

# Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) - Sixième édition

## Errata - 3e impression

REMARQUE : les errata suivants concernent uniquement les **première et deuxième impressions** du *Guide PMBOK®* - Sixième édition. Pour vérifier le tirage de votre ouvrage (ou PDF), reportez-vous au bas de la page Copyright qui précède la page Note de l'éditeur et la Table des matières. Le *dernier* chiffre de la chaîne commençant par 10 9 8 désigne l'impression de la copie.

De légères modifications rédactionnelles ont été apportées au texte ainsi qu'aux figures. Les corrections sont énumérées ci-après.

### Partie 1 Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)

<u>Page</u>	<u>Correction</u>
75 et 76	Figures 4-2 et 4-3. Suppression de la ligne <i>plan de gestion des bénéfices</i> comme données d'entrée pour les documents business.
98 et 99	Figures 4-8 et 4-9. Suppression de la ligne <i>critères de sélection des sources</i> comme données d'entrée pour les documents du projet.
105	Figure 4-10. Ajout de la ligne <i>vote</i> comme outil et technique pour la prise de décision.
138	Figure 5-4. Ajout de la ligne <i>prise de décision autocratique</i> comme outil et technique pour la prise de décision.
179	Figure 6-3. Ajout de la ligne <i>analyse des alternatives</i> comme outil et technique pour l'analyse des données.
180	Section 6.1.1.3. Déplacement de la ligne suivante à la section 6.1.1.4 : ◆ Les directives et les critères d'adaptation de l'ensemble des procédures et des processus standards de l'organisation, pour satisfaire les besoins particuliers du projet ;
183	Figure 6-6. Modification de la ligne dans les données d'entrée du plan de management du projet. Remplacement de plan de gestion du périmètre par <i>plan de gestion de l'échéancier</i> .
192	Figure 6-10. Modification des étiquettes afin de lire <i>FD avec un décalage de 2 semaines (Avance)</i> et <i>DD avec un décalage de 15 jours (Retard)</i> . {La suppression du tiret permet d'éliminer une éventuelle confusion quant à savoir si la figure représente une valeur positive ou négative pour les avances ou les retards.}
195	Figure 6-12. Ajout de la ligne <i>vote</i> comme outil et technique pour la prise de décision.
235	Figure 7-2. Ajout de la ligne <i>analyse des alternatives</i> comme outil et technique pour l'analyse des données.

### Partie 2 Le standard pour le management de projet

<u>Page</u>	<u>Correction</u>
566	Figure 3-1. Dans le domaine de connaissance pour la gestion des parties prenantes, modification du nom du processus par <i>Planifier l'engagement des parties prenantes</i> .
617	Section 5.2.2. Ajout de la ligne <i>le journal des changements</i> aux exemples de documents de projet.

## 4.1 ÉLABORER LA CHARTE DU PROJET

Élaborer la charte du projet est le processus consistant à développer un document qui autorise formellement l'existence d'un projet et donne autorité au chef de projet pour allouer des ressources de l'organisation aux activités de ce projet. L'intérêt principal de ce processus est d'offrir un lien direct entre le projet et les objectifs stratégiques de l'organisation, crée une identification formelle du projet et montre l'engagement de l'organisation dans le cadre du projet. Ce processus est exécuté au moins une fois ou à plusieurs moments prédéfinis durant le projet. Les données d'entrée, les outils, les techniques et les données de sortie de ce processus sont représentés sur la figure 4-2. La figure 4-3 représente le diagramme de flux de données du processus.

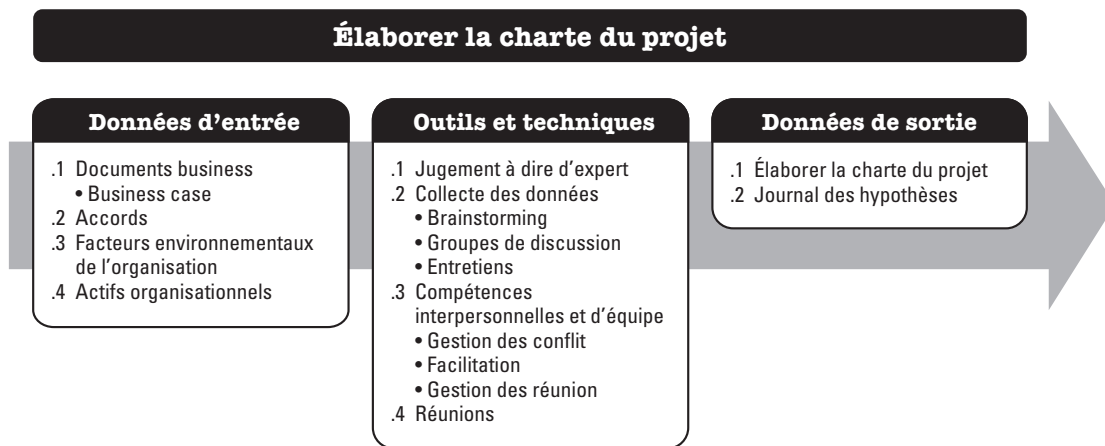


Figure 4-2. Élaborer la charte du projet : données d'entrée, outils, techniques et données de sortie

