



# **PRÉPARATION À L'EXAMEN PMP®**

## **Partenaire de formation agréé**

### **PMI**

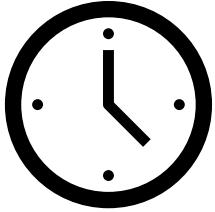
### **BOOTCAMP**

### **Séquence 7**

**Alerte de présence**  
**Utilisateurs de Percipio : Le  
nom est basé sur vos  
informations dans Percipio**

- **Préparation à  
l'examen PMP®**
  - Ce cours aidera les apprenants à se préparer à l'examen PMP du PMI (mise à jour 2021)

# Pauses programmées



Session

Pauses périodiques

Pour des raisons de présence,  
veuillez rester connecté  
pendant toutes les pauses.

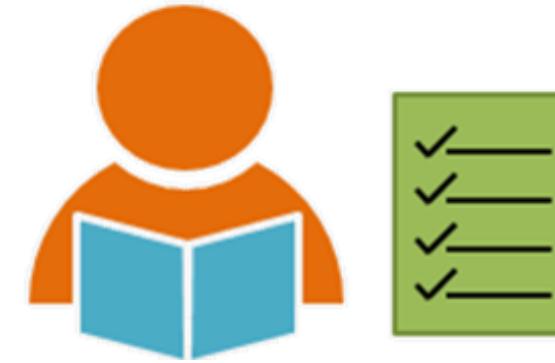


# Règles internes

- Si vous n'avez pas pu participer à une session précédente, veuillez suivre la procédure décrite dans la prochaine diapo.
- Section Questions-Réponses de Zoom: À utiliser pour obtenir de l'aide en cas de problèmes techniques, pour trouver vos ressources ou les enregistrements des sessions, pour poser des questions sur les conditions de participation et comment obtenir le PMP Learner Kit, pour poser des questions sur le contenu ou pour toute autre question. À la fin de la session, le lien vers le Questionnaire de la session peut être fourni via cette section. Enfin, cette section peut être fermée/rouverte tout au long de la session afin de traiter les messages en temps voulu.
- Le Chat de Zoom: À utiliser avant le début de la session pour les salutations. Une fois la session commencée, le Chat peut être fermé durant toute la session afin de limiter les interruptions et permettre la transmission d'informations importantes uniquement. Notez que le Chat peut être ouvert périodiquement pour répondre aux questions du formateur. À la fin de la session, le lien vers le Questionnaire de la session peut être fourni via cette section. En fin de session, le chat sera ouvert pour permettre les adieux.

# LA PRÉSENCE EN DIRECT EST-ELLE REQUISE ?

- OUI, si vous suivez cette formation pour vous inscrire à l'examen PMP, la présence en direct est requise.
- Cependant, il s'agit de la règle d'exception pour le Bootcamp de 8 jours - Vous êtes autorisé à manquer jusqu'à deux sessions si vous rattrapez les sessions en regardant leurs replays.
- Une session manquée signifie que



# EN CAS D'ABSENCE

Vous pouvez accéder à une rediffusion en ligne d'une session précédente en suivant ces étapes 24 à 48 heures après la fin de la session.

Étape 1. Atteindre: <https://github.com/Skillsoft-Content/PMPReplay>

Étape 2. Cliquez sur le fichier PMP Replay Zoom Links pour l'année où vous avez participé au Bootcamp. Cliquez ensuite sur l'option Télécharger.

Étape 3. Lorsque le fichier s'ouvre et que vous y êtes invité, entrez le mot de passe suivant. Ce sont des zéros, pas la lettre O. Le mot de passe est sensible à la casse.

pmpB00tcampReplay!

Étape 4. Localisez la feuille de travail qui correspond à la cohorte à laquelle vous avez participé et utilisez le lien et le code d'accès fournis sur la feuille de travail pour accéder à la rediffusion via votre navigateur.

Remarque : Le mot de passe pour ouvrir le fichier Excel n'est PAS le mot de passe pour accéder à la rediffusion.

**\*Les replays seront disponibles pendant 1 an. Ils ne sont pas disponibles en téléchargement.**

**AUCUNE  
POUR LES  
REPLAYS :**

Pour le Bootcamp auquel vous participez, il n'y a pas de limite à l'accès aux rediffusions à des fins d'étude.

# Informations importantes : Certificat officiel

**Utilisateurs de Percipio :** Pour vous assurer que Percipio génère automatiquement le certificat à la fin, connectez-vous toujours via Percipio, même si vous êtes simultanément connecté directement via Zoom en tant que sauvegarde.

Votre certificat ne sera pas généré automatiquement/ne s'affichera pas après la fin de la dernière session, si les situations suivantes se produisent :

- You don't log into the Bootcamp through Percipio for one or more sessions.
  - Vous manquez trop de temps dans une ou plusieurs séances. Donc, sauf problème technique, restez connecté à chaque session via Percipio.
  - Votre certificat ne s'affichera pas si votre organisation désactive la possibilité de voir les certificats.

**Les utilisateurs non-Percipio et les utilisateurs Percipio qui n'ont pas le certificat généré automatiquement/affiché, vous devrez demander manuellement votre certificat officiel.**

**Tous les utilisateurs :** Pour plus d'informations sur la façon d'obtenir votre certificat, veuillez consulter les instructions dans votre fichier de Tracker.docx de présence de Percipio et/ou GitHub.

LEÇON 5

# SOUTIEN DES PERFORMANCES DE L'ÉQUIPE PROJET

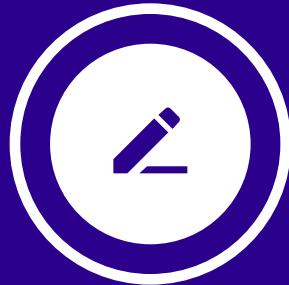
- Mettre en œuvre l'amélioration continue
- Soutenir la performance
- Évaluer la progression du projet
- Gérer les points à traiter et les entraves
- Gérer les changements



# Objectifs d'apprentissage

---

- Expliquer les différentes méthodes de mise en œuvre de l'amélioration.
- **Expliquer les différentes méthodes de mesure de la performance.**
- **Comparer ces méthodes dans le contexte de la communication et de la responsabilisation.**
- **Déterminer les méthodes de mise en œuvre d'un projet, ainsi que les points à traiter et les entraves durant son exécution.**
- **Décrire les méthodes de mise en œuvre des changements durant un projet.**



# Évaluer la progression du projet

## SUJET C

# Enjeux budgétaires

- Exigences nouvelles ou modifiées
- Nouveaux risques, ou évolution de la probabilité d'un risque et de ses répercussions
- Modifications des estimations des coûts



# Gestion de la valeur acquise



- 
- Mesurez la progression du projet en comparant les délais et les coûts réels à ce qui a été planifié (échéancier et référence de base des coûts)
  - Évaluez la progression de l'échéancier et du budget
  - Évitez que le budget ou les délais ne se dégradent davantage

# Gestion de la valeur acquise

## Représentation

### VARIABLES



#### Valeur planifiée

Le coût budgéte pour le travail prévu



#### Valeur acquise

La mesure du travail effectué exprimée en termes de coût budgéte

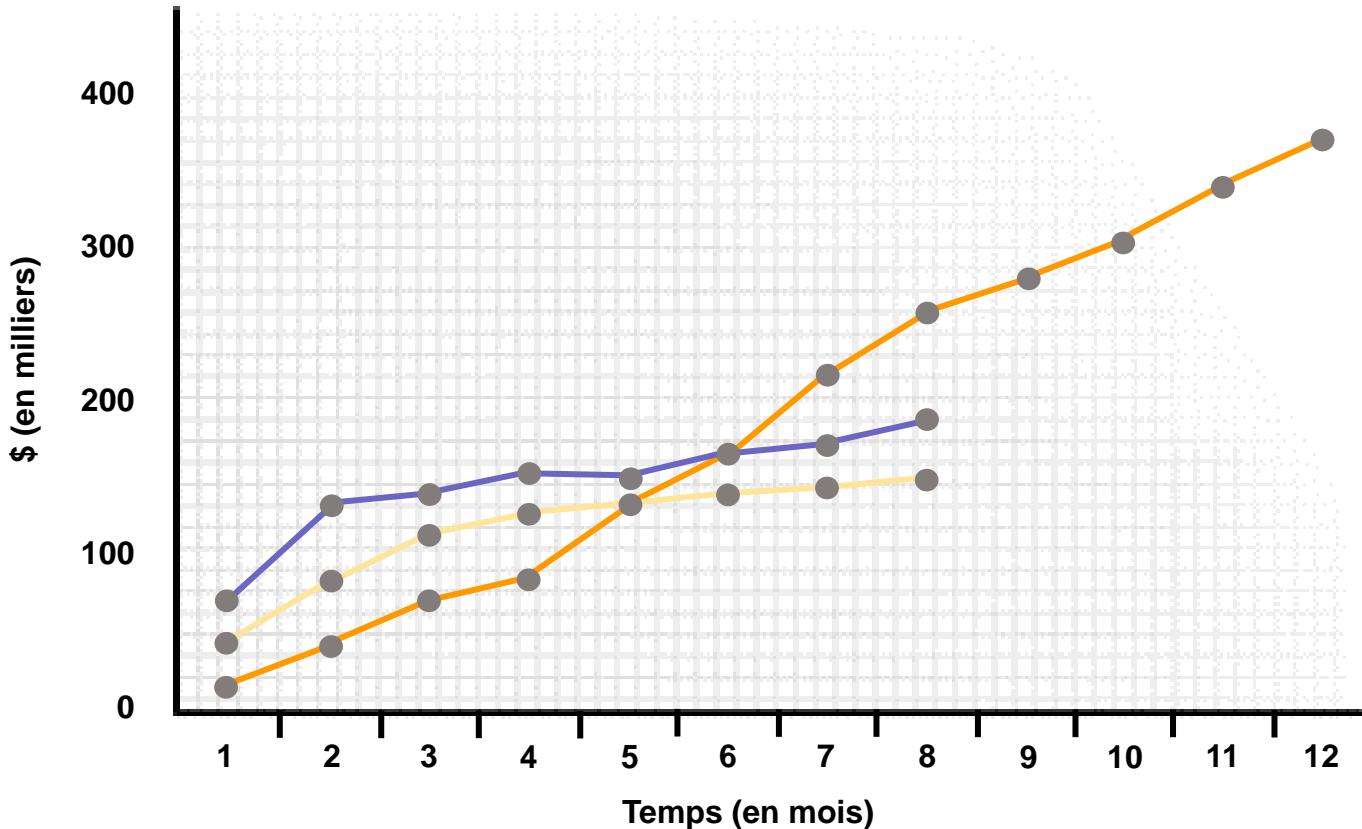


#### Coût réel

Les coûts réels encourus pour le travail exécuté sur une activité, pendant une période de temps spécifique

- Valeur planifiée (PV)
- Valeur acquise (EV)
- Coût réel (AC)

EV = % de travail réalisé à ce jour x coût budgétisé



# Mesures de gestion de la valeur acquise et maîtrise de l'échéancier

Le projet progresse-t-il conformément à l'échéancier ?

Les écarts de délai mesurent la performance en calculant la différence entre la valeur acquise et la valeur planifiée

$$SV = EV - PV$$

Projet en RETARD

Projet en AVANCE



Valeur SV = 0

Projet dans les délais

L'équipe est-elle efficiente ?

L'indice de performance des délais mesure son efficience en calculant le ratio valeur acquise/valeur planifiée

$$SPI = EV / PV$$

Projet en RETARD

Projet en AVANCE



Valeur SPI = 1,0

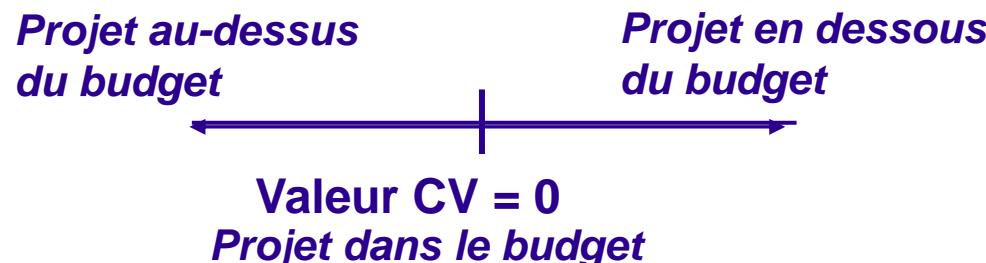
Projet dans les délais

# Mesure de gestion de la valeur acquise et maîtrise des coûts

## Le projet est-il dans le budget ?

Pour trouver le montant du déficit ou de l'excédent budgétaire, calculez l'**écart de coût (Cost Variance, CV)**

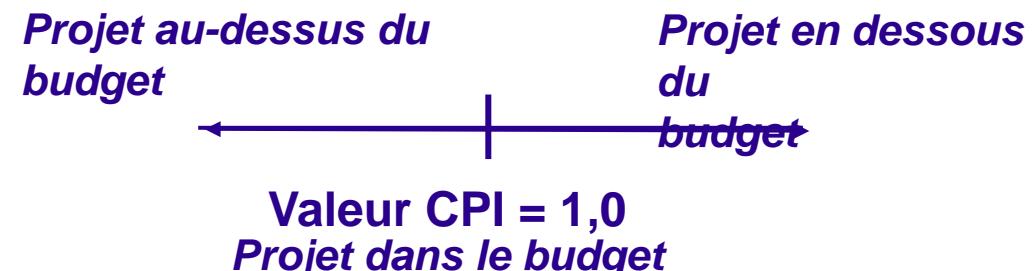
$$CV = EV - AC$$



## Mon projet est-il efficient ?

Pour mesurer l'efficience des ressources budgétisées, calculez l'**indice de performance des coûts (CPI)**.

$$(CPI = EV / AC)$$



# Analyse EAC/ETC



*Faut-il une rallonge de financement ?*

## Quel sera le coût total du projet ?

Pour le savoir, calculez le **coût estimé à terminaison (EAC)**

Il est calculé avec :

- le CPI : efficience actuelle des dépenses
- le BAC : budget à terminaison

Formule

$$\text{EAC} = \frac{\text{BAC}}{\text{CPI}}$$

**Quel montant est encore nécessaire pour exécuter le reste du projet ?**

Pour le savoir, calculez le **coût du reste à faire (ETC)**

Il est calculé avec :

- le CPI
- l'AC : coût réel

Formule

$$\text{ETC} = \text{EAC} - \text{AC}$$

# Gestion de la valeur acquise (EVM)

Permet de faire la comparaison entre le plan de release et le travail exécuté dans la pratique



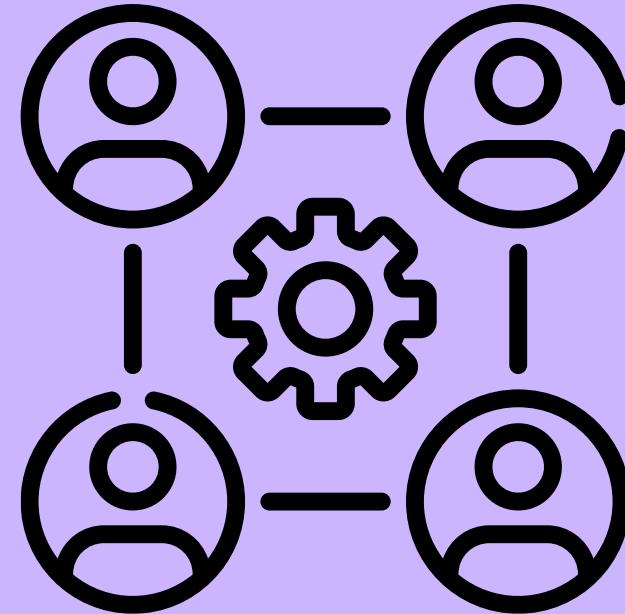
*Aide l'équipe à déceler les points problématiques et à assurer qu'elle reste dans les délais et dans le budget.*

