

**Association pour la certification de
personnes en management (VZPM)**



Swiss NCB Version 4.1

Swiss National Competence Baseline

**Référentiel de compétence VZPM
pour le management de projet,
de programme et de portefeuille
en conformité avec les compétences IPMA**

Swiss National Competence Baseline (Swiss NCB)

Version 4.1

Référentiel de compétence VZPM

Association pour la certification
de personnes en management (VZPM)

Comité de rédaction:

Daniel T. Baumann

Frédéric Besson

Thomas K. Hauser

Georg Kassowitz

Hans Knöpfel

Martha Muntwiler

Daniel Scheifele

Susana Garcia

Thierry Bonjour

Thierry Hogan

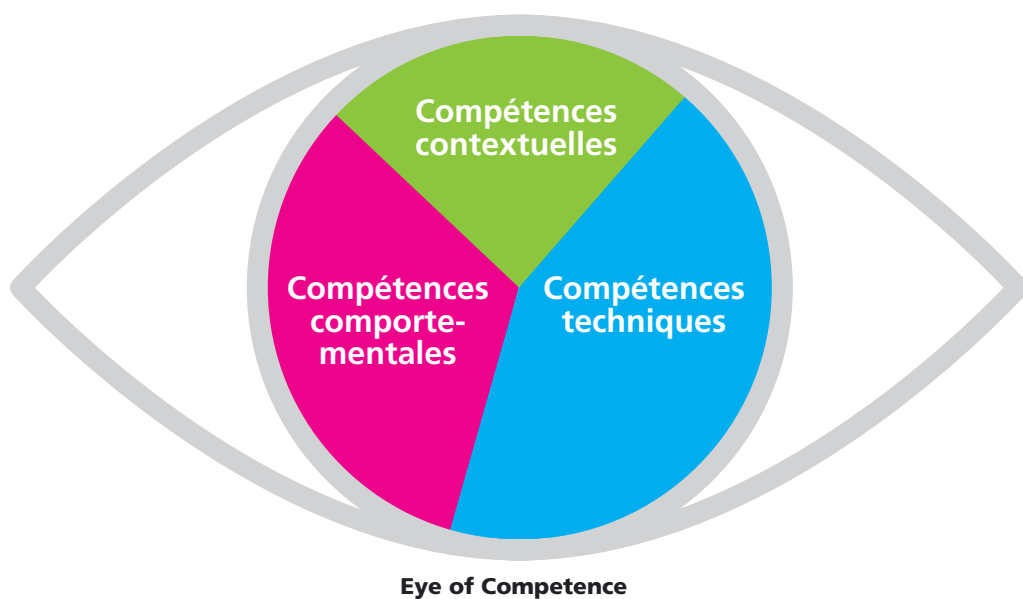
Claude Marguerat

Alexandre Zbinden

<i>Titre</i>	Référentiel de compétence VZPM Swiss National Competence Baseline (Swiss NCB) Version 4.1	
<i>Editeur</i>	Association pour la certification de personnes en management (VZPM) Flughofstrasse 50 8152 Glattbrugg Suisse www.vzpm.ch	
<i>Comité de rédaction</i>	Daniel T. Baumann Frédéric Besson Thomas K. Hauser Georg Kassowitz Hans Knöpfel Martha Muntwiler Daniel Scheifele	Susana Garcia Thierry Bonjour Thierry Hogan Claude Marguerat Alexandre Zbinden
<i>ISBN</i>	978-3-85928-076-2	
<i>Edition</i>	Swiss NCB Version 4.1, 31 octobre 2010	
<i>Editions précédentes</i>	VZPM Beurteilungsstruktur Version 1.00, 1996 VZPM Beurteilungsstruktur Version 2.00, 15 juillet 2000 Instrument d'appréciation VZPM Version 3.00, 31 juillet 2003 Instrument d'appréciation VZPM Version 4.00, 15 octobre 2007	
<i>Conception et mise en page</i>	Stutz Druck AG, Wädenswil Stutz Druck AG, Wädenswil	
<i>Graphisme</i>	Mark Scheidegger, Niederhasli (Eye of Competence)	

© 2010, Association pour la certification de personnes en management (VZPM),
Glattbrugg
Printed in Switzerland

Le présent ouvrage et l'ensemble de son contenu sont protégés par les droits d'auteur. Toute utilisation dépassant les limites strictes de la loi sur le droit d'auteur et non autorisée par l'éditeur est interdite et punissable. Cela concerne en particulier la reproduction, la traduction, le microfilmage ainsi que la mise en mémoire et le traitement dans des systèmes électroniques.