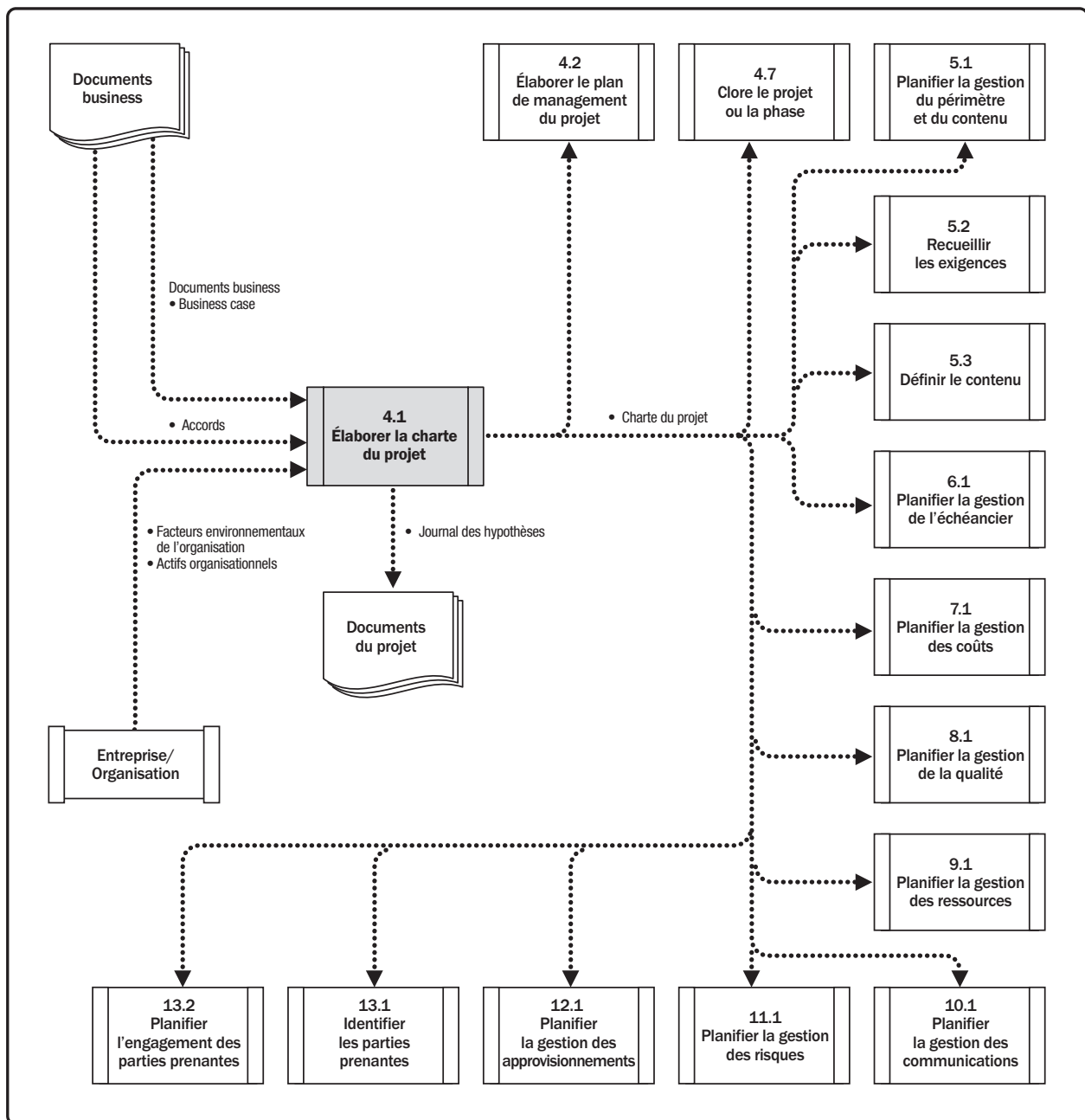


Figure 4-3. Élaborer la charte du projet : diagramme de flux de données

## 4.4 GÉRER LES CONNAISSANCES DU PROJET

Gérer les connaissances du projet est le processus qui consiste à utiliser les connaissances existantes et à acquérir de nouvelles connaissances pour atteindre les objectifs du projet et contribuer à l'apprentissage organisationnel. L'intérêt principal de ce processus tient à ce que les connaissances organisationnelles préalables sont exploitées pour produire ou améliorer les résultats du projet et que les connaissances tirées du projet sont disponibles pour soutenir les opérations organisationnelles et les futurs projets ou phases. Ce processus est exécuté tout au long du projet. Les données d'entrée, les outils, les techniques et les données de sortie de ce processus sont représentés sur la figure 4-8. La figure 4-9 représente le diagramme de flux de données du processus.

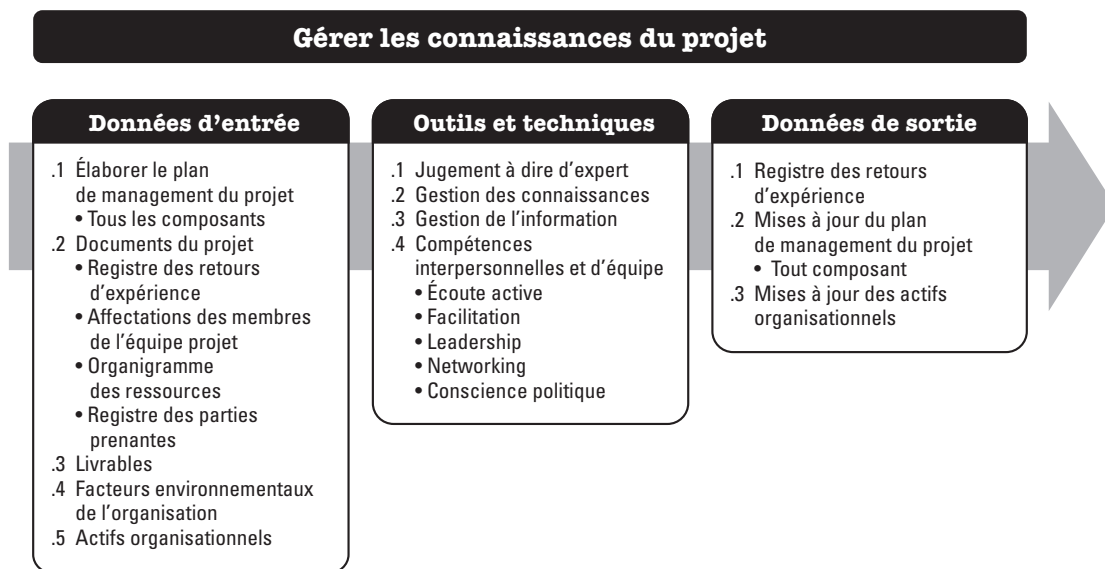


Figure 4-8. Gérer les connaissances du projet : données d'entrée, outils, techniques et données de sortie