## Exemple de processus :

1. Posez une référence de base de la performance afin d'avoir un point de référence pour cette métrique
2. Répondez à trois questions :
  - Comment d'itérations sont prévues ?
  - Combien y a-t-il de points d'effort ?
  - Quel est le budget de la release ?
3. Recueillez les données à la fin de chaque itération :
  - **Valeur planifiée (PV)** : budget du travail prévu dans l'itération
  - **Valeur acquise (EV)** : budget du travail terminé dans l'itération
  - **Coût réel (AC)** : coûts réels encourus pour exécuter le livrable de l'itération

# Gérer les ressources et faire preuve de leadership

- Rassembler l'équipe et les prestataires externes
- Surveiller les risques (dépassement des coûts et/ou des délais ou litiges éventuels)
- Vérifier les contrats :
  - Conformité au processus d'achat/d'approvisionnement/d'embauche
  - Progression périodique ou rapports d'activité
  - Notification requise à l'avance et confirmation auprès des fournisseurs
  - Acceptation officielle des livrables inscrits au contrat
- Informer les comptes fournisseurs du travail achevé pour que les paiements puissent être traités



*Consultez le plan de gestion de la communication et les termes des contrats pour les conditions de travail des prestataires/fournisseurs.*

# Gestion des ressources matérielles

---

- Concerne les ressources physiques (et non les ressources humaines)
  - Équipement
  - Matériaux
  - Installations
  - Infrastructure
- Assure que les ressources affectées sont disponibles « juste à temps » (JIT) et libérées lorsqu'elles ne sont plus nécessaires
- Assure que les ressources matérielles sont disponibles comme prévu
- Vérifie que l'utilisation réelle des ressources correspond à ce qui a été planifié
- Suit un processus pendant toute la durée du projet

# Actualiser l'affectation des ressources



- 
- À ce jour, qu'est-ce qui a été utilisé ?
  - De quoi a-t-on encore besoin ?
  - Faites le point sur l'utilisation à ce jour, notamment :
    - le suivi des dépenses
    - l'identification et gestion du manque/de l'excédent de ressources à temps
    - la garantie de l'utilisation des ressources et de leur libération
    - la communication avec les parties prenantes sur les points à traiter pertinents concernant les ressources
    - l'influence des facteurs pouvant modifier l'utilisation des ressources
    - la gestion des changements quand ils surviennent
  - Les changements ayant des répercussions sur l'échéancier ou les références de base des coûts doivent être approuvés selon le processus de maîtrise des changements.

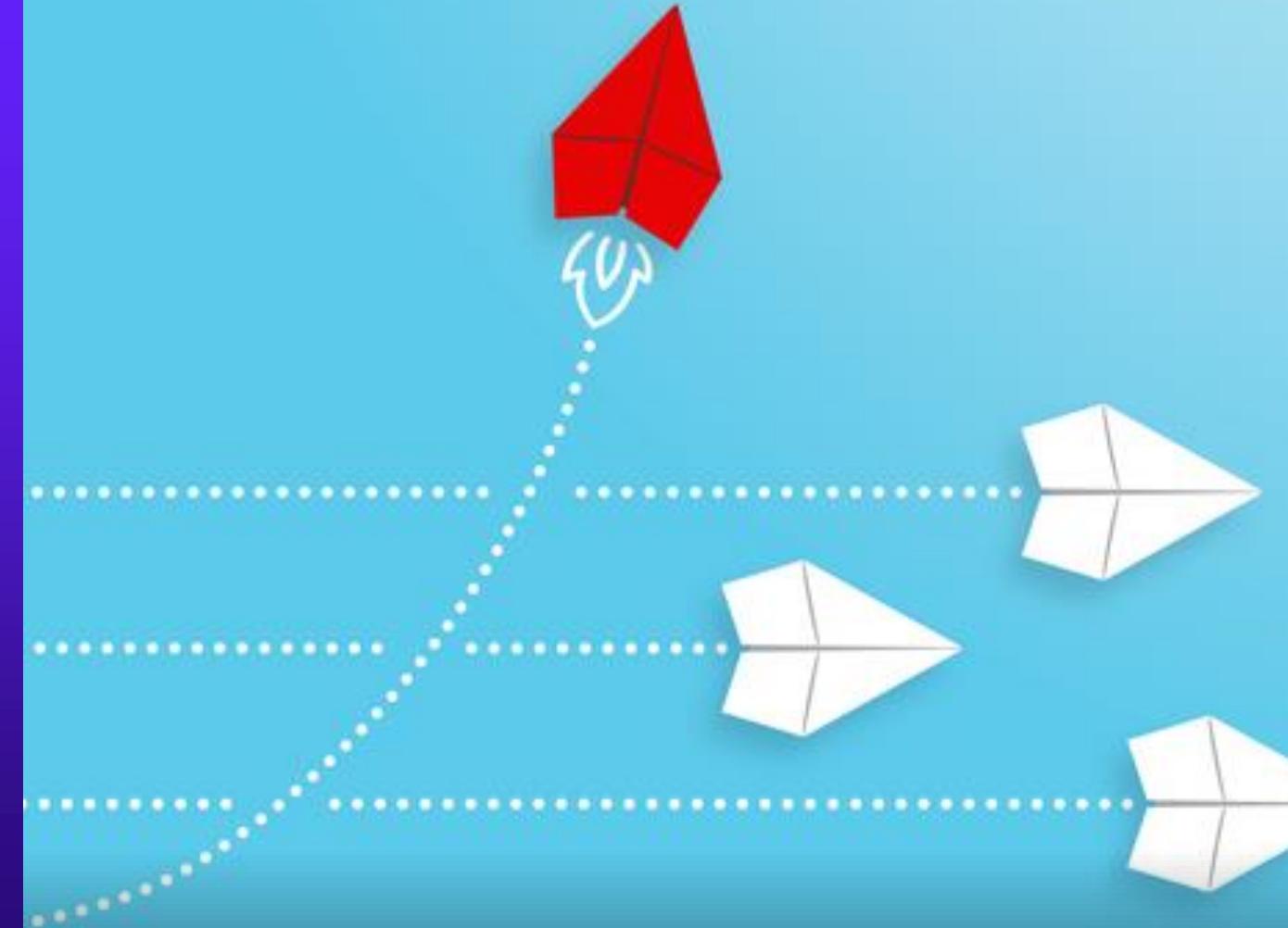
# Gérer les changements et litiges contractuels

Lorsque des changements sont nécessaires, suivez le processus de changement pour le projet :

- ➡ le processus de maîtrise des changements

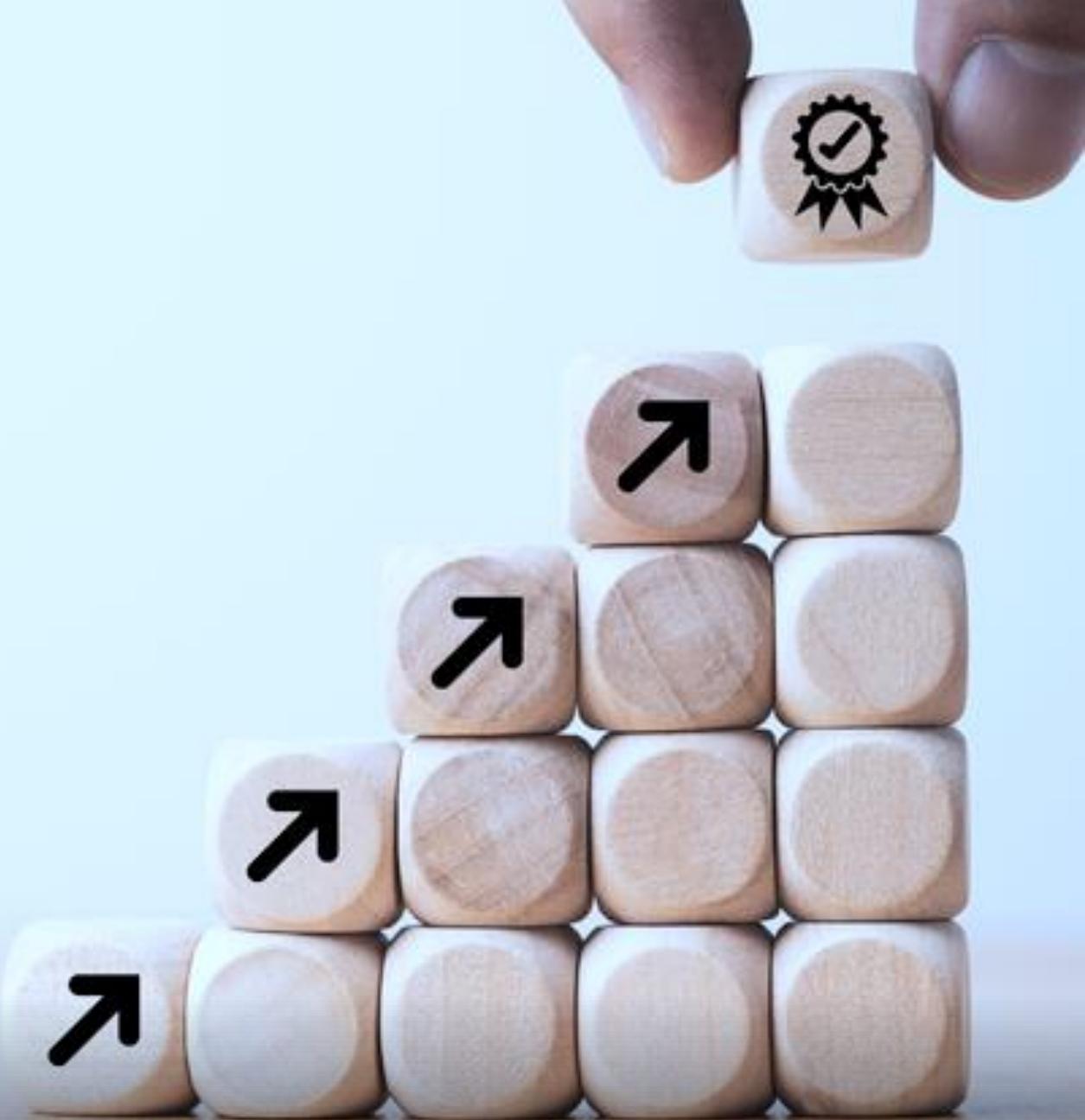
- ⚙ la réorganisation du backlog

Pour les litiges liés aux contrats, consultez en premier lieu les OPA et l'accord qui a été signé.

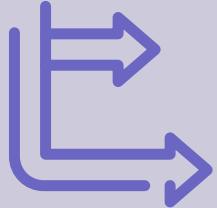


# Directives de gestion de la qualité

- Évaluer la qualité des approches et des activités du projet
- Inspecter et tester les livrables pour en vérifier la qualité
- Procéder à des bilans et des audits pour évaluer la qualité des activités et des processus
- Privilégier la détection et l'absence d'erreurs et de défauts



# Évaluer et gérer la qualité

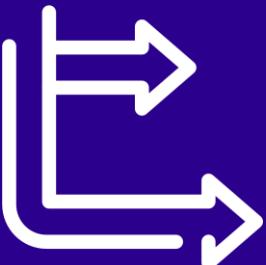


- Le chef de projet fait appel au processus de contrôle de la qualité pour :
  - **vérifier** que les livrables répondent aux exigences fonctionnelles et non fonctionnelles
  - **identifier et suggérer des améliorations**
  - **vérifier le respect** des exigences de conformité
  - **donner** un retour d'information sur les écarts identifiés
  - **identifier les approches possibles** pour corriger les défauts ou les problèmes de non-conformité
- Et suit en continu les **rapports qualité** et les **recommandations** !



- L'équipe, le client et le product owner partagent la responsabilité de fixer les objectifs et les métriques de qualité et de les satisfaire.
- Le retour d'information des itérations suit la qualité en continu.
- La qualité est mesurée avec les éléments suivants :
  - Accords de niveau de service (SLA)
  - Indicateurs clés de performance (KPI)
  - Mesures contractuelles
  - Méthodes/cadres qualité (par exemple, Lean Six Sigma)

# Audit qualité\*



Peut être programmé ou réalisé selon les besoins

Les domaines audités sont les suivants :

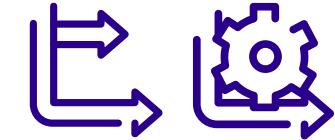
- la politique interne de gestion de la qualité
- la collecte et l'utilisation des informations
- les méthodes d'analyse
- le coût de la qualité
- la conception du processus de qualité



*Ayez recours aux audits pour améliorer ou officialiser la gestion de la qualité dans les approches de développement adaptatives.*



# Outils de contrôle de la qualité



## Collecte des données

- Fiche de contrôle/de vérification
- Échantillonnage statistique
- Questionnaires et enquêtes

## Analyse des données

- Revues de performance
- Analyse des causes fondamentales

## Représentation des données

- Diagramme cause-effet
- Diagrammes de dispersion
- Diagramme de contrôle
- Histogrammes
- Diagramme de Pareto

# Processus de contrôle de la qualité

## Exemple

1. Utilisez des fiches de vérification pour recueillir des données
2. Placez les données sur un histogramme
3. Notez les données importantes grâce à la règle de Pareto (règle des 80/20)
4. Faites une analyse cause-effet pour les problèmes/solutions sélectionnées
5. Enfin, faites une analyse de dispersion pour comprendre la corrélation entre les différents éléments

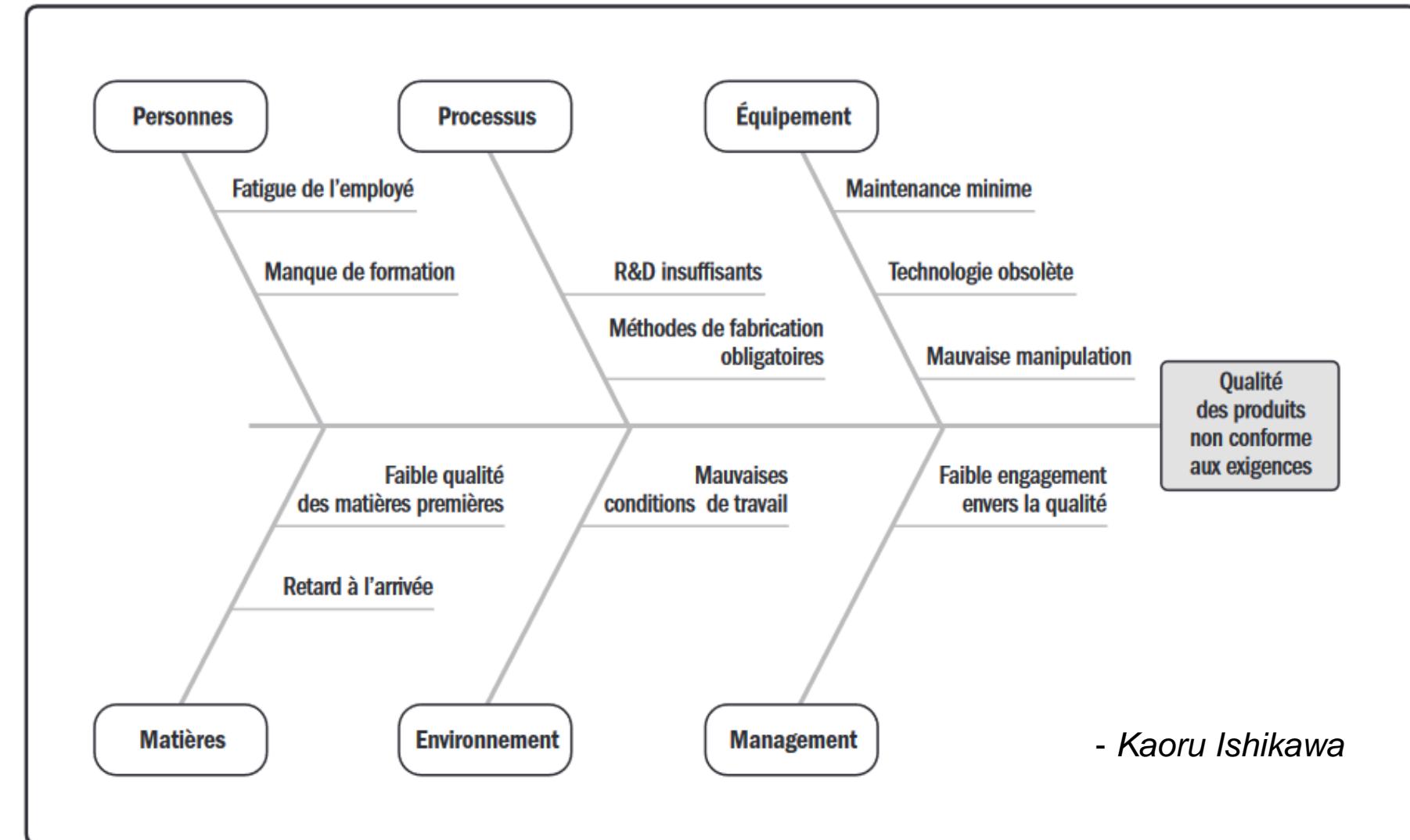


# Visualisation des données

## Outil qualité – Diagramme cause-effet

Divisez l'énoncé du problème en plusieurs sections pour identifier les causes séparément