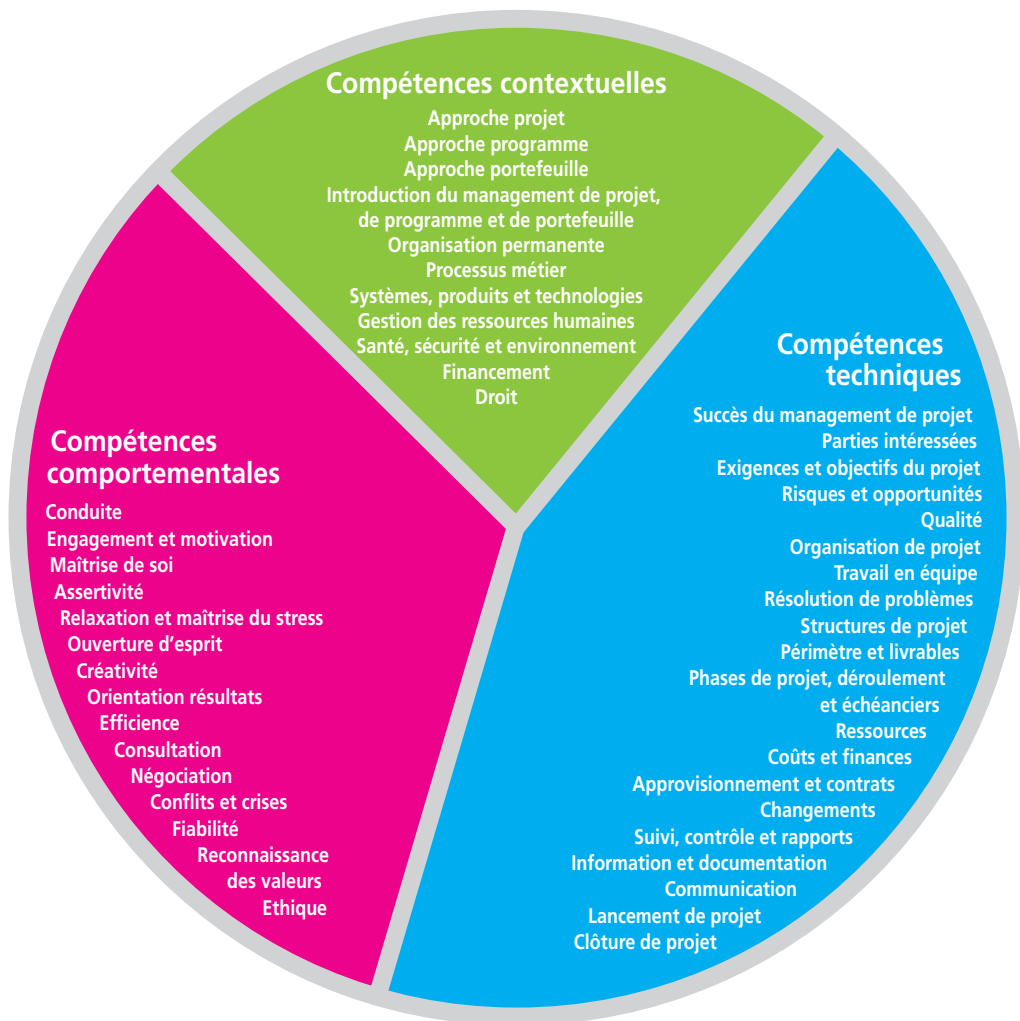


Fig. 1.1 «Eye of Competence»

Avant-propos

Raison d'être de cette nouvelle version

Lao-Tseu l'a dit: «Un voyage de mille lieues commence toujours par un pas». L'International Project Management Association (IPMA) a commencé à définir et à évaluer les compétences nécessaires pour une certification en management de projet (Competence Baseline) dans les années nonante. L'IPMA Competence Baseline (ICB) Version 2.0 reposait sur les référentiels de compétence des associations nationales de management de projet de quatre pays européens. Faisant partie intégrante du processus de certification institué en 1998 et donnant une définition générale du contenu du management de projet pour la pratique, la formation et la recherche, il a servi de base pendant une décennie au développement de la discipline et, plus tard, à la validation des systèmes de certification nationaux dans quelque trente pays. Son objectif principal consistait à décrire le savoir et l'expérience nécessaires pour résoudre des problèmes techniques dans le cadre du management de projet. Il traitait également du comportement requis des responsables de projet ainsi que du contexte général dans lequel s'inscrit le management de projet.