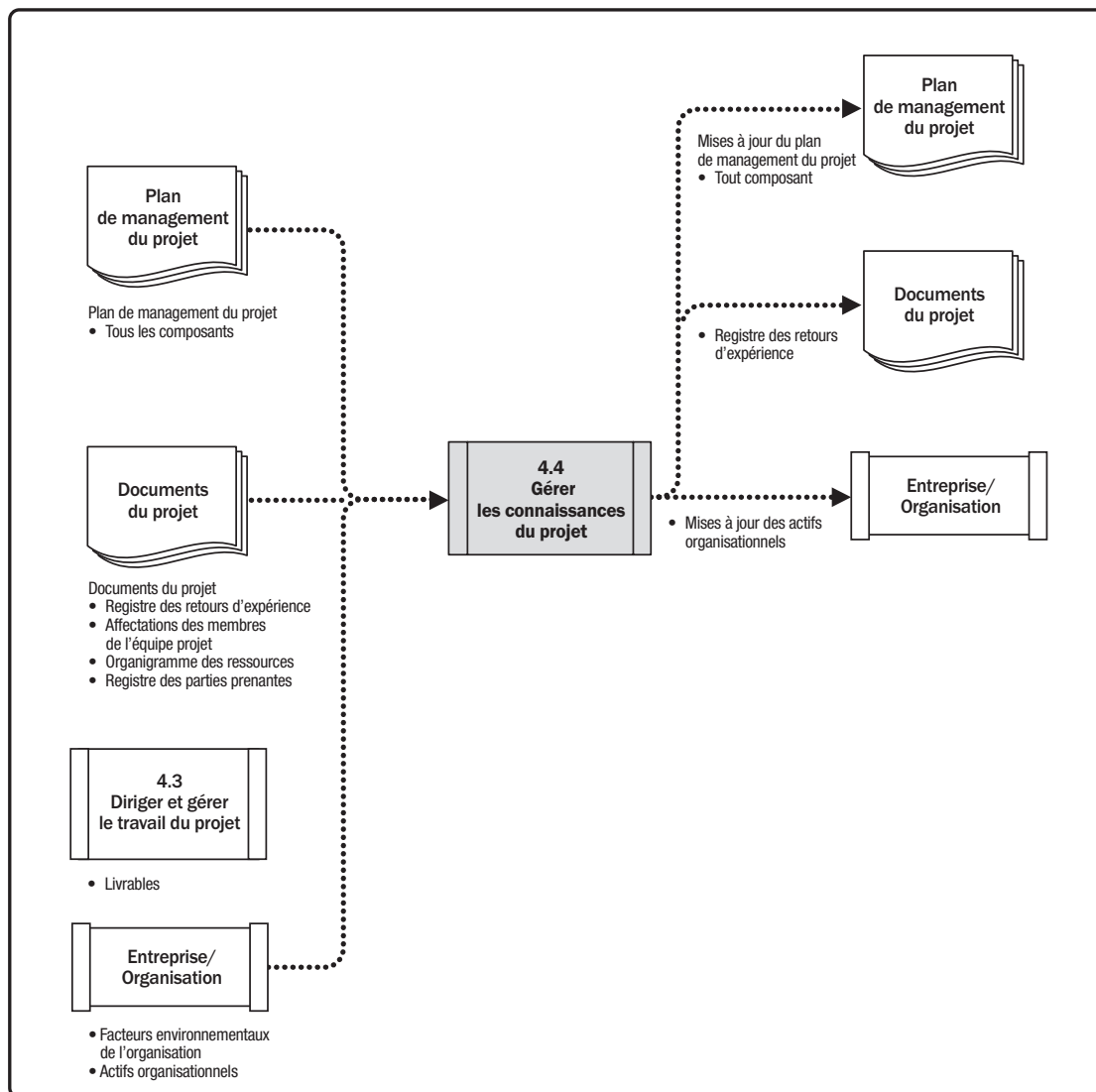


Figure 4-9. Gérer les connaissances du projet : diagramme de flux de données

#### 4.4.3.2 MISES À JOUR DU PLAN DE MANAGEMENT DU PROJET

Tout changement apporté au plan de management du projet est soumis au processus Gestion des changements de l'organisation par l'intermédiaire d'une demande de changement. Tous les composants du plan de management du projet peuvent être mis à jour à la suite de ce processus.

#### 4.4.3.3 MISES À JOUR DES ACTIFS ORGANISATIONNELS

Tous les projets créent de nouvelles connaissances. Certaines de ces connaissances sont codifiées ou bien intégrées aux livrables ou aux améliorations des processus et des procédures à la suite du processus Gérer les connaissances du projet. Les connaissances existantes peuvent aussi être codifiées ou intégrées pour la première fois à la suite de ce processus, par exemple si une idée existante concernant une nouvelle procédure est appliquée avec succès dans le contexte du projet.

Les actifs organisationnels peuvent être mis à jour à la suite de ce processus.

### 4.5 MAÎTRISER LE TRAVAIL DU PROJET

Maîtriser le travail du projet est le processus qui consiste à suivre, passer en revue et communiquer l'avancement global par rapport aux objectifs de performance définis au plan de management du projet. L'intérêt principal de ce processus est qu'il permet aux parties prenantes de comprendre l'état actuel du projet, de reconnaître les mesures prises pour traiter les écarts de performance et d'avoir une visibilité sur son état futur avec des prévisions sur l'échéancier et les coûts. Ce processus est exécuté tout au long du projet. Les données d'entrée, les outils, les techniques et les données de sortie de ce processus sont représentés sur la figure 4-10. La figure 4-11 représente le diagramme de flux de données du processus.

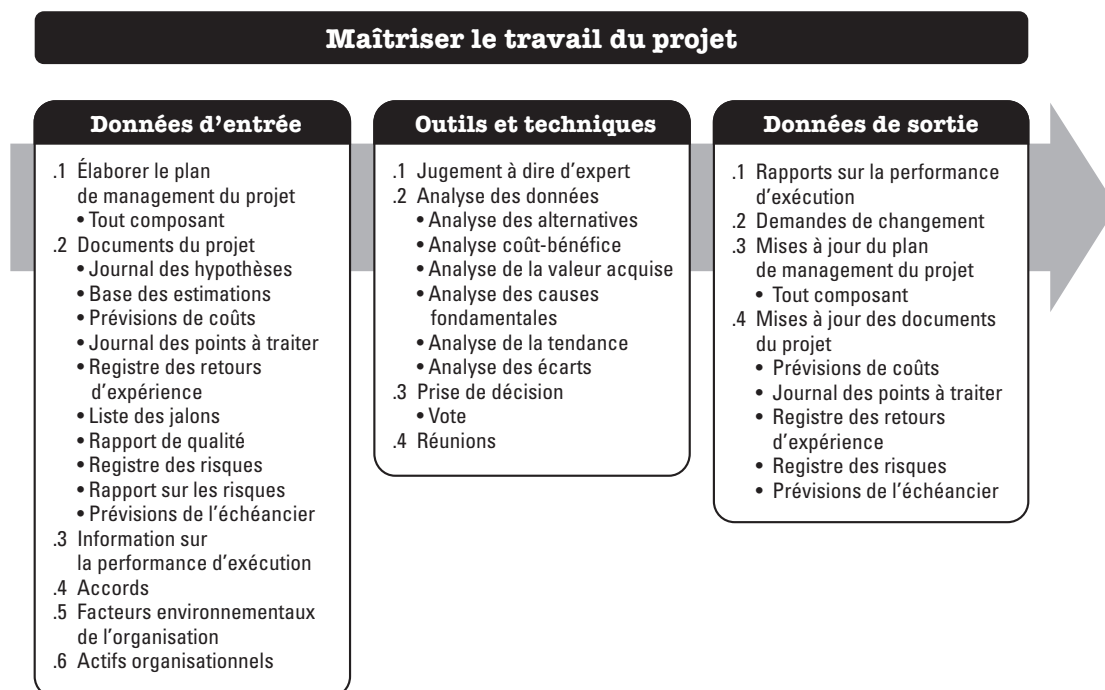


Figure 4-10. Maîtriser le travail du projet : données d'entrée, outils, techniques et données de sortie