Demandez-vous « pourquoi » à plusieurs reprises pour identifier la cause fondamentale ou principale du problème



**Exemple : diagramme en arêtes de poisson (ou diagramme d'Ishikawa, ou encore diagramme cause-effet)**

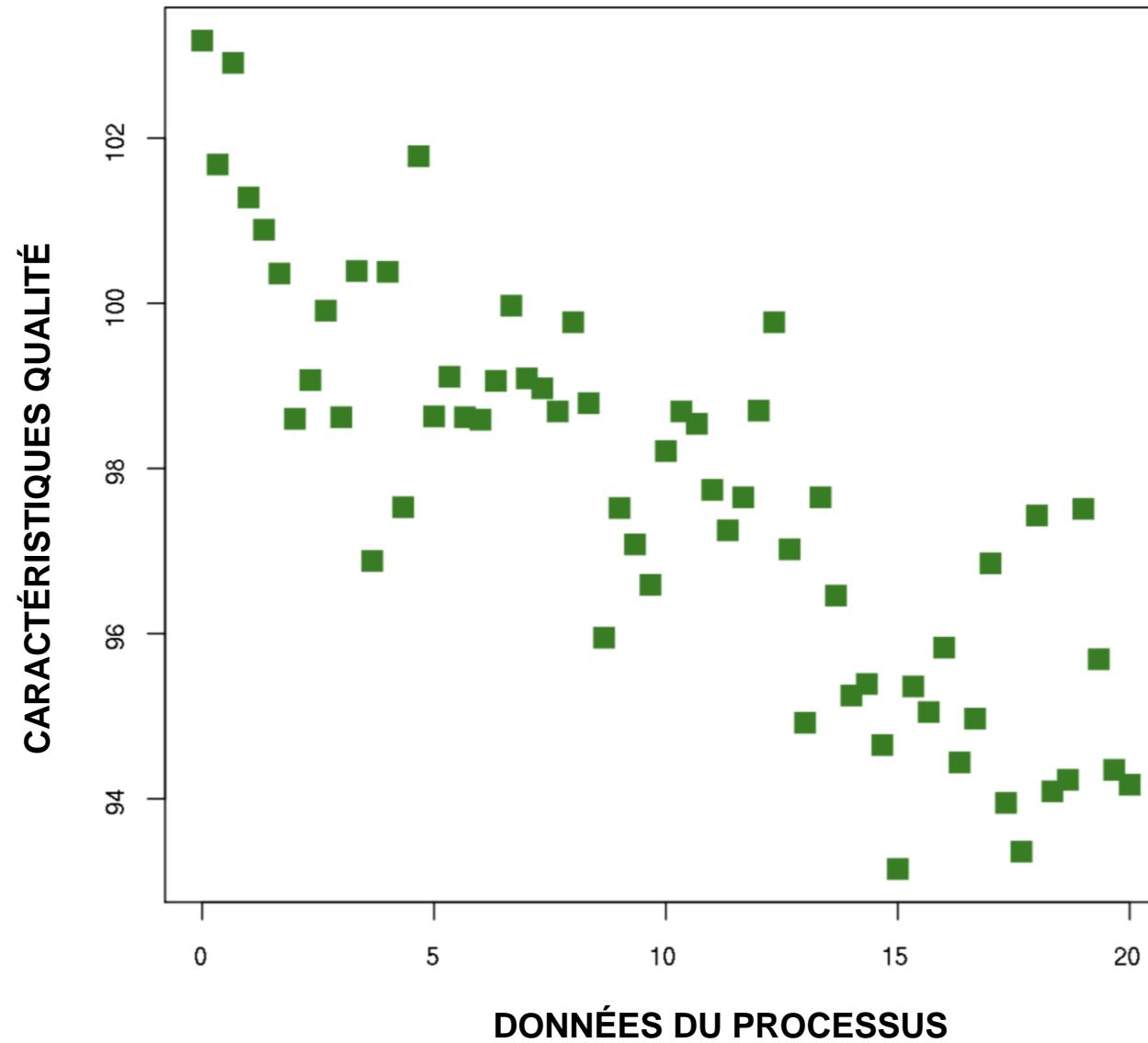
# Visualisation des données

## Outil qualité

### Diagramme de dispersion

Affiche la relation entre deux variables.

Montre les relations entre les différents éléments d'un processus, d'un environnement ou d'une activité (sur un axe) et le défaut de qualité (sur l'autre).

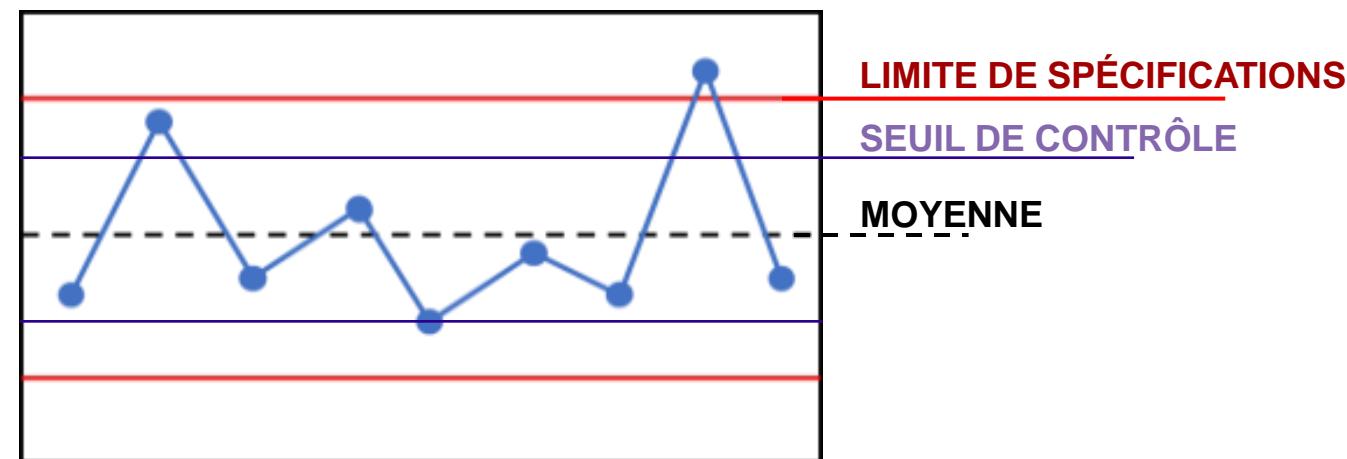


# Visualisation des données

## Outil qualité

### Diagramme de contrôle

- Outil utilisé pour déterminer la prévisibilité, le comportement et la stabilité d'un processus sur la durée
- Idéal pour les processus répétitifs ayant des résultats prévisibles
- Affiche la **moyenne** et établit des **seuils de contrôle** ainsi que des **limites de spécifications**
- Suivez la « règle des sept » = examinez les augmentations/baisses sur sept points consécutifs, car elles indiquent une tendance/un point à traiter éventuel



# Visualisation des données

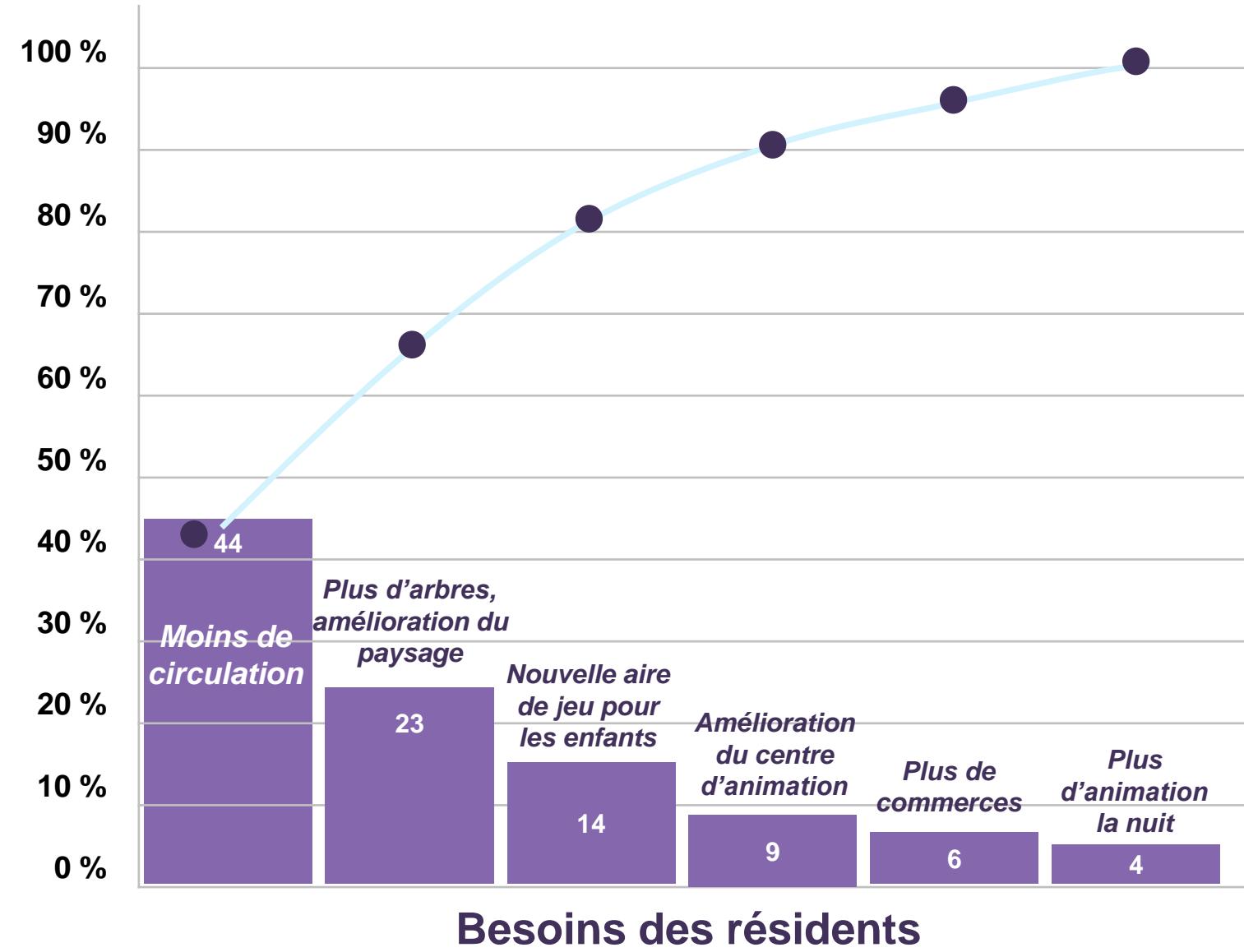
## Outil qualité

### Histogramme et diagramme de Pareto

- Un diagramme de Pareto est un type d'**histogramme**
- Utilise **la règle des 80/20**
- Montre la fréquence d'un problème
- Analyse les données associées à un problème spécifique, mais n'en détermine pas la cause



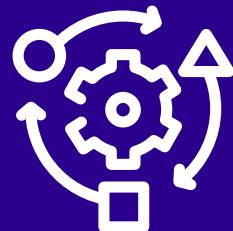
Résultats de l'enquête auprès des résidents d'Oasestown



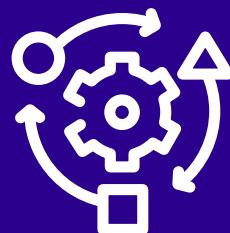
# Assurer la qualité des processus et des produits

La qualité est étroitement associée aux critères d'acceptation du produit, tels qu'ils ont été décrits dans l'énoncé des travaux ou d'autres documents de conception.

Au fur et à mesure que vous expérimenez et que vous établissez des priorités, actualisez ces critères, puis validez-les pour qu'ils soient intégrés dans le processus d'acceptation.



# Vérifier les livrables



- L'équipe projet vérifie que les livrables sont conformes aux normes et aux exigences de qualité :
  - Métriques qualité
  - Tolérance
- Une fois vérifiés, les livrables sont présentés au client qui les accepte (valide) : on parle alors de livrables acceptés
- Comparez les produits et les données de sortie aux normes de qualité du projet
- Mettez en place des corrections et des contrôles quand les normes de qualité ne sont pas satisfaites ou qu'elles ne sont pas dans les limites acceptables
  - Itération de stabilisation (méthode agile) – cycle d'assurance qualité
  - Passage en revue de l'itération/du sprint dans scrum

# Évaluer et gérer le risque



Les approches de développement adaptatives incorporent la gestion du risque dans les pratiques itératives et incrémentales.

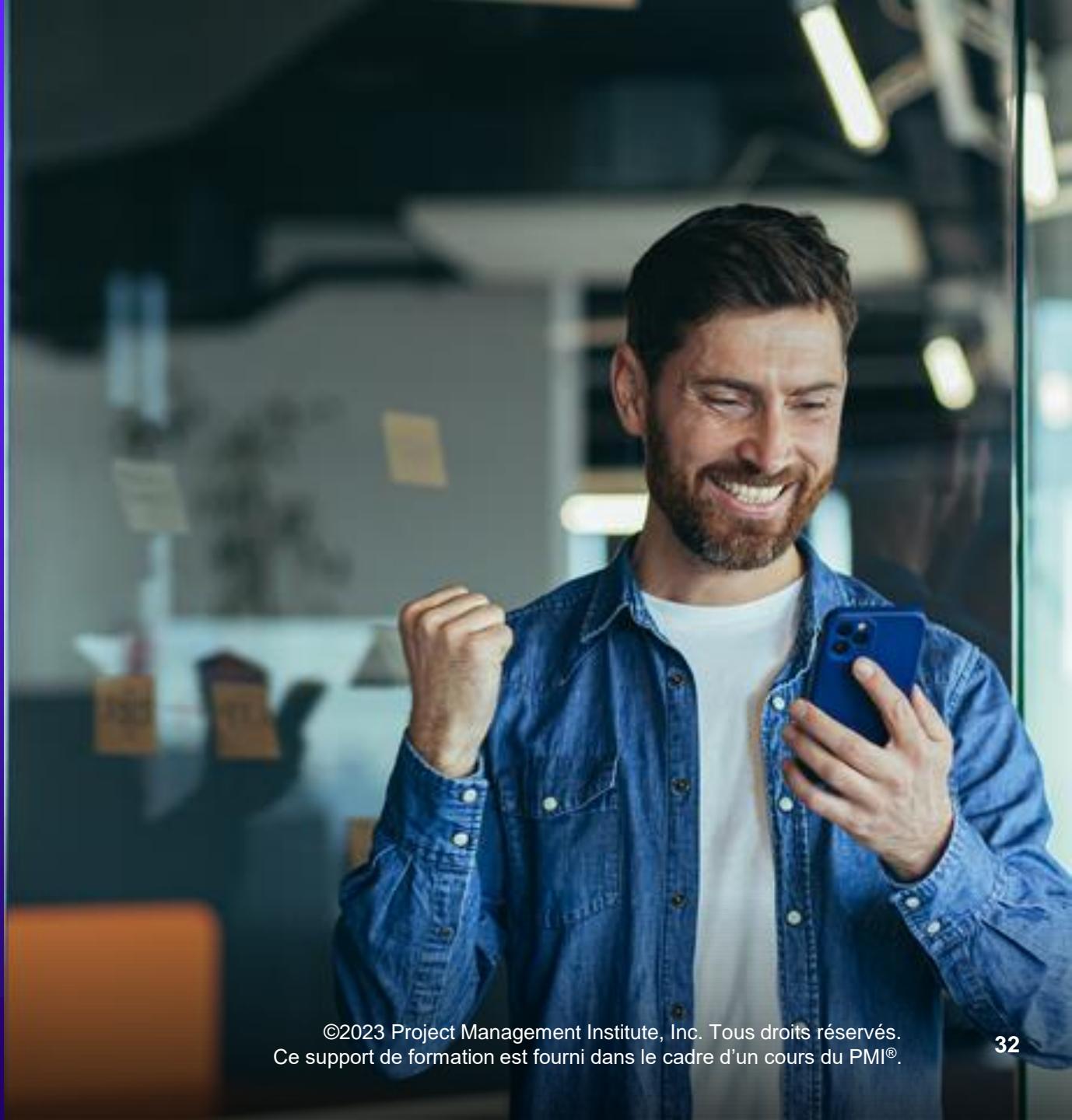


Les approches prédictives de gestion du risque sont méthodiques.