Aujourd'hui, les responsables de projet, de programme et de portefeuille travaillent dans un contexte en constante évolution et sont confrontés à un grand nombre de parties intéressées (interested parties) et de facteurs d'influence externes. Les projets sont plus nombreux, plus complexes et plus variés. Que ce soit envers les responsables ou les collaborateurs de projet, les attentes en matière de compétence comportementale sont toujours plus élevées, alors même que la tendance à l'individualisme croît. Face à cette dynamique, la description exhaustive des compétences nécessaires à la direction de projet, de programme et de portefeuille répond à un besoin évident.

Ces considérations ont donné naissance à une norme adéquate de compétences comportementales. Le «comportement personnel» décrit dans l'ICB Version 2.0, ne cesse de gagner en importance. Les résultats obtenus par les responsables de projet, de programme et de portefeuille dépendent non seulement de leur compétence technique, mais aussi et pour beaucoup de leur compétence comportementale, p. ex. de leur capacité à motiver et à diriger une équipe. De plus, ils doivent être en mesure de démontrer qu'ils sont aptes à maîtriser le contexte organisationnel, économique et social de leurs projets.

L'IPMA a donc réparti les compétences en management de projet en trois domaines: le domaine technique, le domaine comportemental et le domaine contextuel. L'ICB décrit en 46 éléments la compétence des spécialistes en management de projet, autrement dit des responsables de projet, de programme et de portefeuille. Les spécialistes en management de

projet sont celles et ceux qui agissent en toute transparence pour mener à bien l'ensemble d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille, et satisfaire les attentes des clients, des fournisseurs d'ouvrages, de biens et de services ainsi que celles d'autres parties intéressées. Lorsque c'est nécessaire, les spécialistes en management de projet recourent à d'autres spécialistes, qui respecteront toutes leurs décisions (même si elles sont difficiles). Ils doivent donc également être capables de les motiver à mobiliser leur savoir et leur expérience en faveur de projets, de programmes ou de portefeuilles. Les responsables de projet, de programme et de portefeuille sont des spécialistes dans leur domaine. Les autres compétences qu'ils sont susceptibles de posséder dans d'autres disciplines dépassent toutefois le cadre de l'ICB.

Remerciements

Publiée en février 1999 et légèrement modifiée en avril 2001, la première version officielle de l'ICB a été rédigée par Gilles Caupin, Hans Knöpfel, Peter Morris, Erhard Motzel et Olaf Pannenbäcker.

Le comité de rédaction de l'ICB Version 3.0 était composé de Gilles Caupin, Hans Knöpfel, Gerrit Koch, Klaus Pannenbäcker, Francisco Pérez-Polo et Chris Seabury.

Le projet de révision de l'ICB a été mandaté par Brigitte Schaden, vice-présidente de l'IPMA.

La principale contribution à l'ICB Version 3.0 a été apportée par les associations-membres de l'IPMA qui ont fourni leurs conseils, leur soutien et un grand nombre de propositions et d'arguments précieux pour son amélioration. Parmi elles, la Swiss Project Management Association (spm) qui, avec l'organisme suisse de certification, l'Association pour la certification en management de projet (VZPM), a participé activement à la rédaction de la version 3 de l'ICB.

Hormis certaines adaptations linguistiques et le fait qu'elle se limite aux contenus déterminants pour la certification suisse, la présente version 4.0 du Swiss National Competence Baseline (Swiss NCB ou Référentiel de compétence VZPM) est une traduction allemande fidèle de l'ICB Version 3.0. Comme pour l'édition précédente, le texte allemand a été à son tour traduit en français.