## 5.2 RECUEILLIR LES EXIGENCES

Recueillir les exigences est le processus qui consiste à déterminer, à documenter et à gérer les besoins et les exigences des parties prenantes, dans le but d'atteindre les objectifs du projet. L'intérêt principal de ce processus est qu'il sert de base à la définition et à la gestion du contenu du produit et du périmètre du projet. Ce processus est exécuté au moins une fois ou à plusieurs moments prédéfinis durant le projet. Les données d'entrée, les outils, les techniques et les données de sortie de ce processus sont représentés sur la figure 5-4. La figure 5-5 représente le diagramme de flux de données de ce processus.

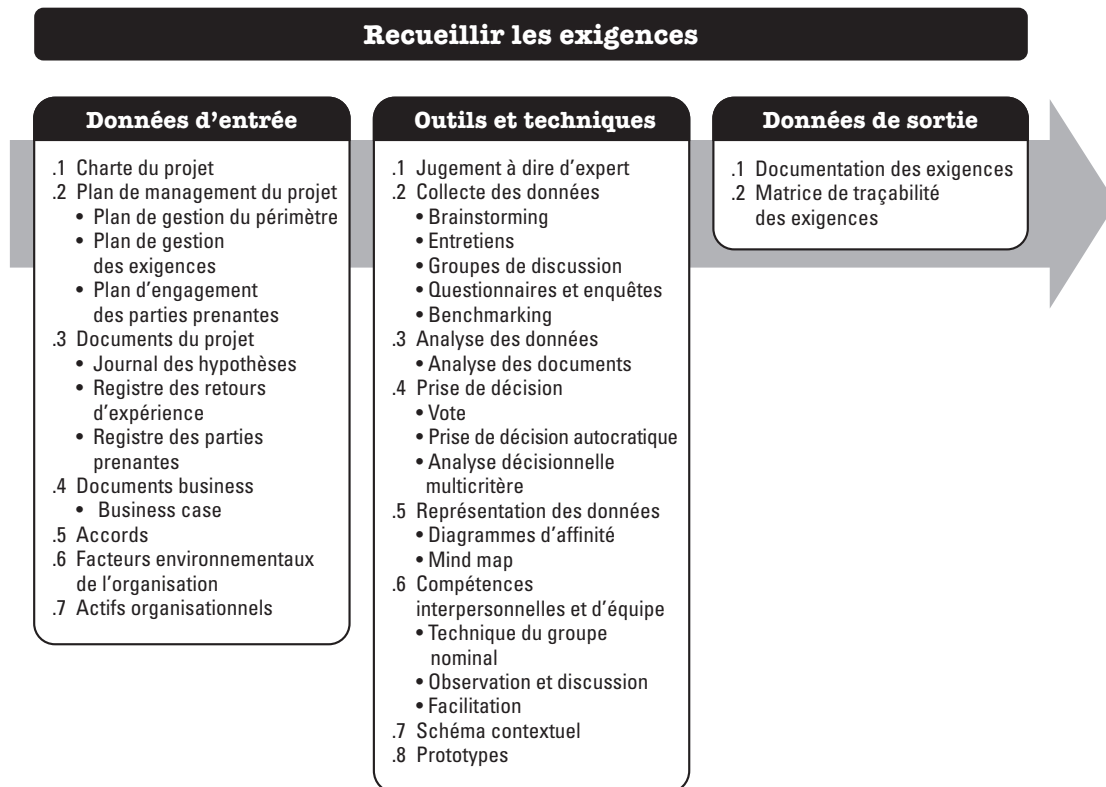


Figure 5-4. Recueillir les exigences : données d'entrée, outils, techniques et données de sortie

## 6.1 PLANIFIER LA GESTION DE L'ÉCHÉANCIER

Planifier la gestion de l'échéancier est le processus qui consiste à établir les politiques internes, les procédures et la documentation pour la planification, le développement, la gestion, la réalisation et la maîtrise de l'échéancier du projet. L'intérêt principal de ce processus est qu'il fournit les directives et les orientations de gestion de l'échéancier du projet tout au long du projet. Ce processus est exécuté au moins une fois ou à plusieurs moments prédéfinis durant le projet. Les données d'entrée, les outils, les techniques et les données de sortie de ce processus sont représentés sur la figure 6-3. La figure 6-4 représente le diagramme de flux de données du processus.

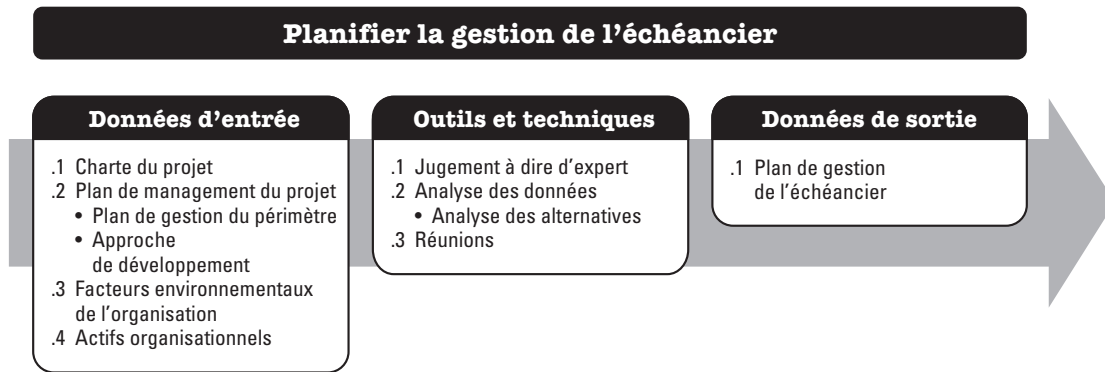


Figure 6-3. Planifier la gestion de l'échéancier : données d'entrée, outils, techniques et données de sortie