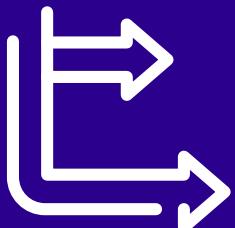


(Facultatif)

Pouvez-vous identifier des pratiques usuelles de gestion des risques ou des cas d'utilisation pour chaque approche ?



# Maîtriser les risques

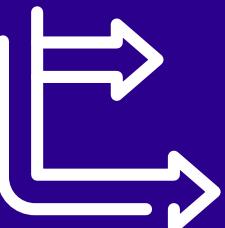


## DIRECTIVES

- Fournissez des informations à jour sur l'exposition au risque global et aux risques individuels pour faciliter la prise de décision
- Surveillez en permanence le statut, la probabilité et l'impact des risques
- Identifiez les nouveaux risques
- Ré-évaluez les risques actuels
- Archivez les risques obsolètes
- Faites cet exercice régulièrement
- Améliorez continuellement la gestion des risques

## QUESTIONS À SE POSER

- Les hypothèses du projet sont-elles encore valides ?
- Les risques ont-ils changé ou ont-ils été archivés ?
- Les politiques et procédures de gestion des risques sont-elles suivies ?
- Les réserves pour aléas ont-elles été modifiées ?
- Un audit des risques est-il nécessaire ?



## L'analyse de la réserve :

- établit le montant des réserves pour aléas et pour imprévus nécessaires.
- se fait pendant toute la durée du projet
- compare le montant qui reste pour vérifier qu'il est adéquat
- peut être représentée avec un diagramme d'avancement



# Registre des risques

- Ajoutez au registre tous les risques portés à votre connaissance lors des réunions d'avancement, des standups, des daily scrums, des revues d'itérations, des rétrospectives, ou même en dehors des cadres officiels
- Actualisez les risques existants et ajoutez les nouveaux risques selon la situation et ce que l'on sait à leur propos



*Les équipes agiles peuvent utiliser une liste ou un journal des risques, qui fonctionne comme un registre des risques.*



# Débat/discussion de groupe



*D'après vous, quels sont les risques les plus graves dans un projet ?*

*Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?*



# Considérer la conformité comme la plus haute priorité

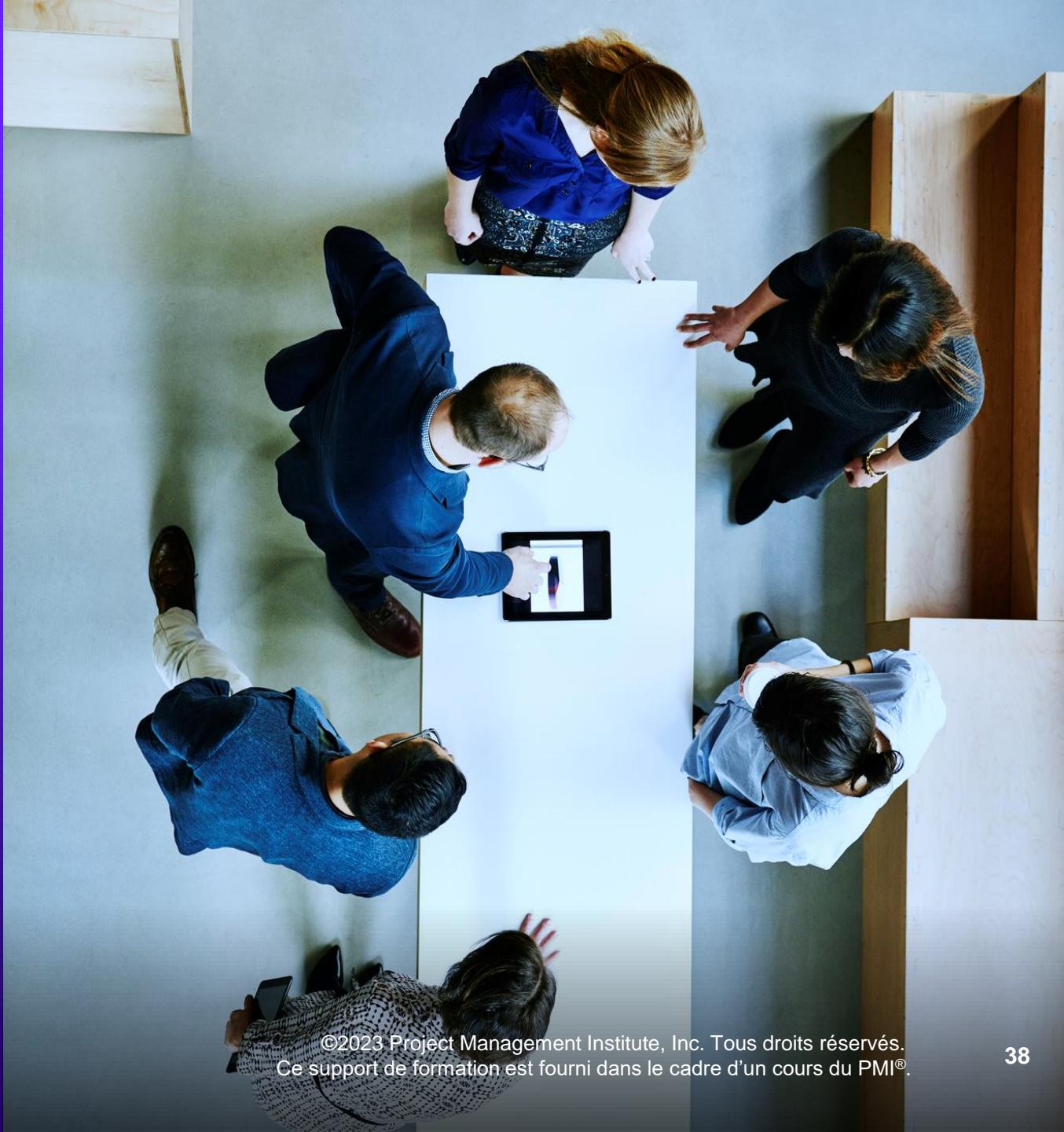
---

- Testez et validez les livrables (en continu et en fin de phase/projet)
- Identifiez les parties prenantes autorisées à procéder à l'approbation
- Remédiez aux problèmes de conformité pour éviter :
  - les conséquences néfastes sur le calendrier
  - le dépassement de coût
  - la multiplication des risques
- Avantages de la validation de la conformité :
  - Être alerté rapidement des problèmes pouvant entraver la conformité
  - Être au courant des écarts et agir en conséquence

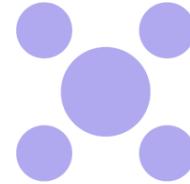
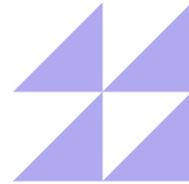
# Examen de la valeur métier

- Relie les méthodes de travail et le sens des affaires
- Adaptez les processus, les approches et les outils de travail, ainsi que les compétences de leadership pour examiner et améliorer la création de valeur

*Votre équipe projet concentre-t-elle souvent ses efforts sur la valeur métier du projet ? Quand elle le fait, ses efforts sont-ils couronnés de succès ?*



# Couverture du résumé de contenu d'examen

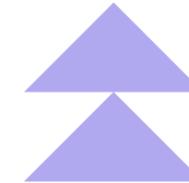
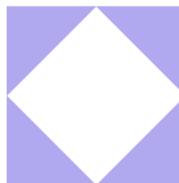
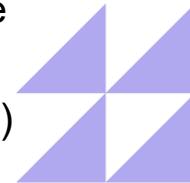


## 2.8 Planifier et gérer le périmètre du projet

- Suivre et valider le périmètre (2.8.3)

## 2.6 Planifier et gérer l'échéancier

- Mesurer la progression continue en se basant sur la méthodologie (2.6.4)
- Modifier l'échéancier, selon les besoins, en se basant sur la méthodologie (2.6.5)
- Assurer la coordination avec d'autres projets et d'autres opérations (2.6.6)

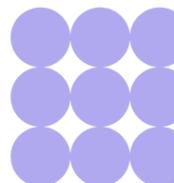


## 2.5 Planifier et gérer le budget et les ressources

- Suivre les variations du budget et utiliser le processus de gouvernance pour l'ajuster si nécessaire (2.5.3)

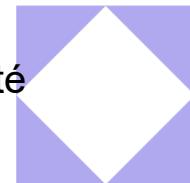
## 2.1 Exécuter le projet avec l'urgence nécessaire pour générer une valeur commerciale

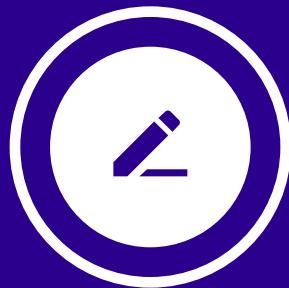
- Examiner la valeur commerciale tout au long du projet (2.1.2)



## 2.7 Planifier et gérer la qualité des produits/livrables

- Contrôler en permanence la qualité des livrables du projet (2.7.3)
- Recommander des options d'amélioration en fonction des écarts de qualité (2.7.2)





# Gérer les points à traiter et les entraves au projet

## SUJET D

# Vocabulaire des problèmes

## Entraves, obstacles et points de blocage

---

**Supprimer les obstacles.** L'équipe projet générant la majorité de la valeur métier, un des rôles essentiels du leader-serviteur est de supprimer **les entraves**, afin de maximiser ce qu'exécute l'équipe. Pour cela, il faut résoudre les **problèmes** et lever les **obstacles** qui pourraient entraver le travail de l'équipe projet. Lorsque ces **entraves** sont supprimées, l'équipe projet peut créer plus rapidement de la valeur pour l'entreprise.

**Supprimer les obstacles** (*Étape n° 5 du processus de gestion du changement*)

Tout changement implique des **obstacles**. Parfois, ces **obstacles** peuvent être des processus obsolètes ou bien intrinsèques à la structure de l'organisation, et parfois, il peut s'agir de personnes qui résistent au changement. Quelle que soit leur origine, **aucun obstacle** ne peut être ignoré.

*Guide PMBOK® 7<sup>e</sup> édition*



« Entrave » et « point de blocage » sont synonymes. Tous les deux sont des « **obstacles** qui empêchent l'équipe de réaliser ses objectifs. »

# Point à traiter ou entrave ? Résolvez le problème !

---

- **Point à traiter** : condition ou situation actuelle susceptible d'avoir des conséquences sur les objectifs du projet.
- **Entrave** : obstacle qui empêche l'équipe d'atteindre ses objectifs. Peut aussi être appelée « point de blocage ».



Les équipes prédictives utilisent le terme « journal des points à traiter ».

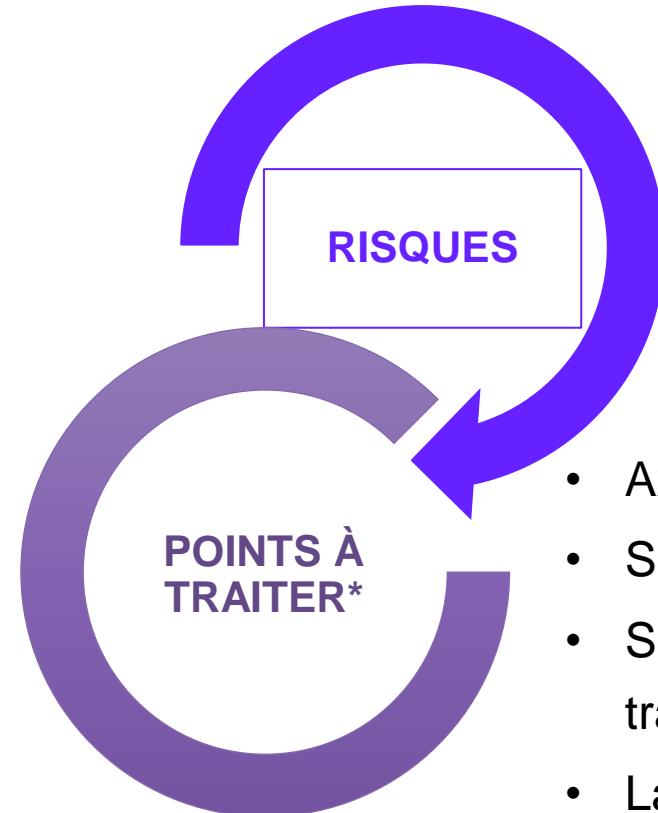
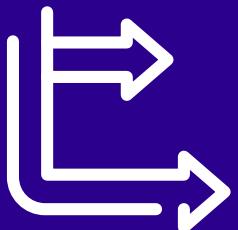


Les équipes adaptatives préfèrent le terme « journal des entraves ».