Le Swiss NCB Version 4.0 est le fruit du travail du comité de rédaction composé de Daniel T. Baumann, Frédéric Besson, Thomas K. Hauser, Georg Kassowitz, Hans Knöpfel, Martha Muntwiler et Daniel Scheifele, assistés par l'équipe d'assesseurs de la VZPM. Le comité du dispositif particulier de la VZPM lui a fourni des informations et des conseils précieux lors de la validation du document par la présidence. La traduction en français a été réalisée par Mme Anne Anderson. Le groupe de travail chargé de la relecture de la version française était composé de Mme Susana Garcia et de MM. Thierry Bonjour, Thierry Hogan, Claude Marguerat et Alexandre Zbinden. Un grand merci à toutes et à tous!

Octobre 2007

Pour le comité de rédaction du Swiss NCB Version 4.0

Daniel T. Baumann, VZPM

Executive Summary

En 2006, l'IPMA a remplacé l'IPMA Competence Baseline (ICB) Version 2.0 datant de 2001 par l'ICB Version 3.0, qui comprend de nombreuses modifications de fond.

L'ICB fournit la définition officielle des compétences dont doivent faire preuve les responsables de projet, de programme et de portefeuille aux quatre niveaux du système universel de certification de l'IPMA.

Les associations-membres de l'IPMA, au nombre de plus de quarante, ont participé activement au projet d'élaboration de l'IPMA Competence Baseline Version 3.0. Leurs contributions garantissent que son contenu reflète leurs exigences et leurs pratiques d'évaluation des compétences en management de projet.

L'ICB constitue le cadre commun que toutes les associations-membres de l'IPMA et tous les organismes de certification respectent pour assurer l'application de normes uniformes et harmonisées.

Le référentiel de compétence VZPM ou Swiss National Competence Baseline (Swiss NCB) est une traduction fidèle de l'ICB, adaptée aux caractéristiques suisses sur le plan du contenu. La description des éléments de compétence, qui constitue l'essentiel du Swiss NCB, a été reprise mot pour mot.

Les personnes intéressées par l'application pratique du Swiss NCB trouveront au chapitre 3 une description succincte du processus de certification. Pour toute précision concernant la certification en Suisse, nous renvoyons à la documentation détaillée disponible sur demande au secrétariat de la VZPM ou sur son site (www.vzpm.ch).

Le «Eye of Competence» (œil de compétence) illustre l'intégration de tous les éléments du management de projet vue à travers l'œil d'un responsable de projet, de programme ou de portefeuille qui évalue une situation. Il symbolise la lucidité et la clairvoyance.

Sur la base des informations dont ils disposent, les spécialistes en management de projet compétents et responsables remplissent leurs missions de planification et de décision et prennent des mesures appropriées. Ils évaluent les résultats de leur action et en tirent des enseignements pour la suite de leur activité.

Le genre masculin est utilisé tout au long du présent référentiel, sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Table des matières

Avant-propos	5
Remerciements	7
Executive Summary	8
Table des matières	9
Chapitre 1^{er} Introduction	13
1.1 Projet, programme et portefeuille	14
1.2 Le management de projet professionnel	14
1.3 Termes et définitions	14
1.4 Avantages de la certification.....	15
1.5 Principes de l'ICB.....	15
1.6 Le système universel de certification é quatre niveaux de l'IPMA .	16
1.7 Exigences.....	18
1.8 Formation.....	18
1.9 Evaluation.....	19
1.10 Coopération internationale	19
1.11 Ouvrages consacrés au management de projet	20
Chapitre 2 Notions fondamentales pour le Swiss NCB	21
2.1 Compétence	21
2.2 Eléments de compétence	22
2.3 Competence Baseline	22
2.4 Compétences requises à chaque niveau	22
2.5 Complexité du management de projet.....	23
2.6 Critères de taxonomie.....	23
2.7 Evaluation de compétences.....	24
Chapitre 3 Certification	25
3.1 Système de certification universel de l'IPMA	25
3.2 Processus de certification.....	25
3.3 Dispositif particulier de certification	26
3.4 Organisme de certification.....	30
Chapitre 4 Description des éléments de compétence	33
4.1 Eléments de compétence technique (n ^{os} 1.01 à 1.20).....	34
1.01 Succès du management de projet (Project management success)	36
1.02 Parties intéressées (Interested Parties).....	38