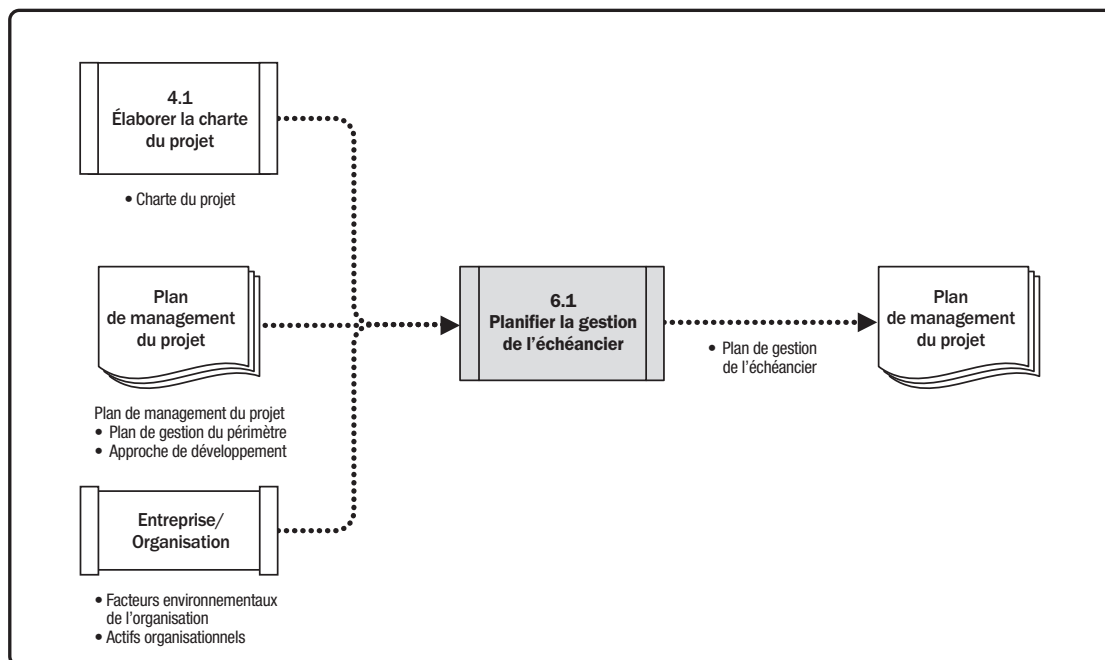


Figure 6-4. Planifier la gestion de l'échéancier : diagramme de flux de données



## 6.1.1 PLANIFIER LA GESTION DE L'ÉCHÉANCIER : DONNÉES D'ENTRÉE

### 6.1.1.1 CHARTE DU PROJET

Elle est décrite à la section 4.1.3.1. La charte du projet spécifie l'échéancier résumé des jalons qui aura une influence sur la gestion de l'échéancier du projet.

### 6.1.1.2 PLAN DE MANAGEMENT DU PROJET

Il est décrit à la section 4.2.3.1. Les composants communs au plan de management du projet sont notamment les suivants :

- ◆ **Plan de gestion du périmètre et du contenu.** Il est décrit à la section 5.1.3.1. Le plan de gestion du périmètre et du contenu décrit la manière dont le périmètre et le contenu seront définis et élaborés, ce qui fournira des informations sur la méthode d'élaboration de l'échéancier.
- ◆ **Approche de développement.** Elle est décrite à la section 4.2.3.1. L'approche de développement du produit aidera à définir l'approche de planification, les techniques d'estimation, les outils de planification et les techniques de maîtrise de l'échéancier.

### 6.1.1.3 FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX DE L'ORGANISATION

Parmi les facteurs environnementaux de l'organisation qui peuvent avoir une influence sur le processus Planifier la gestion de l'échéancier, on peut citer :

- ◆ la culture et la structure organisationnelles ;
- ◆ la disponibilité et les compétences des ressources de l'équipe, ainsi que la disponibilité des ressources physiques ;
- ◆ les logiciels de planification ;
- ◆ les bases de données commerciales, telles que les données d'estimation standardisées.

### 6.1.1.4 ACTIFS ORGANISATIONNELS

Parmi les actifs organisationnels qui peuvent avoir une influence sur le processus Planifier la gestion de l'échéancier, on peut citer :

- ◆ les données historiques et les archives de retours d'expérience ;
- ◆ les politiques, les procédures et les instructions existantes, formelles et informelles, relatives à l'élaboration, à la gestion et à la maîtrise de l'échéancier ;
- ◆ les directives et les critères d'adaptation de l'ensemble des procédures et des processus standards de l'organisation, pour satisfaire les besoins particuliers du projet ;
- ◆ les modèles et les formulaires ;
- ◆ les outils de maîtrise et de communication.

## 6.2 DÉFINIR LES ACTIVITÉS

Définir les activités est le processus qui consiste à identifier et à documenter les actions spécifiques à effectuer pour produire les livrables du projet. L'intérêt principal de ce processus est qu'il décompose les lots de travaux en activités de l'échéancier qui servent de base à l'estimation, à la planification, à l'exécution, à la maîtrise du travail du projet. Ce processus est exécuté tout au long du projet. Les données d'entrée, les outils, les techniques et les données de sortie de ce processus sont représentés sur la figure 6-5. La figure 6-6 représente le diagramme de flux de données du processus.

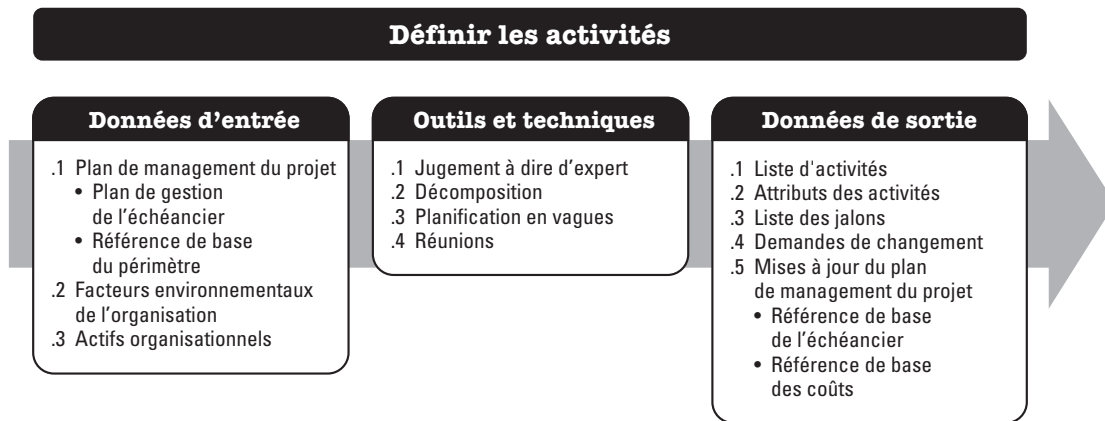


Figure 6-5. Définir les activités : données d'entrée, outils, techniques et données de sortie