*Ce terme provient de la méthode scrum.*

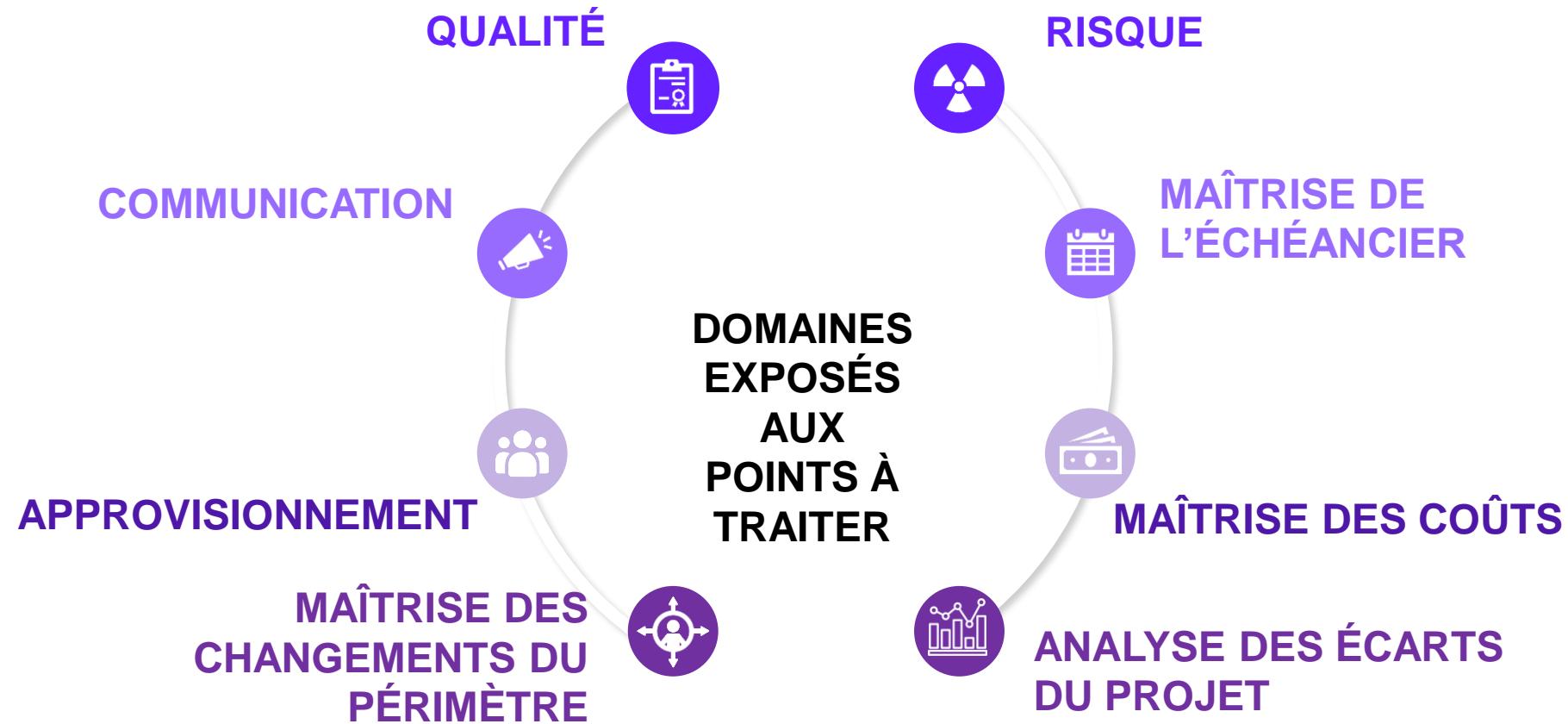
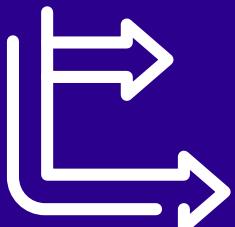
# Risques et points à traiter



- Axés sur l'avenir
- Peuvent être positifs ou négatifs
- Sont consignés dans le registre des risques
- La façon dont on y fait face est appelée la « réponse au risque »

- Axés sur le présent
- Sont toujours négatifs
- Sont consignés dans le journal des points à traiter
- La façon dont on y répond est appelée un « contournement »

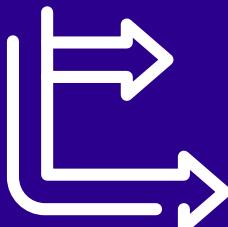
# Points à traiter



# Résolution des points à traiter

## Directives

Surveillez les problèmes, les incohérences ou les conflits et faites votre enquête pour trouver une solution.



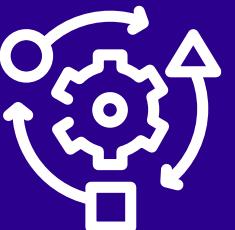
- Lorsque les points à traiter apparaissent, ajoutez-les rapidement au **journal des points à traiter**.
- Répartissez les points à traiter. Chaque point à traiter doit être placé sous la responsabilité de quelqu'un.
- Donnez des dates de résolution réalistes.
- Discutez des points à traiter à chaque réunion d'avancement.
- Faites en sorte que le nombre de points à traiter en cours de résolution reste gérable.
- N'hésitez pas à escalader le problème si les répercussions sont importantes !

Réf.	Description	Date d'ouverture	Date de résolution	Priorité	Responsable	Réponse	Statut	Commentaires
25	Grève des transporteurs	15 jan. 20XX	1 <sup>er</sup> fév. 20XX	Élevée	A. Fen	À décider	En cours de résolution	Les tâches sont sur le chemin critique
26	Pose des vitrages reportée	15 jan. 20XX	1 <sup>er</sup> fév. 20XX	Moyenne	Entrepreneur généraliste	Fonctionne	En cours de résolution	Recherche d'un autre fournisseur
27	Josie Bynoe n'est pas satisfaite	15 jan. 20XX	1 <sup>er</sup> fév. 20XX	Élevée	A. Fen	Fonctionne	En cours de résolution	Possibilité que le financement d'exploitation ne soit pas débloqué

# Découvrir et lever les entraves avec scrum

Étapes :

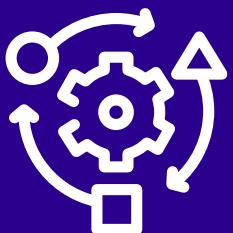
- Découvrir le problème/la cause
- Y remédier. Le scrum master a la responsabilité de trouver une solution avec les parties concernées :
  - Il s'agit souvent de gérer les conflits qui peuvent survenir quelque part dans l'organisation.
  - Leur résolution peut permettre à l'organisation de gagner en agilité.



# Supprimer les entraves

## Vue d'ensemble

- Surveiller les entraves
- Réorganiser le backlog de produit
- Avoir recours aux réunions Daily standup
- Être un leader-serviteur



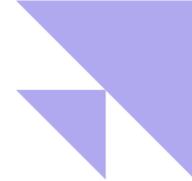
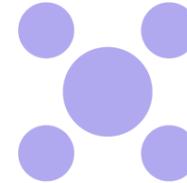
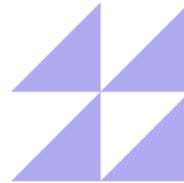
# Discussion



Comment votre équipe résout-elle les problèmes ?

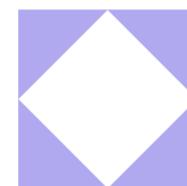
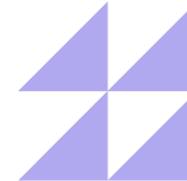


# Couverture du résumé de contenu d'examen



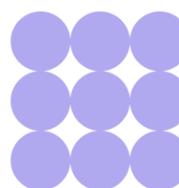
## 2.15 Gérer les problèmes du projet

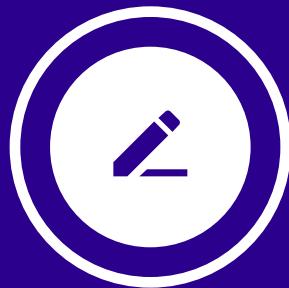
- Reconnaître quand un risque devient un problème (2.15.1)
- S'attaquer au problème avec l'action optimale pour faire aboutir le projet (2.15.2)
- Collaborer avec les parties prenantes concernées sur l'approche à adopter pour résoudre les problèmes (2.15.3)



## 1.7 Surmonter et éliminer les freins, les obstacles et les points de blocage de l'équipe

- Déterminer les principaux freins, obstacles et points de blocage de l'équipe (1.7.1)
- Traiter en priorité les principaux freins, obstacles et points de blocage de l'équipe (1.7.2)
- Utiliser le réseau pour mettre en œuvre des solutions visant à éliminer les freins, les obstacles et les points de blocage de l'équipe (1.7.3)
- Réévaluer continuellement les freins, les obstacles et les points de blocage de l'équipe pour veiller à ce qu'ils soient résolus (1.7.4)





# Gérer les changements apportés au projet

SUJET E

# Débat/discussion de groupe



- Qu'est-ce qui constitue un changement dans un projet ?
- Un changement peut-il survenir de n'importe où ?
- En quoi votre réponse au changement dépend-elle du cycle de vie et de l'approche de développement ?

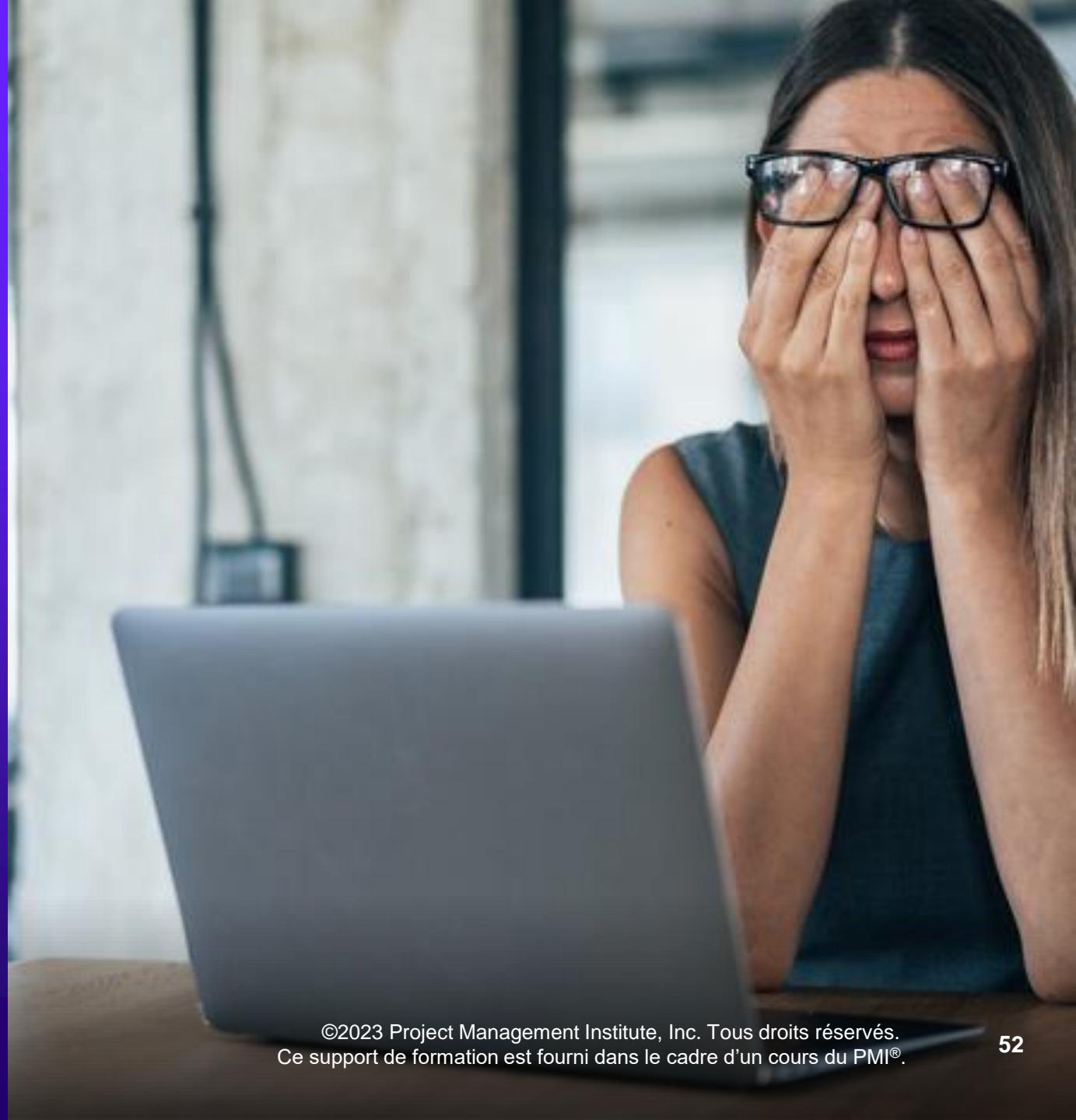
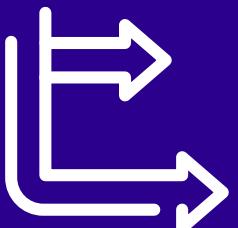


# Causes des changements dans les projets

- Estimations initiales erronées
- Nouvelles réglementations
- Exigences non satisfaites
- Changements de spécifications



*Est-ce que ces facteurs sont aussi la cause de changements dans les projets adaptatifs ?*



# Être un agent et un leader de changement



*Quels sont les principes du management de projet qui traitent du changement ?*

- a. Être un responsable diligent, respectueux et bienveillant
- b. Reconnaître, évaluer et répondre aux interactions du système
- c. Se frayer un chemin dans la complexité
- d. Créer un environnement collaboratif pour l'équipe
- e. Manifester des comportements de leader
- f. Optimiser les réponses aux risques
- g. Impliquer les parties prenantes de manière efficace
- h. Adapter en fonction du contexte
- i. Adopter l'adaptabilité et la résilience
- j. Se concentrer sur la valeur
- k. Créer la qualité dans les processus et les livrables
- l. Déclencher le changement pour atteindre l'état futur envisagé



# Surveiller l'environnement commercial externe

---

Le changement peut avoir des répercussions négatives aussi bien que positives, par exemple, des opportunités d'ajouter ou d'accroître la valeur !

- Surveillez l'environnement externe
- Restez vigilant, soyez attentif aux menaces
- Tenez le registre des risques et les seuils de risque à jour
- Ayez recours à ces outils



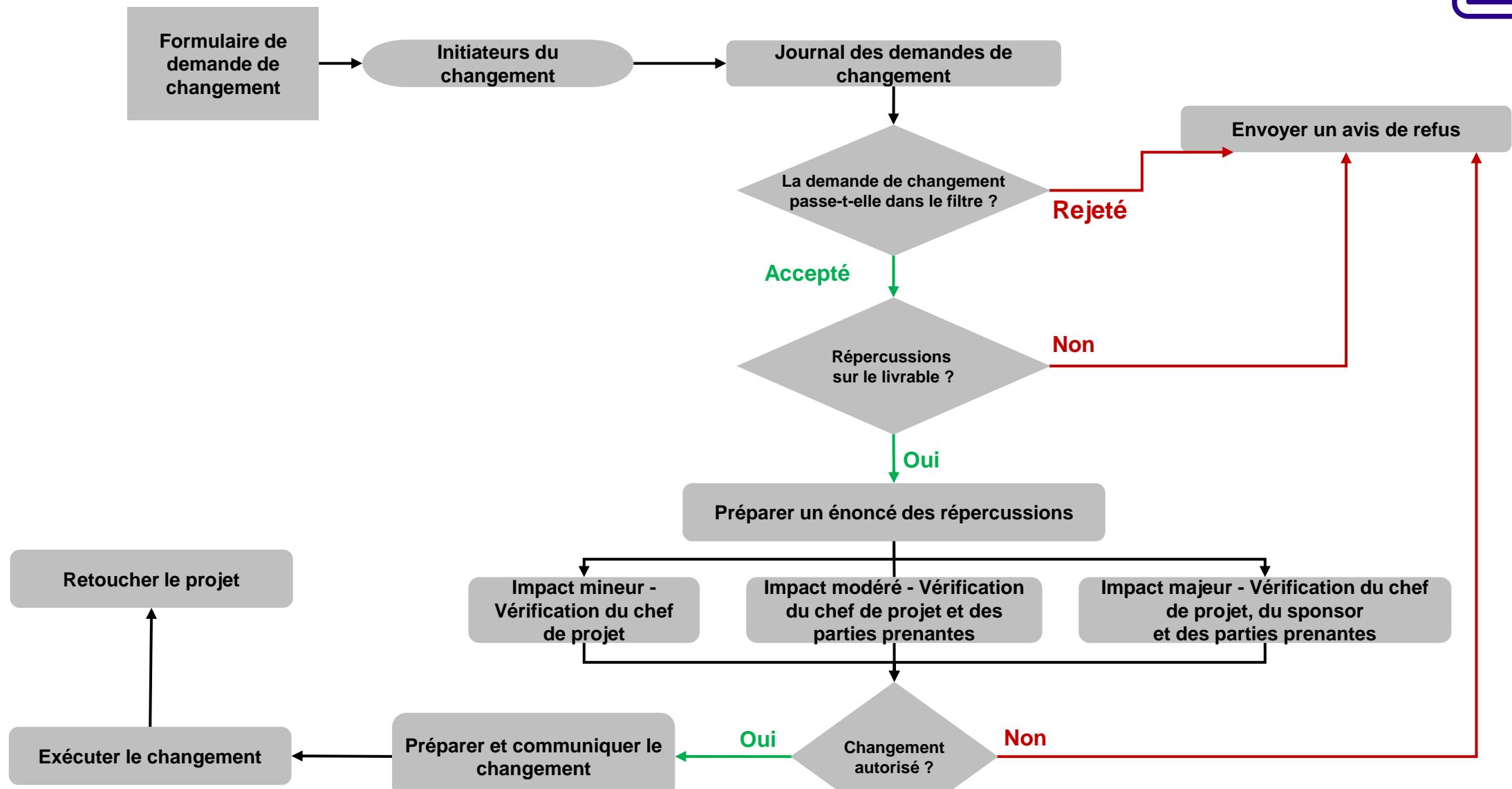
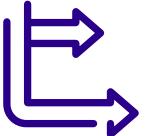
- PESTEL
- TECOP
- VUCA

# Gérer le changement

## Vue d'ensemble et maîtrise

Vue d'ensemble	Maîtrise
Suivre le <b>processus</b> linéaire de maîtrise intégrée des changements 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suivre les procédures intégrées de maîtrise des changements</li><li>• Processus de demande de changement</li><li>• Comité de maîtrise des changements</li><li>• Gestion des artefacts (mises à jour)</li></ul>
Retour d'information et <b>cycle</b> de développement 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rôle du product owner (décideur principal, gère le backlog)</li><li>• Tout le monde participe à l'affinage du backlog</li><li>• Utiliser les démonstrations pour comprendre les exigences</li><li>• Aucun changement permis durant un sprint</li></ul>
Tous les éléments ci-dessus	

# Diagramme de flux du processus de gestion des changements



# Demandes de changement

## Quatre types



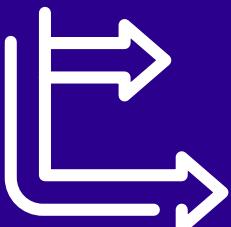
*Pouvez-vous donner des exemples de chaque type de changement dans le projet Shawpe ?*



- **Action corrective** : fait correspondre la performance du travail du projet au plan de management du projet
- **Action préventive** : assure que la performance future du travail du projet correspond au plan de management du projet
- **Correction des défauts** : rectifie la non-conformité du projet
- **Un changement** : modifie la référence de base du projet

# Systèmes de maîtrise des changements

## Comité de maîtrise des changements



---

Formulaires, méthodes de suivi, processus et niveaux d'approbation requis pour autoriser ou rejeter les changements demandés.