1.03	Exigences et objectifs du projet (Project requirements & objectives)	40
1.04	Risques et opportunités (Risk & opportunity)	42
1.05	Qualité (Quality)	46
1.06	Organisation de projet (Project organisation)	48
1.07	Travail en équipe (Teamwork)	52
1.08	Résolution de problèmes (Problem solving).....	54
1.09	Structures de projet (Project structures).....	56
1.10	Périmètre et livrables (Scope & deliverables)	60
1.11	Phases de projet, déroulement et échéanciers (Time & project phases).....	62
1.12	Ressources (Resources)	64
1.13	Coûts et finances (Cost & Finance)	66
1.14	Approvisionnement et contrats (Procurement & contract).....	70
1.15	Changements (Changes)	72
1.16	Suivi, contrôle et rapports (Control & reports).....	74
1.17	Information et documentation (Information & documentation)	76
1.18	Communication (Communication).....	78
1.19	Lancement de projet (Start-up).....	80
1.20	Clôture de projet (Close-out).....	82
4.2	Eléments de compétence comportementale (n ^{os} 2.01 à 2.15) ..	85
2.01	Conduite (Leadership)	88
2.02	Engagement et motivation (Engagement & motivation)	92
2.03	Maîtrise de soi (Self-control).....	96
2.04	Assertivité (Assertiveness)	98
2.05	Relaxation et maîtrise du stress (Relaxation)	100
2.06	Ouverture d'esprit (Openness).....	104
2.07	Créativité (Creativity)	108
2.08	Orientation résultats (Results orientation)	112
2.09	Efficience (Efficiency)	116
2.10	Consultation (Consultation).....	120
2.11	Négociation (Negotiation)	124
2.12	Conflits et crises (Conflicts & crisis)	128
2.13	Fiabilité (Reliability).....	132
2.14	Reconnaissance des valeurs (Values appreciation).....	134
2.15	Ethique (Ethics)	138

4.3	Éléments de compétence contextuelle (n ^{os} 3.01 à 3.11)	141
3.01	Approche projet (Project orientation)	144
3.02	Approche programme (Programme orientation)	146
3.03	Approche portefeuille (Portofolio orientation).....	148
3.04	Introduction du management de projet, de programme et de portefeuille (Project, programme & portfolio implementation) ...	150
3.05	Organisation permanente (Permanent organisation) ..	152
3.06	Processus métier	154
3.07	Systèmes, produits et technologies (Systems, products & technology).....	158
3.08	Gestion de ressources humaines.....	162
3.09	Santé, sécurité et environnement (Health, security, safety & environment).....	164
3.10	Financement (Finance).....	168
3.11	Droit (Legal).....	170
Chapitre 5 Documents de référence		173
5.1	Normes de base internationales	173
5.2	Documents de référence nationaux.....	173
Annexe 1:	Taxonomie définissant les notes de savoir et d'expérience exigées aux quatre niveaux IPMA à D pour chaque élément de compétence technique, comportementale et contextuelle.....	177
Annexe 2:	Formulaire d'auto-évaluation sur lequel le candidat peut évaluer son savoir et son expérience pour chaque élément de compétence sur une échelle de 0 à 10.....	179
Annexe 3:	Tableau des relations entre tous les éléments de compétence.....	181
Annexe 4:	Index des termes utilisés dans la description des compétences.	188

Chapitre 1^{er}

Introduction

Ce chapitre définit les termes, les exigences et les notions utilisés dans le Swiss NCB.

Le Swiss NCB s'adresse essentiellement:

- Aux collaborateurs du management de projet qui souhaitent un système de certification internationalement reconnu
- Au management des organisations qui souhaitent fournir et obtenir des livrables de management de projet de qualité et développer les compétences de leurs collaborateurs
- Aux assesseurs à la certification qui souhaitent des contenus et des processus de certification aisément compréhensibles
- Aux universités, aux écoles et aux formateurs qui souhaitent des bases solides pour une qualification reconnue et l'évolution des savoirs et des compétences

L'ICB constitue le fondement de la certification. Les organismes de certification des associations-membres utilisent ses éléments de compétence pour évaluer les compétences des candidats. Ils peuvent tenir compte des particularités culturelles en introduisant des éléments de compétence et des contenus spécifiques dans leur National Competence Baseline (NCB). L'IPMA valide les NCB pour en garantir la concordance avec l'ICB ainsi que la reconnaissance internationale des certificats délivrés par les organismes de certification nationaux.