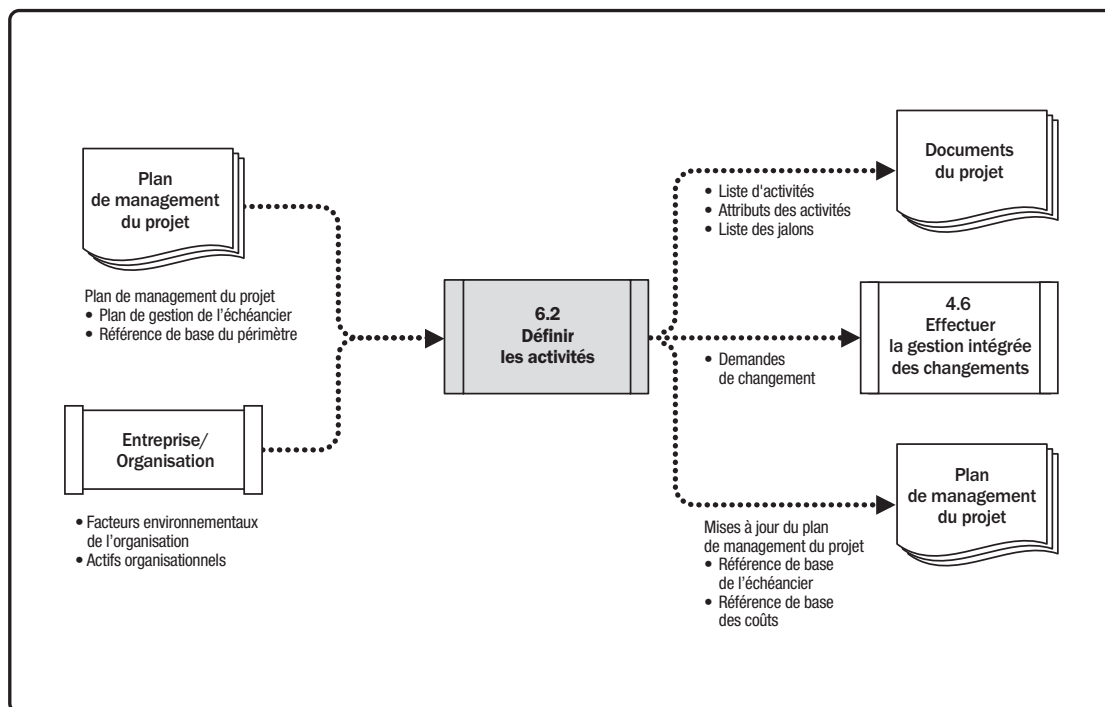


Figure 6-6. Définir les activités : diagramme de flux de données

- ◆ **Dépendances externes.** Les dépendances externes mettent en jeu un lien entre des activités du projet et d'autres activités qui n'en font pas partie. Ces dépendances ne sont généralement pas sous le contrôle de l'équipe projet. Par exemple, les activités de test d'un projet de développement de logiciel peuvent dépendre de la livraison du matériel par un fournisseur externe ou, dans un projet de construction, des auditions gouvernementales publiques sur l'environnement doivent être organisées avant de commencer la préparation du site. Les dépendances externes sont déterminées par l'équipe de management de projet au cours du processus Organiser les activités en séquence.
- ◆ **Dépendances internes.** Les dépendances internes mettent en jeu une relation d'antériorité entre des activités du projet et sont, en règle générale, sous la maîtrise de l'équipe projet. Par exemple, si l'équipe n'est pas en mesure de tester une machine avant qu'elle ne soit assemblée, il s'agit d'une dépendance obligatoire interne. Les dépendances internes sont déterminées par l'équipe de management de projet au cours du processus Organiser les activités en séquence.

### 6.3.2.3 AVANCES ET RETARDS

Une avance est la durée dont une activité successeur peut être avancée par rapport à une activité prédécesseur. Par exemple, dans un projet de construction d'un nouvel immeuble de bureaux, l'aménagement de l'espace paysager pourrait démarrer deux semaines avant l'achèvement du traitement de la liste des réserves. Cette possibilité serait illustrée par une liaison fin-début avec une avance de deux semaines comme présenté sur la figure 6-10. L'avance est souvent représentée comme une valeur négative de retard dans les logiciels de planification.

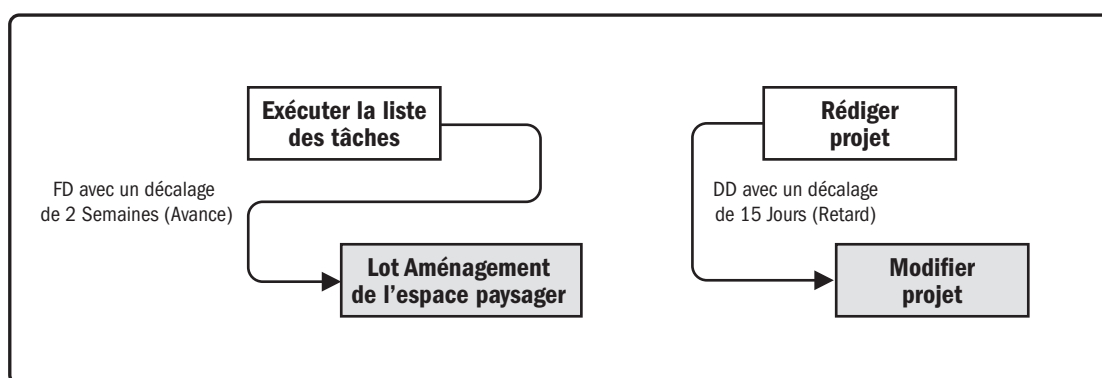


Figure 6-10. Exemples d'avance et de retard

## 6.4 ESTIMER LA DURÉE DES ACTIVITÉS

Estimer la durée des activités est le processus qui consiste à estimer le nombre de périodes de travail requises pour accomplir chacune des activités avec leurs ressources estimées. L'intérêt principal de ce processus est qu'il chiffre le temps nécessaire pour mener à bien chacune des activités. Ce processus est exécuté tout au long du projet. Les données d'entrée, les outils, les techniques et les données de sortie de ce processus sont représentés sur la figure 6-12. La figure 6-13 représente le diagramme de flux de données du processus.