Un niveau d'approbation peut être le **Comité de maîtrise des changements**, qui gère *certaines* demandes de changements (conformément aux niveaux d'approbation indiqués dans le plan de gestion des changements).



# Gérer les changements et problèmes contractuels

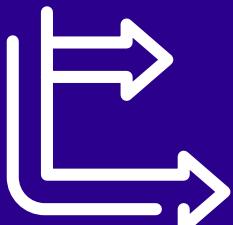
---

- Coopérer avec le prestataire qui gère les changements contractuels
- Coopérer avec les partenaires au sein de l'organisation (approvisionnement, finance, services fonctionnels) et agir dans la limite du rôle du chef de projet ou de l'équipe
- Les questions juridiques suffisamment graves pour causer des problèmes pourront nécessiter une aide supplémentaire

# Système de maîtrise des changements contractuels

---

Le système est utilisé pour recueillir et faire le suivi de tous les changements aux contrats, prendre les décisions et communiquer ces changements.



- Peut faire partie du système intégré de maîtrise des changements ou d'un autre système de l'organisation
- Est spécifiquement consacré à la maîtrise des changements contractuels
- Spécifie les changements contractuels qui ont lieu
- Inclut : documentation, processus de résolution des litiges et niveaux d'approbation

# Types de changements contractuels



*D'après vous, quels changements sont les plus susceptibles d'entraîner des litiges ? Pourquoi ? Comment peut-on les éviter ?*

Changements	Description
Changements administratifs	Changements « de forme », le plus souvent sur la méthode d'administration du contrat
Modification du contrat	Changements « de fond » concernant les exigences du contrat ou du produit
Accord complémentaire	Accord supplémentaire lié au contrat mais négocié séparément
Changements constructifs	Modifications réalisées par l'acheteur pour cause d'action ou d'inaction
Résiliation du contrat	Défaillance du prestataire ou changements requis par l'acheteur

# Concepts juridiques de la gestion des litiges



*Demandez conseil à des juristes si les conditions d'un contrat n'ont pas été remplies.*

*Négociez un compromis pour arriver à une solution équitable dans tous les domaines et pour tous les points à traiter, réclamations et litiges en cours.*

Problème juridique	Description
Garantie	Promesse explicite ou implicite que les biens et les services répondront à des normes prédéterminées. Il peut s'agir de normes de fiabilité, d'adéquation ou de sécurité.
Renonciation	Disposition juridiquement contraignante dans laquelle une partie du contrat renonce à déposer une réclamation sans engager la responsabilité de l'autre partie, même par inadvertance.
Rupture de contrat	Non-respect de plusieurs ou de toutes les obligations énoncées dans un contrat. Peut entraîner des dommages à payer à la partie lésée, ainsi que des contentieux ou d'autres conséquences.
Mise en demeure de cesser	Lettre envoyée à une personne physique ou morale exigeant qu'elle cesse ses activités présumées illicites et qu'elle ne les reprenne pas. Souvent utilisée comme avertissement avant que des poursuites judiciaires ne soient engagées (si la mise en demeure est ignorée).

# Recevoir les réclamations, prendre les décisions et signaler les litiges

---

- Changements contestés et changements constructifs éventuels, y compris :
  - l'absence d'accord sur le paiement d'indemnités de changement
  - l'absence d'accord sur le fait qu'un changement a eu lieu
- Si ces litiges ne sont pas résolus, ils sont à gérer via les modes alternatifs de résolution des litiges (MARC) énoncés dans le contrat.
- Une résolution par la négociation est préférable.
- Le contentieux est le dernier recours.

# Mettre à jour le plan de management du projet

Selon le périmètre des changements, vous devrez peut-être réviser :

- le périmètre
- le calendrier
- les lots de travaux
- la mission des membres de l'équipe



Les équipes agiles devront peut-être supprimer du périmètre les livrables de moindre valeur pour faire de la place pour le changement.



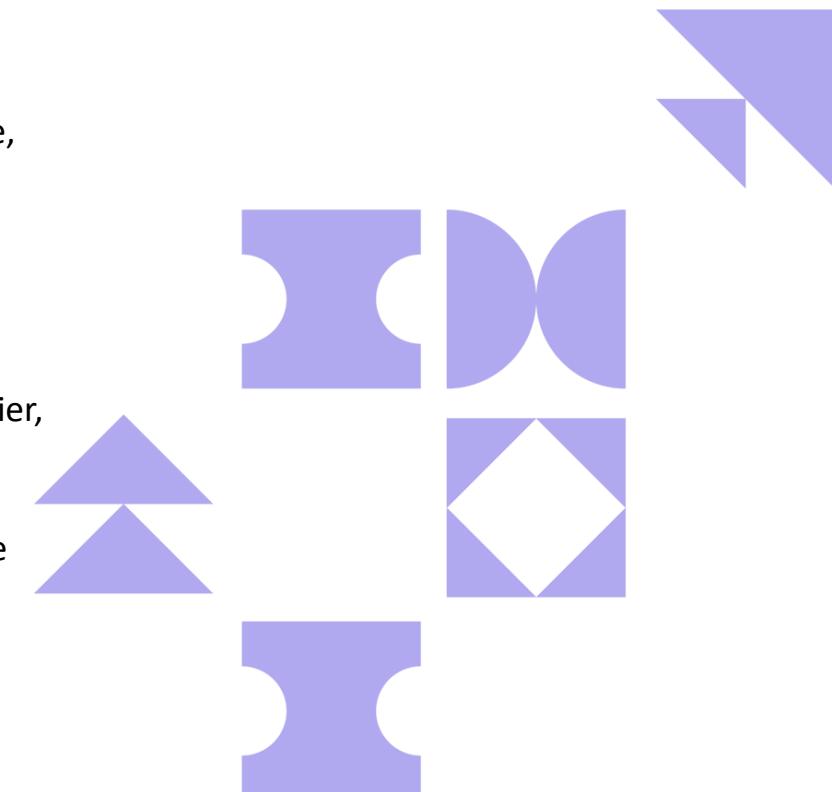
# Couverture du résumé de contenu d'examen

## 3.3 Évaluer et traiter les changements de l'environnement commercial externe pour en déterminer l'impact sur le périmètre

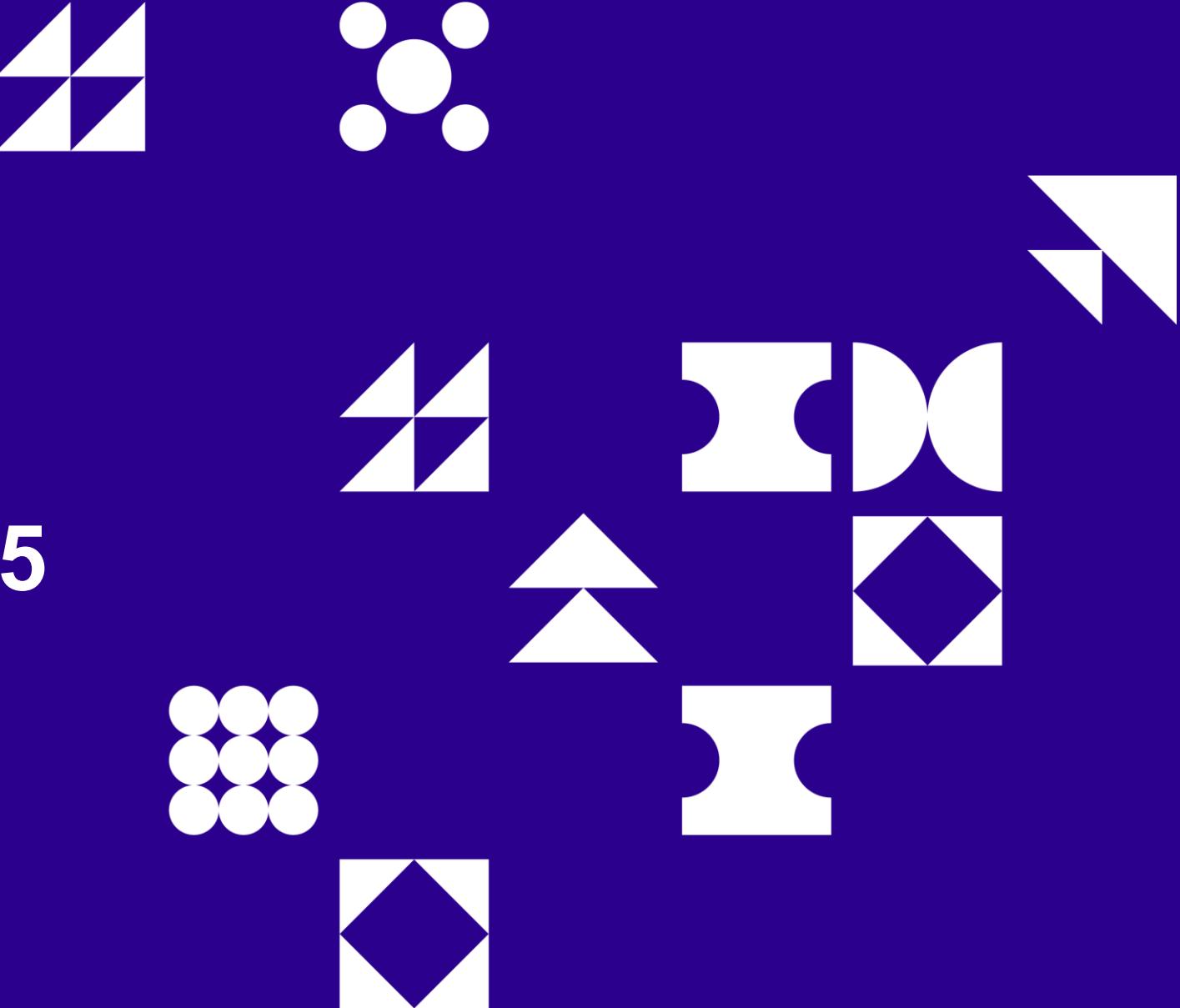
- Passer en revue les changements apportés à l'environnement commercial externe (par exemple, réglementations, technologie, géopolitique, marché) (3.3.1)
- Évaluer et privilégier l'impact sur le périmètre du projet/backlog en fonction des changements apportés à l'environnement commercial externe (3.3.2)
- Recommander des options pour les changements de périmètre/backlog (par exemple, échéancier, changements de coûts) (3.3.3)
- Analyser en continu l'environnement commercial externe pour vérifier l'impact sur le périmètre du projet/backlog (3.3.4)

## 2.10 Gérer les changements apportés au projet

- Anticiper et accepter le besoin de changement (par exemple, suivre les pratiques de gestion du changement) (2.10.1)
- Exécuter la stratégie de gestion du changement conformément à la méthodologie (2.10.3)
- Déterminer une réponse au changement pour faire avancer le projet (2.10.4)



# Fin de la leçon 5



## LEÇON 6

# CLÔTURE DU PROJET/DE LA PHASE

- Clore le projet/ la phase
- Réalisation des bénéfices
- Transfert des connaissances



# Objectifs d'apprentissage

---

- Définir les raisons et les actions associées à la clôture d'une phase ou d'un projet.
- Expliquer les bénéfices résultant d'un projet ou d'une phase et comment ils sont gérés, maintenus, etc.
- Examiner les raisons des transferts de connaissances et en quoi ils sont associés à la clôture d'une phase ou d'un projet.



# Clore le projet/ la phase

## SUJET A

# Pourquoi clore un projet ou une phase ?

## Réalisation



Les parties prenantes acceptent les livrables conformément aux **critères d'acceptation** établis en début de projet dans le plan de management du projet. Les critères d'acceptation peuvent être modifiés pendant le cycle de vie du projet. Utilisez la **matrice de traçabilité des exigences** pour garantir la réalisation et l'approbation de toutes les exigences.



À la fin d'une itération, l'équipe et les parties prenantes évaluent le produit/service par rapport à la **définition d'« accompli » (DoD)** convenue. L'acceptation finale a lieu avant la release du produit.



Les **critères d'acceptation** et la **définition d'« accompli » (DoD)** expriment le même degré de satisfaction d'une partie prenante concernant un produit. Les équipes peuvent utiliser ces deux termes de façon identique.



# Pourquoi clore un projet ou une phase ?

Clôture prématurée  
ou forcée



*Quelqu'un peut-il nous donner un exemple d'un projet ou d'une phase dont la clôture a été forcée ?*

- Modification des exigences ou des besoins
  - Il n'est plus possible de réaliser le projet ou les livrables
    - (Interne) L'organisation modifie le cas d'affaires.
    - (Externe) Un changement juridique ou réglementaire empêche toute progression.
  - Le projet/les livrables ne sont plus requis
- Un obstacle est survenu
  - Le soutien financier n'est pas disponible pour satisfaire aux exigences
  - Des risques aux conséquences importantes empêchent la réalisation

# Actions de clôture du projet ou de la phase

---

- Acceptation des livrables ou du produit par le client
- Transition des livrables ou du produit au client
- Notifier l'entreprise et les fonctions organisationnelles ; mettre à jour les actifs organisationnels (OPA, organizational process assets)
- Préparer le **rapport final**
- Mettre fin aux obligations externes, y compris juridiques, réglementaires, contractuelles (par exemple, transfert de responsabilité, clôture de tous les comptes dans le système financier)
- Archiver les informations sur le projet
- Libérer les ressources (humaines, actifs financiers et physiques)



Ces actions font partie du processus de clôture du projet ou de la phase et sont généralement incluses dans le plan de management du projet et dans l'organigramme des travaux du projet (work breakdown structure ou WBS), dans la rubrique Management du projet.