La vocation première de l'ICB et du Swiss NCB consiste à aider les candidats, assesseurs et personnes certifiées à évaluer des compétences. Cela étant, ils peuvent également être utilisés dans des modèles de carrière et de maturité, ainsi que comme guides dans l'élaboration d'outils pratiques, de supports de formation, à des fins de recherche et comme documents de référence générale par toutes les personnes en quête d'informations sur le management de projet appliqué.

Le Swiss NCB n'est ni un livre de recettes ni un recueil de solutions ou de méthodes. Il fournit des informations sur les éléments requis en matière de compétences techniques, comportementales et contextuelles permettant de garantir un management de projet professionnel. L'intention de ses auteurs est de proposer un cadre générique qui n'empêche pas le lecteur de réfléchir et d'avoir une opinion personnelle. Les exemples qu'il contient sont une aide et non une contrainte.

1.1 Projet, programme et portefeuille

Le nombre de projets, de programmes et de portefeuilles croît de manière exponentielle, et ce dans le monde entier. Au cours des trente dernières années, le management de projet en tant que discipline s'est considérablement développé et a fortement gagné en visibilité.

Les projets sont toujours plus fréquemment réalisés par des spécialistes. Alors que par le passé, la profession s'exerçait pour l'essentiel dans la défense et le bâtiment, ceux-ci y jouent aujourd'hui un rôle minoritaire. Les responsables de projet, de programme et de portefeuille sont présents dans de nombreux secteurs de l'économie et de l'administration où ils interviennent dans des domaines aussi différents que les technologies de l'information et de la communication (TIC), le développement organisationnel, le développement de produits, le marketing, le développement de la production, la recherche, l'événementiel, la politique, la législation, la formation et le social.

Aujourd'hui, plus personne ou presque ne se demande si le management de projet est nécessaire ou non. Les questions déterminantes sont celles-ci:

- Quels sont les livrables (deliverables), méthodes et outils du management de projet professionnel?
- A quoi reconnaît-on un management de projet de qualité?
- Quel doit être le niveau de compétence des personnes chargées d'un projet, d'une phase de projet ou d'un domaine de responsabilités donné?
- Quelle est la qualité du management d'un projet donné?

1.2 Le management de projet professionnel

Pour être professionnel, le management de projet doit reposer sur des normes et des directives rigoureuses qui définissent le travail des personnes impliquées dans le management de projet. L'IPMA les a définies en regroupant, en examinant et en normalisant des compétences en management de projet reconnues et appliquées.

La qualité d'un projet se mesure à la réalisation des objectifs convenus. Dans l'organisation de projet idéale, toutes les personnes, toutes les équipes et tous les fournisseurs concernés par le management de projet disposent des compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs missions et assumer leurs responsabilités personnelles.

Le Swiss NCB contient des informations sur les termes et définitions, missions, pratiques, aptitudes, fonctions, démarches, méthodes, techniques et outils de management susceptibles d'intervenir dans une pratique et une théorie du management de projet de haute qualité ainsi que sur le savoir et, le cas échéant, sur l'expérience de pratiques innovatrices et progressistes dans le cadre de situations concrètes.

1.3 Termes et définitions

Les principaux termes utilisés en certification en management de projet sont définis dans la norme ISO/CEI 17024 «Exigences générales pour les organismes de certification procédant à la certification de personnes»:

- La **compétence** est l'aptitude démontrée à mettre en pratique des connaissances et/ou un savoir-faire et le cas échéant des qualités personnelles démontrées.

- Le **dispositif particulier de certification** contient les exigences spécifiques de certification portant sur des catégories données de personnes auxquelles s'appliquent les mêmes normes et règles particulières et les mêmes procédures.
- Le **processus de certification** englobe toutes les activités par lesquelles un organisme de certification démontre qu'une personne répond aux exigences de compétences spécifiées.
- L'**examen** est le mécanisme qui fait partie de l'évaluation, permettant de mesurer la compétence d'un candidat par un ou plusieurs moyens tels que des exercices écrits, oraux, pratiques et d'observation.
- La **taxonomie** est la classification et la quantification des compétences exigées indiquant le savoir et l'expérience nécessaires à un niveau de certification donné.
- La **qualification** est le constat des preuves des qualités personnelles et des niveaux d'instruction, de formation et/ou d'expérience professionnelle.
- Le **certificat** est la preuve internationalement reconnue de la compétence en management de projet.