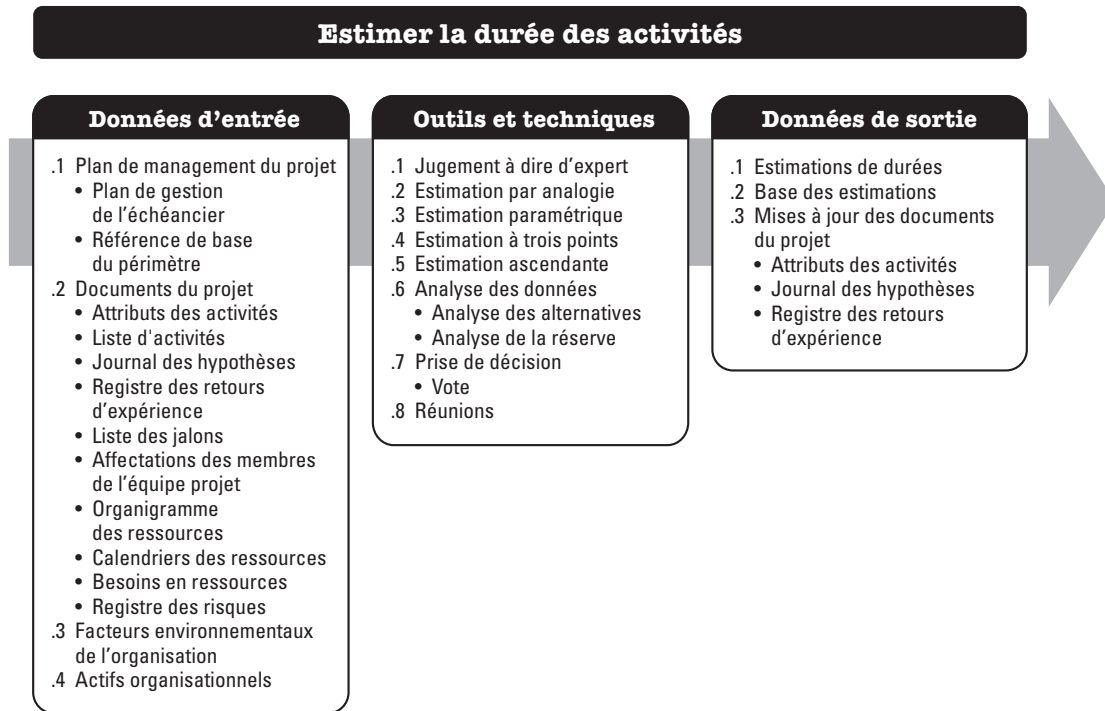


Figure 6-12. Estimer la durée des activités : données d'entrée, outils, techniques et données de sortie

## 7.1 PLANIFIER LA GESTION DES COÛTS

Planifier la gestion des coûts est le processus qui consiste à définir la manière dont les coûts du projet seront estimés, budgétés, gérés, suivis et maîtrisés. L'intérêt principal de ce processus est qu'il fournit les directives et les orientations sur la façon de gérer les coûts du projet tout au long du projet. Ce processus est exécuté une fois ou à des moments prédéfinis dans le cadre du projet. Les données d'entrée, les outils, les techniques et les données de sortie de ce processus sont présentés à la figure 7-2. La figure 7-3 présente le diagramme de flux de données du processus.

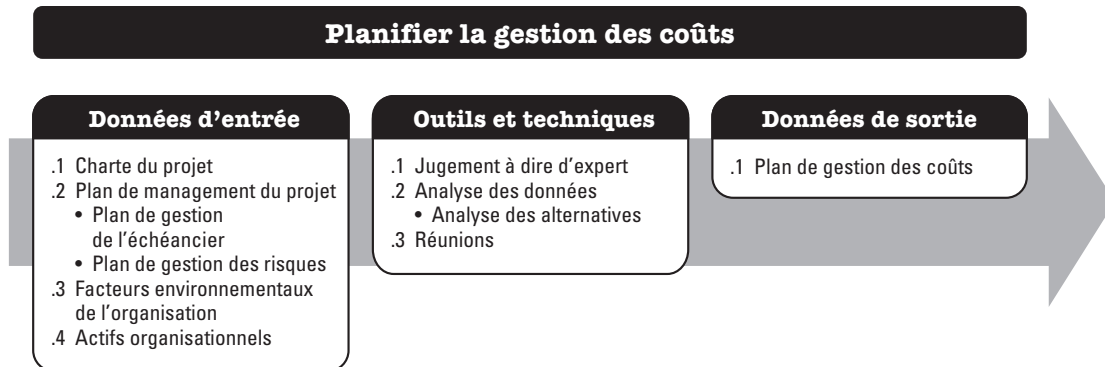


Figure 7-2. Planifier la gestion des coûts : données d'entrée, outils, techniques et données de sortie