# Transitions (Livraisons)



- Certaines organisations utilisent un plan de déploiement ou de transition.
- *Ce n'est pas un composant du plan de management du projet.*



Les livrables sont livrés au client ou au propriétaire. Les spécifications quant à la transition/livraison des livrables se trouvent dans le **plan de management du projet**.



Une solution personnalisée qui apporte de la valeur (très probablement de façon incrémentale) à l'organisation.



Chaque donnée de sortie d'itération est transmise au product owner.

# Préparation à la transition/ livraison

---

Veillez à ce que votre client soit prêt pour le changement et la réussite !

Pour être prêt à la transition, il faudra peut-être réaliser des actions de gestion des changements afin **d'assurer l'adoption** et de **surmonter les résistances**.



*Particulièrement important s'il s'agit de la mise à niveau d'un produit ou d'un service existant.*

Évaluez si toutes les parties sont prêtes à la livraison :



Les utilisateurs finaux



L'entreprise



L'équipe projet



Le personnel auxiliaire

# Activités de transition/livraison

---

Les bonnes transitions ou livraisons de livrables ou de produits permettent de sensibiliser les utilisateurs finaux, d'accroître la probabilité d'une adoption réussie et, par conséquent, d'une **réalisation des bénéfices**.

Les exigences de transition peuvent inclure :

- Une formation sur un nouveau produit ou service
- De la documentation sur le produit ou le livrable
- Une bonne communication entre l'équipe projet et l'organisation
- Un soutien après la mise en œuvre



*Où les exigences de transition sont-elles consignées dans un projet prédictif ?*

# Activité interactive



*Vous souvenez-vous de la différence entre les connaissances **explicites** et **tacites** ?*

*Discutez de l'importance du transfert des deux types de connaissances entre l'équipe projet et le client.*

*Donnez un exemple de la façon dont votre équipe s'y est prise dans le passé.*



# Régler les sommes dues et clore les contrats



## À FAIRE

- Notifier l'entité appropriée (la plupart du temps le service de comptabilité fournisseurs) quand un travail a été effectué et que les sommes dues doivent être réglées
- Payer les fournisseurs et prestataires conformément aux termes de leur contrat



*Il peut arriver que certaines sommes aient été réglées pendant le projet et que le contrat soit déjà clos*

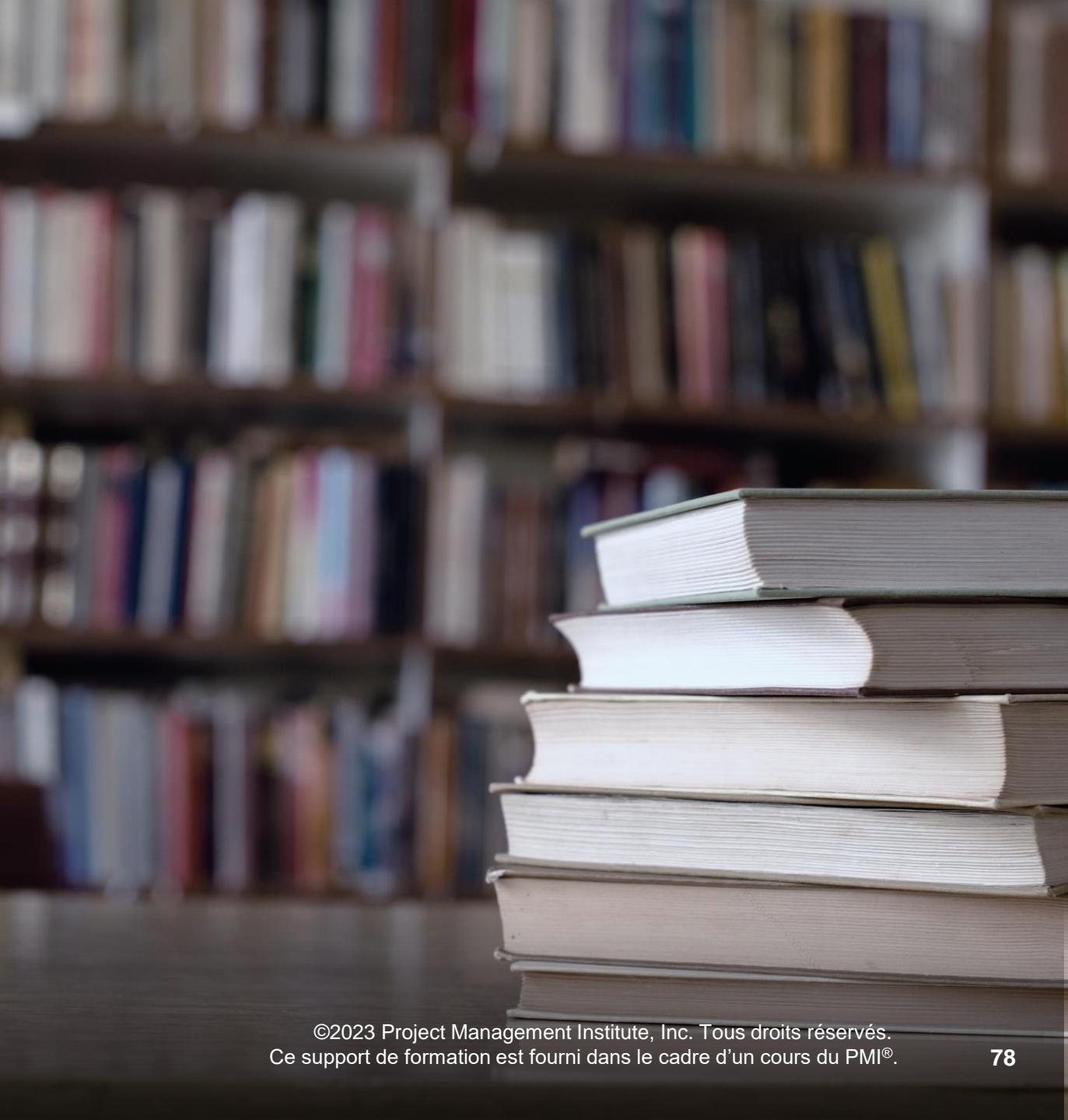
## À NE PAS FAIRE

- Retarder tout règlement jusqu'à la clôture du projet ou de la phase, sauf spécification contraire dans le contrat

# Finaliser les contrats

Archiver les contrats signifie réunir, indexer et consigner :

- L'échéancier du contrat
- Le périmètre
- La qualité
- La performance des coûts
- La documentation relative aux changements dans le contrat
- L'historique des paiements et les documents financiers
- Les résultats d'inspection
- Les documents de conformité d'exécution, les manuels, la documentation technique et de résolution de problèmes



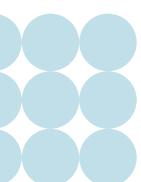
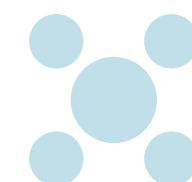
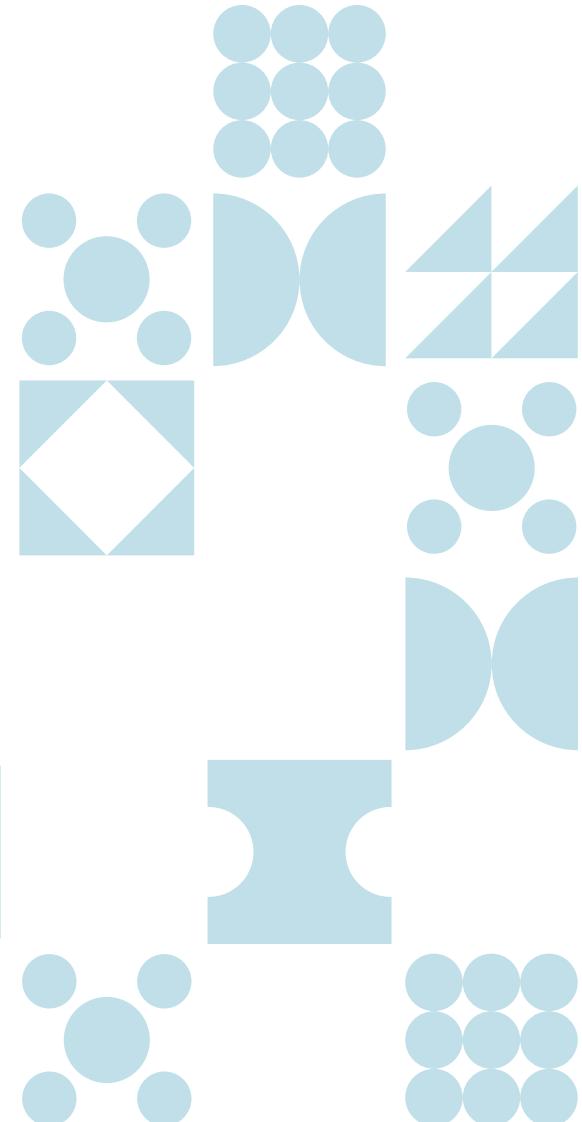
# Couverture du résumé de contenu d'examen

## 1.8 Négocier des accords de projet

- Vérifiez que le/les objectif(s) de l'accord de projet sont réalisés (1.8.3)

## 2.17 Planifier et gérer la clôture ou les transitions du projet/de la phase

- Validez la préparation à la transition (par ex., équipe opérationnelle ou phase suivante) (2.17.2)
- Terminez les activités nécessaires à la clôture du projet ou de la phase (par ex., derniers retours d'expérience, rétrospectives, achats et approvisionnement, finances, ressources) (2.17.3)





# Réalisation des bénéfices

## SUJET B

# Réalisation des bénéfices rapides et à long terme

Certains bénéfices sont immédiats tandis que d'autres peuvent prendre quelques mois ou des années !



Les bénéfices apparaissent à plusieurs stades selon :

- L'utilisation du cycle de vie du projet
- La nature du travail du projet
- Les résultats escomptés

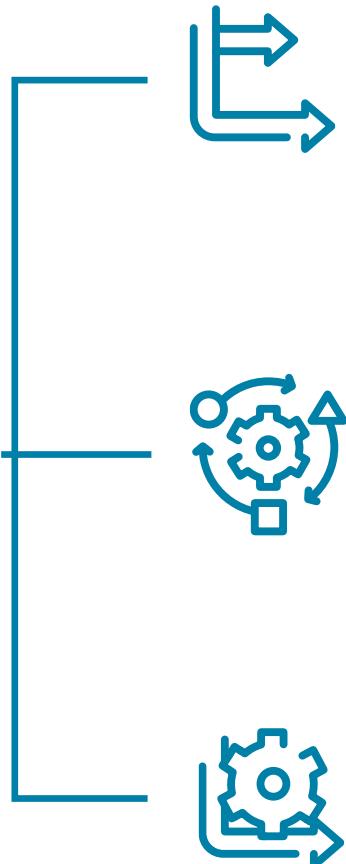
*Pouvez-vous identifier un type de projet où la valeur se concrétise très tôt ?*

*Et un projet où la valeur se concrétise des mois ou des années après la transition ?*

# Transition et préservation des bénéfices

## Responsabilités

- Livraison/transition
- Revue du **plan de gestion des bénéfices**



Toute amélioration ou modification des bénéfices livrés est un nouveau projet.

Toutes les améliorations ou modifications apportées aux bénéfices sont proposées en tant qu'itération prochaine/future et sont placées/réorganisées dans le backlog.

Les organisations et les équipes personnalisent des solutions propices à la réalisation et à la préservation des bénéfices : par exemple, le soutien post-implémentation (« **DevOps** » ou « hypercare »)

# Transition et préservation des bénéfices

## Explication

Équipe projet	Client	Product Owner ou Chef de projet
Livre les bénéfices à l'organisation cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>Assure la génération continue des améliorations et des bénéfices livrés</li><li>Note les commentaires supplémentaires du client</li></ul>	Collabore avec le client pour déterminer la nature du travail requis pour obtenir les améliorations désirées
Fournit les données de performance prévues	Compare la performance réelle à la performance prévue, y compris les KPI (indicateurs clés de performance)	Utilise les métriques choisies par l'équipe pour mesurer la performance
Collabore avec le directeur produit pour suggérer des métriques de réalisation des bénéfices, y compris la fréquence et le suivi de l'exercice des responsabilités	Met en œuvre les métriques de réalisation des bénéfices à des intervalles adéquats, selon les besoins	Collabore avec l'équipe pour déterminer la nature des métriques adéquates
Détermine si des risques pouvant entraver la réalisation des bénéfices sont encore présents	<ul style="list-style-type: none"><li>Détermine quels sont les risques, processus et outils nécessaires à la réalisation continue des bénéfices</li><li>Surveille les risques pesant sur les bénéfices livrés</li></ul>	Surveille les risques présents sur le journal des entraves et collabore avec l'équipe pour y répondre
Fournit les informations techniques requises pour utiliser un produit ou un service	Met à jour les informations techniques (par exemple, les FAQ)	Collabore avec l'équipe pour mettre à jour les informations techniques

# Plan de gestion des bénéfices

Un **document commercial** élaboré par l'organisation afin de définir les bénéfices potentiels du projet



- Est un document majeur d'autorisation du projet
- Examine les bénéfices demandés et détermine si les valeurs métier tangibles et intangibles seront réalisées avec ce projet
- Détermine les délais de réalisation des bénéfices rapides et à long terme
- Détermine qui est le « benefits owner », responsable de réaliser les bénéfices, y compris :
  - les métriques ou mesures à utiliser
  - les personnes ou groupes mesurant les résultats

*Dans le plan, déterminez si des risques liés au projet pouvant entraver la réalisation des bénéfices sont encore présents.*



*Quand les parties prenantes principales déterminent les bénéfices souhaités du projet, laissez-les suggérer comment ces bénéfices devraient être mesurés.*



# Benefits Owner (Responsable des bénéfices)

- Collabore avec le chef de projet/d'équipe pendant la durée du projet afin d'assurer que les bénéfices escomptés soient gérés lors de leur livraison
- Aide à la transition des bénéfices demandés auprès de l'organisation les recevant
- Assure que les métriques et méthodes de mesure sont établies et suivies
- Rend compte à la direction des résultats réalisés (valeur) des bénéfices livrés.

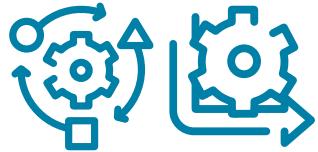


Un benefits owner peut être un business analyst, un sponsor ou un directeur des opérations.



Le product owner a la responsabilité d'assurer que le travail réalisé dans le cadre du projet apporte des bénéfices à l'organisation.