L'examen ne mesure ni ne prédit l'avenir. Il évalue le savoir et l'expérience passés et présents sur la base des documents soumis et vérifiés par les assesseurs et constitue par conséquent un bon indicateur du management efficace de projets futurs ainsi qu'un fondement pertinent pour la planification du développement professionnel.

1.4 Avantages de la certification

La participation à des programmes de certification motive les responsables de projet, de programme et de portefeuille ainsi que les autres acteurs de projet et leur permet :

- d'élargir et d'améliorer leur savoir et leur expérience,
- de compléter leur formation,
- d'améliorer la qualité du management de projet et, enfin et surtout,
- d'atteindre les objectifs de projet de manière plus efficiente.

Les avantages des programmes de certification sont les suivants :

- Pour les personnes impliquées dans le management de projet: faire confirmer leur compétence en management de projet par un certificat internationalement reconnu.
- Pour les fournisseurs de livrables de management de projet: apporter la preuve de la compétence professionnelle de leurs collaborateurs.
- Pour les mandants: s'assurer que les livrables fournis par un responsable de projet, de programme ou de portefeuille coïncident véritablement avec l'état actuel de la pratique professionnelle.

1.5 Principes de l'ICB

L'IPMA a élaboré l'ICB à partir des Competence Baselines nationales, puis l'a continuellement développé. L'un de ses principaux avantages réside donc dans le fait que les bases de compétence qu'il décrit ne sont pas particulières à une entreprise, une organisation, un domaine, un secteur économique ou un pays.

La culture spécifique des entreprises, des organisations, des domaines d'activité, des secteurs économiques et des pays est prise en considération dans les interviews et les rap-

ports d'évaluation, ainsi que par le choix d'un assesseur dans le secteur économique concerné (le second assesseur étant issu d'un autre secteur). Les différents pays peuvent intégrer leurs particularités culturelles dans un NCB.

La langue officielle de l'ICB est l'anglais et chacune des associations-membres (Member Associations = MA) est libre de l'utiliser pour son processus de certification ou d'élaborer sur cette base un NCB qui est ensuite validé par l'IPMA.

La présente version 4.0 du Swiss NCB est une traduction fidèle de l'ICB Version 3.0. Le texte a toutefois subi quelques adaptations pour prendre en compte les points forts spécifiques à la Suisse.

La description des éléments de compétence constitue l'essentiel du Swiss NCB. On trouvera également au chapitre 3 une description succincte du processus de certification. Son application en Suisse est décrite dans la documentation détaillée publiée par la VZPM.

Les explications ci-dessous donnent un aperçu de l'application du NCB dans le cadre de la certification. Les règles et directives VZPM appliquées sont celles en vigueur à la date du processus de certification.

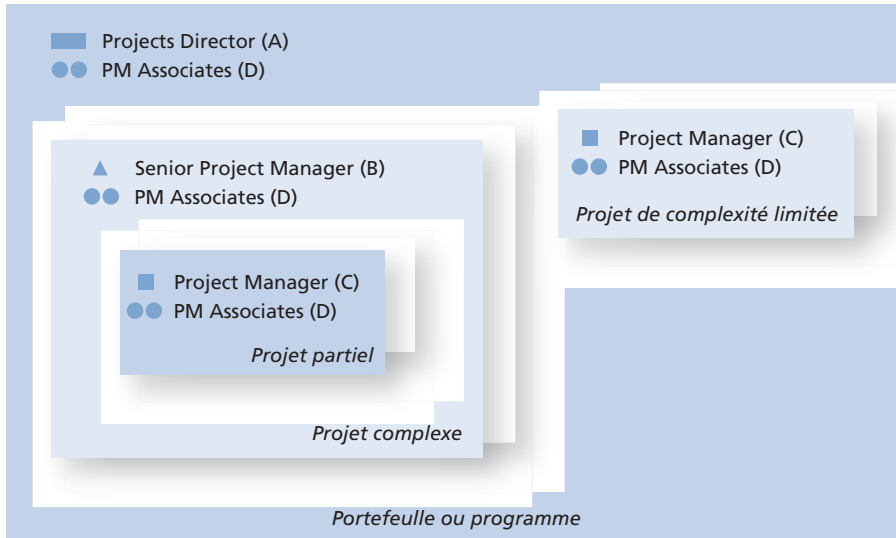
Le Swiss NCB ne contient ni ne recommande des méthodes, des démarches ou des outils particuliers. Il décrit des domaines de compétence, des étapes de processus possibles et, à titre illustratif, quelques méthodes. Chaque organisation est libre de choisir des méthodes et des outils, et le responsable de projet, de programme ou de portefeuille doit connaître, sélectionner et utiliser ceux qui sont le mieux adaptés. De même, la formation et la recherche peuvent se pencher sur plusieurs possibilités et en évaluer la pertinence.