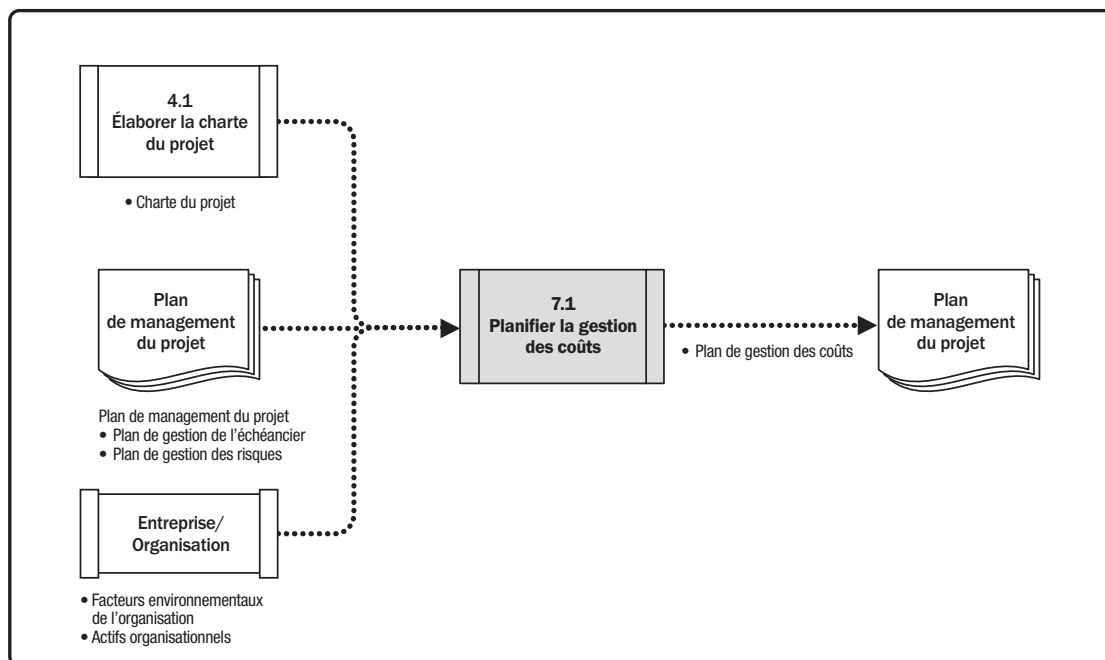


Figure 7-3. Planifier la gestion des coûts : diagramme de flux de données

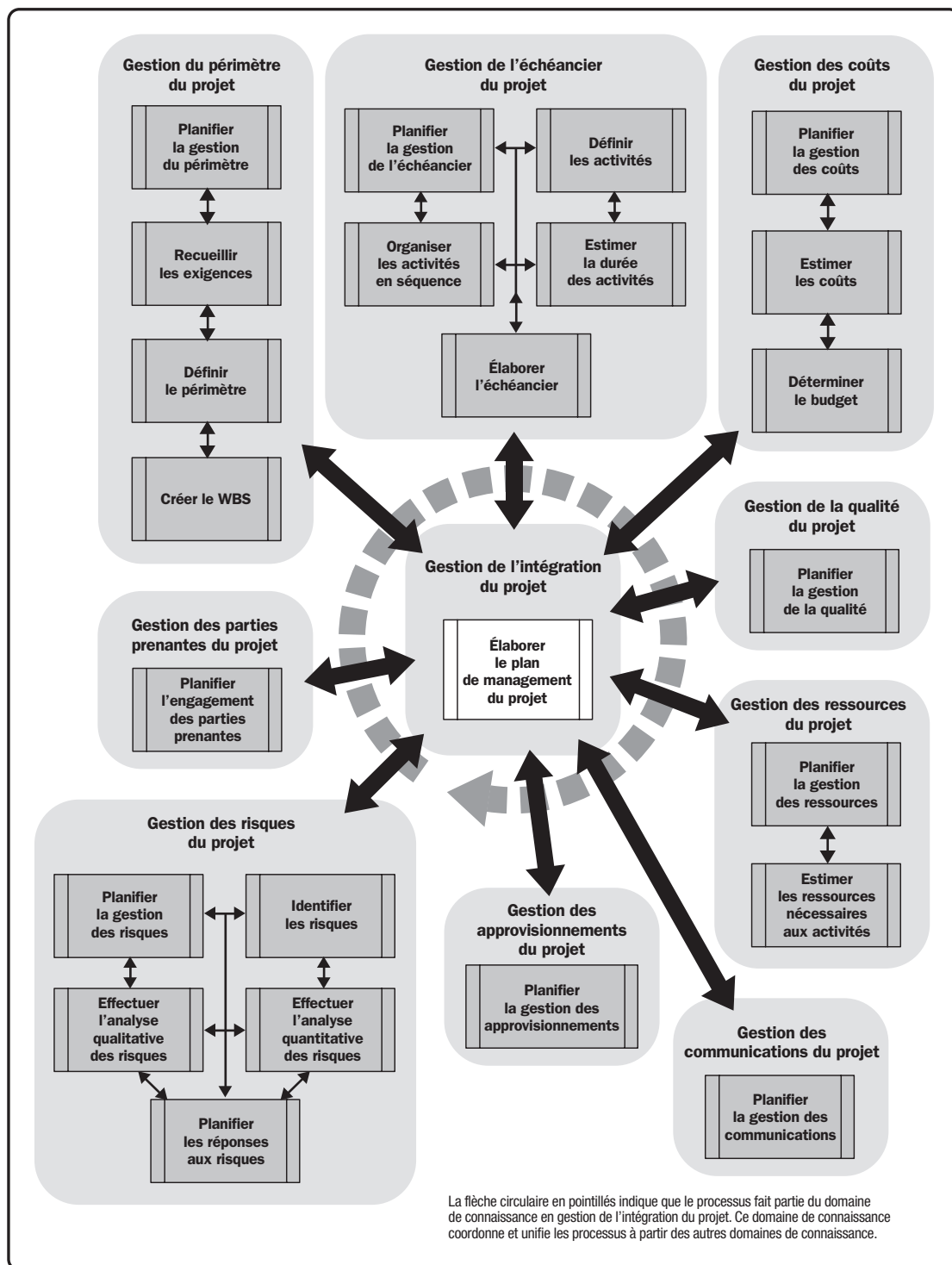


Figure 3-1. Groupe de processus de planification

### 5.2.1 COMPOSANTS DU PLAN DE MANAGEMENT DU PROJET

Parmi les composants du plan de management du projet susceptibles de constituer des données d'entrée pour ce processus, figurent notamment :

- ◆ le plan de gestion des changements ;
- ◆ le plan de gestion de la configuration ;
- ◆ la référence de base du périmètre ;
- ◆ la référence de base de l'échéancier ;
- ◆ la référence de base des coûts.

### 5.2.2 EXEMPLES DE DOCUMENTS DE PROJET

Certains documents du projet peuvent constituer des données d'entrée pour ce processus, notamment :

- ◆ la base des estimations ;
- ◆ la matrice de traçabilité des exigences ;
- ◆ le rapport sur les risques ;
- ◆ le journal des changements.

### 5.2.3 MISES À JOUR DU PLAN DE MANAGEMENT DU PROJET

Tous les composants du plan de management du projet peuvent être mis à jour à la suite de ce processus.

### 5.2.4 MISES À JOUR DES DOCUMENTS DU PROJET

Tout document du projet officiellement maîtrisé peut être modifié à la suite de ce processus. Un document de projet généralement mis à jour à la suite de ce processus est le journal des changements. Ce dernier sert à documenter les changements qui ont lieu au cours du projet.