  
Cycle de révision régulier  
Intégration avec PPM\* et Agile\*

Gestion ◀ PM<sup>2</sup> ▶ Agile

\* La Commission européenne publie également une méthodologie de gestion de programme, une méthodologie de gestion de portefeuille et un cadre Agile qui font tous partie de l'écosystème PM<sup>2</sup>.

● Qu'est-ce que le groupe PM<sup>2</sup> ?



L'organisation est une coopération à but non lucratif. Les membres s'engagent à contribuer et à promouvoir PM<sup>2</sup> dans la coopération public-privé et adhèrent au programme de certification du groupe PM<sup>2</sup>.

- PM<sup>2</sup> Group est une coalition d'entreprises européennes qui visent à faciliter l'adoption et le bon usage des PM<sup>2</sup> conformément aux règles de la Commission Européenne.
- Cette collaboration comprend des organisations d'utilisateurs finaux et des professionnels, des organisations de conseil et de formation, ainsi qu'un institut d'examen et de certification, qui forment ensemble un écosystème construit autour de la certification PM<sup>2</sup> Group.

● Membres fondateurs de l'PM<sup>2</sup> group