# Vérifier la réalisation des bénéfices



- Le product owner rend compte de la progression de chaque bénéfice tangible à l'aide de métriques choisies
- Pour les bénéfices intangibles, il peut être plus utile de déterminer la progression de manière subjective (qualitative)
- Les rapports doivent inclure :
  - Pour les bénéfices tangibles, la progression vers leur réalisation
  - Tous les bénéfices risquant de ne pas être réalisés comme prévu
  - Toute conséquence négative sur les objectifs stratégiques
  - La fin potentielle du soutien de l'équipe projet

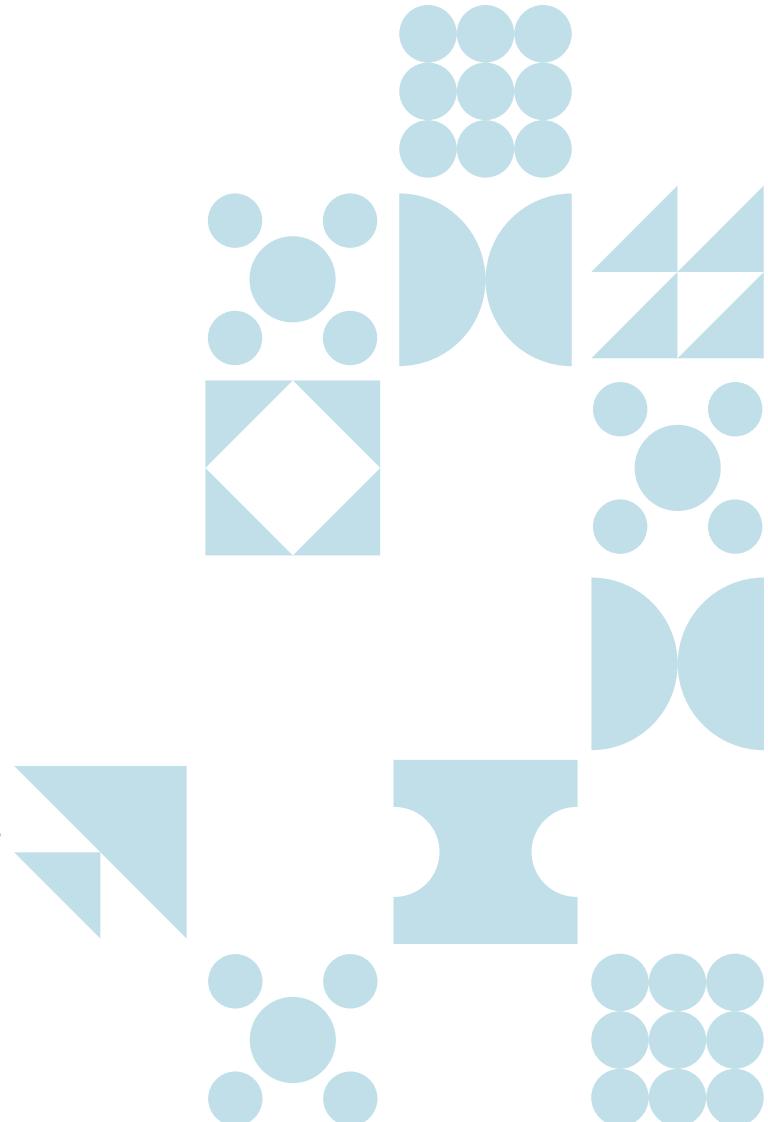


*Dans un projet prédictif, lorsque la transition a eu lieu, qui est responsable de vérifier que les bénéfices sont réalisés ?*

# Couverture du résumé de contenu d'examen

## 3.2 Évaluer et générer des bénéfices et de la valeur avec le projet

- Documenter l'accord sur la division des responsabilités quant à la réalisation continue des bénéfices (3.2.2)
- Vérifier qu'un système de mesure est en place pour surveiller les bénéfices (3.2.3)





# Transfert des connaissances

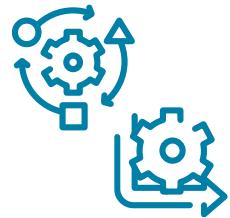
## SUJET C

# Gestion des connaissances durant la clôture

- **Tenir des réunions de rétrospective ou de retours d'expérience**
- **Archiver toutes les informations sur le projet**
- **Finaliser le registre des retours d'expérience**
- **Ajouter les retours d'expérience au répertoire de gestion des connaissances et de retours d'expérience**
- **Transférer les connaissances de l'équipe projet au client**



# Mener une rétrospective de projet



- Intégrez l'apprentissage sur le produit et le processus de travail
- Notez les réussites et les défis principaux
- Prenez en compte les données qualitatives (l'opinion des gens) et quantitatives (les mesures)
- Utilisez les données pour trouver les causes fondamentales, concevoir des contre-mesures et élaborer des plans d'action pour la prochaine fois
- Encouragez, félicitez et motivez l'équipe



Une équipe agile pourra mener une rétrospective finale, tandis que, pour un cycle de vie prédictif, le chef de projet animera une réunion générale pour l'équipe. Ce sont dans les deux cas des réunions pour clore un projet ou une phase.

# Finaliser les retours d'expérience

---

Inclure dans le rapport final les rubriques suivantes du registre des retours d'expérience du projet :

- Changements de périmètre
- Répercussions de l'échéancier
- Risques et points à traiter
- Relations avec les parties prenantes
- Relations avec les fournisseurs
- Artefacts
- Recommandations

# Consolidation des retours d'expérience

Les catégories suivantes de retours d'expérience sont particulièrement importantes à la fin d'un projet :

- Échéancier
- Gestion des conflits
- Fournisseurs
- Clients
- Stratégiques
- Tactiques

Placez-les dans le **répertoire des retours d'expérience.**



# Rapport final : Résumé des résultats du projet/de la phase



## Description

Décrivez les activités entreprises, y compris les livrables et les jalons

### Objectifs du périmètre

Indiquez les critères d'évaluation du périmètre et apportez les preuves qu'ils ont été satisfaits

### Objectifs de qualité

Décrivez les critères d'évaluation de la qualité du projet et du produit. Vérifiez que les objectifs ont été réalisés, indiquez les dates importantes de livraison réelles et la raison des écarts

### Objectifs de coût

Rappelez les fourchettes de coût acceptables, indiquez les coûts réels et la raison des écarts

### Informations de validation

Incluez les approbations requises pour le produit, service ou résultat final (par exemple, résultats de l'enquête de satisfaction auprès du client)

### Objectifs de l'échéancier

Vérifiez que les objectifs du projet ont été réalisés à temps. Consignez tout écart et ses effets

### Réalisation des bénéfices

Indiquez comment le produit, service ou résultat final a satisfait les besoins de l'entreprise et a réalisé les bénéfices escomptés. Si les résultats sont partiels, donnez les détails des écarts et un échéancier de réalisation

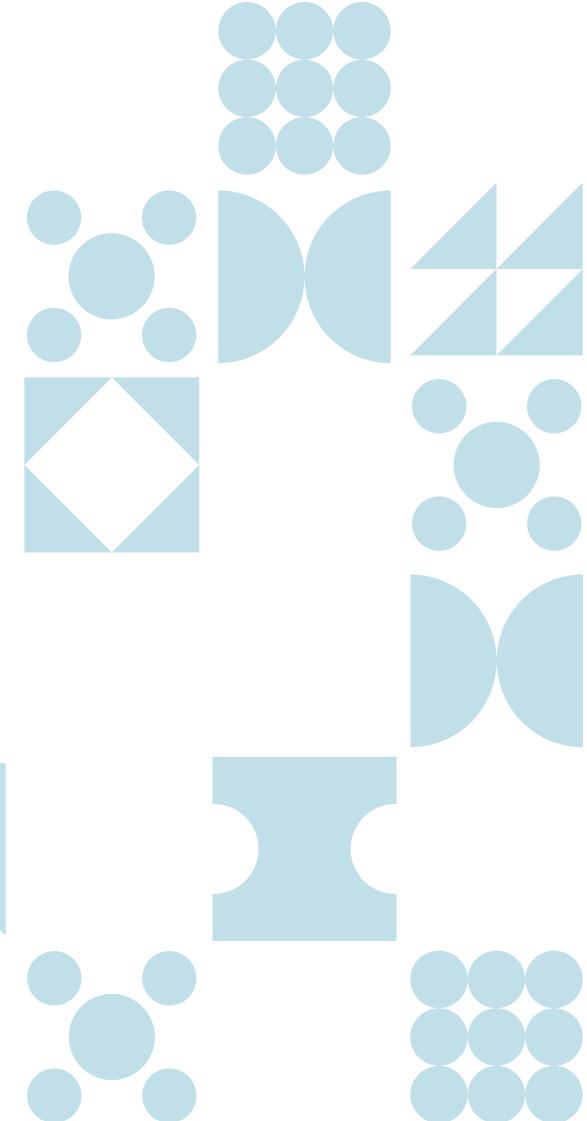
### Risques et problèmes rencontrés

Établissez la liste des risques et des problèmes rencontrés et expliquez comment ils ont été traités

# Couverture du résumé de contenu d'examen

## 2.16 Veiller au transfert des connaissances pour assurer la continuité du projet

- Confirmer l'approche à utiliser pour les transferts de connaissances (2.16.3)



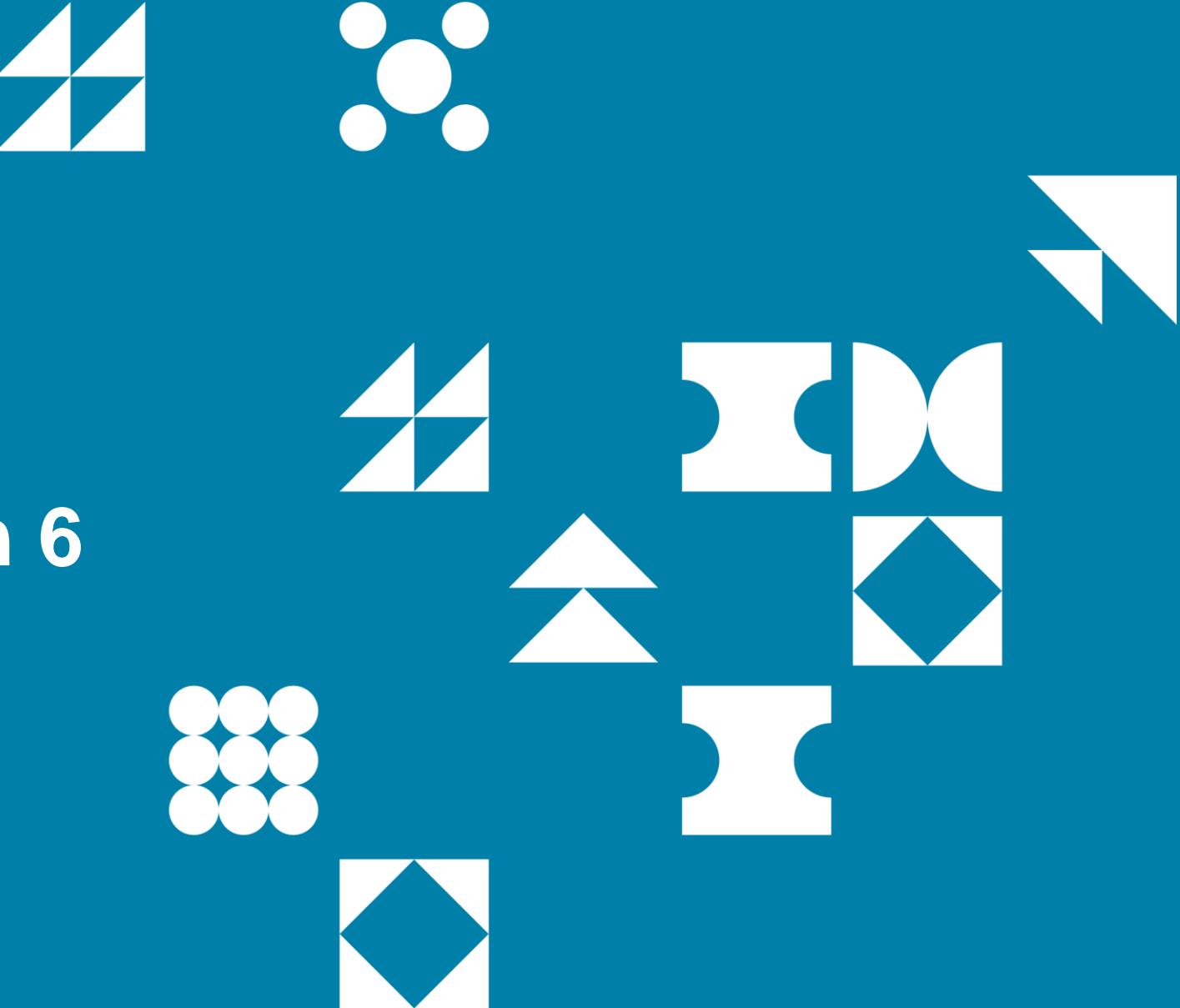
# N'hésitez pas – Accélérez Obtenez votre certification PMP

Avec vos connaissances, votre expérience de chef de projet et les 35 heures de formation que vous venez de suivre, vous pouvez passer l'examen PMP et êtes bien préparé(e) pour le réussir !

**Complétez (ou reprenez) votre dossier de candidature à l'examen PMP dès aujourd'hui**



# Fin de la leçon 6



# DAILY PMP BOOTCAMP SURVEY



LOOK FOR THE SURVEY LINK IN THE CHAT

**Our goal** is to provide the best possible Bootcamp experience for a live streaming webinar, with hundreds of participants.

For each Bootcamp session,

- Let us know **what you liked** about the experience – your comments really matter.
  - Please include a thank you **to the mentor(s)** working off camera.
- If you have **recommendations**, share those too!

**We sincerely value your opinion!**

# Survey Scale

This Scale: 0 not at all likely- 10 extremely likely



On a scale of 0-10, how likely are you to recommend this bootcamp to someone else?

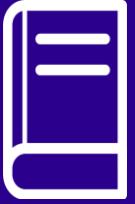
This Scale: 0 not at all likely - 10 extremely likely



---

## Analyse des écarts

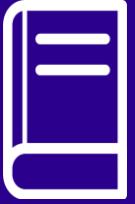
Technique utilisée pour déterminer la cause et l'importance de la différence entre la référence de base de la performance et la performance réelle.



---

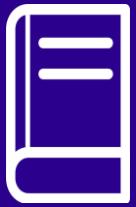
## Audit qualité

Processus indépendant et structuré qui permet de déterminer si les activités du projet sont conformes aux politiques, règlements, processus et procédures de l'organisation et du projet.



## Histogramme

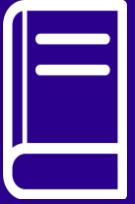
Graphique en barres qui représente des données numériques : par exemple, le nombre de défauts par livrable, les défauts classés par cause, le nombre de fois que chaque processus n'est pas conforme, ou d'autres observations sur les défauts d'un projet ou d'un produit.



---

## Analyse de la réserve

Méthode utilisée pour évaluer le niveau de risque du projet et les éléments du budget ou de l'échéancier requis afin de déterminer une réserve suffisante pour les risques résiduels.



---

## **Journal des points à traiter**

Un point à traiter est une condition ou situation actuelle susceptible d'avoir des conséquences sur les objectifs du projet. On a recours à un journal des points à traiter pour consigner et suivre les informations que l'on possède sur les points à traiter « actifs ». Une personne est choisie pour assumer la responsabilité de gérer ce point à traiter et de le résoudre.



- **Comité de maîtrise des changements**
- Groupe officiellement constitué et responsable de la vérification, de l'évaluation, de l'approbation, de la mise en attente ou du rejet des changements au projet, ainsi que de l'enregistrement et de la communication de ces décisions.



---

## Critères d'acceptation

Un ensemble de conditions devant être remplies pour que les livrables soient acceptés.



---

## **Définition d'« accompli » (DoD) / Definition of Done (DoD)**

Fiche de contrôle de l'équipe contenant tous les critères à satisfaire pour qu'un livrable soit considéré comme étant prêt à être utilisé par le client.



---

## Rapport final

Un résumé des informations sur le projet (performance, périmètre, échéancier, qualité, coût et risques).



## Plan de gestion des bénéfices

Il s'agit de l'explication documentée définissant les processus de création, d'optimisation et de maintien des bénéfices fournis par un projet ou un programme. Il décrit également comment et quand les bénéfices d'un projet seront dérivés et mesurés. Le cas d'affaires et le plan de gestion des bénéfices sont élaborés avec le benefits owner (responsable des bénéfices) avant le lancement du projet. Ces deux documents sont par ailleurs référencés une fois le projet achevé. Ils sont donc considérés comme des documents commerciaux plutôt que comme des documents de projet ou des éléments du plan de management du projet.



---

## DevOps

Un ensemble de pratiques qui améliorent la collaboration entre les services Développement et Opérations, créant un flux de livraison fluide.



---

## **Document commercial / Business Document**

Un artefact élaboré en aval du projet et faisant partie du cas d'affaires. Il doit être revu périodiquement par un professionnel lié au projet pour vérifier la livraison des bénéfices.



---

## Retours d'expérience

Connaissances acquises lors d'un projet, qui exposent comment les événements du projet ont été traités ou devraient l'être à l'avenir, dans le but d'améliorer la performance.



---

## **Répertoire des retours d'expérience / Lessons Learned Repository**

Un centre de dépôt où les retours d'expérience passés provenant de différentes sources sont archivés.