1.6 Le système universel de certification à quatre niveaux de l'IPMA

Les certificats sont octroyés sur la base d'une évaluation des compétences concernant des activités de management de projet quotidiennes. Le système de certification IPMA distingue quatre rôles, auxquels sont appliquées les mêmes normes:

- **Certified Projects Director** (niveau IPMA **A**): personne capable de conduire des portefeuilles ou des programmes importants au moyen des ressources, mesures et méthodes adaptées. La certification porte sur cette compétence et non pas sur le management d'un seul projet. Pour assumer cette responsabilité, il est nécessaire de disposer d'un haut degré de savoir et d'expérience.
- **Certified Senior Project Manager** (niveau IPMA **B**): personne capable de conduire un projet complexe. Cette catégorie englobe également les sous-projets, ce qui signifie que le responsable de projet est assisté par des responsables de sous-projets et, en général, ne dirige pas directement l'équipe de projet.
- **Certified Project Manager** (niveau IPMA **C**): personne capable de conduire un projet de complexité limitée, autrement dit qui dispose du savoir et de l'expérience du management de projet nécessaires à conduire efficacement un projet.

- **Certified Project Management Associate** (niveau IPMA **D**): personne capable d'appliquer son savoir en management de projet dans le cadre de la participation à un projet et qui dispose de connaissances à la fois larges et étayées en management de projet.



- Responsable de programme, de portefeuille des projets ⇨ Projects Director (IPMA Level A)[®]
- ▲ Responsable de projets complexes ⇨ Senior Project Manager (IPMA Level B)[®]
- Responsable de projets de complexité limitées ou de sous-projets dans un projet complexe ⇨ Project Manager (IPMA Level C)[®]
- Spécialiste en management de projet ou dans un domaine particulier du management de projet ⇨ Project Management Associate (IPMA Level D)[®]

Fig. 1.2: Niveaux de certification et fonctions de management de projet

Le dispositif particulier de certification concerne le management de projet et non les projets eux-mêmes. Les niveaux de certification ne s'inscrivent dans aucune hiérarchie: un Project Management Associate du niveau IPMA D peut être un spécialiste hautement qualifié, expérimenté et reconnu dans un domaine particulier et posséder p. ex. une qualification supplémentaire en maîtrise des coûts. Chaque niveau du management de projet correspond à l'exécution adéquate de certaines missions et la prise de décisions pertinentes dans un contexte local, régional, national ou international. A chaque niveau IPMA, les exigences sont adaptées aux fonctions exercées.

Les niveaux de certification fournissent un cadre pour l'élaboration de plans de carrière et de modèles de maturité (maturity models) dans les organisations ainsi que de programmes de développement de personnes, d'entreprises et d'autres entités.

1.7 Exigences

Dans chaque fonction et dans chaque domaine de responsabilité, l'auto-évaluation et l'évaluation par des tiers peuvent se résumer en une question: «Quel est mon/son niveau de compétence et quelles tâches me/lui permet-il d'assumer?» Pour répondre à cette question, il faut disposer de:

- la description des tâches de management de projet (descriptions des éléments de compétence),
- la description du niveau de compétence nécessaire à chaque niveau IPMA (taxonomie, annexe 1),
- la description de l'évaluation du niveau de compétence sur une échelle de 0 à 10 (chapitre 3).

Dans le cadre de chaque élément de compétence, le savoir et l'expérience sont définis sur une échelle de 0 (compétence inexistante) à 10 (maximum absolu). Les degrés intermédiaires sont indiqués au chapitre 3.

Connaître, ce n'est pas seulement être capable de restituer correctement des faits. C'est aussi comprendre des interactions, savoir comment mettre en œuvre le management de projet dans des situations concrètes et pouvoir interpréter des méthodes. En règle générale, les candidats apportent la preuve qu'ils possèdent le niveau de connaissance nécessaire en répondant à des questions.

En intervenant dans le même type de projet pendant de nombreuses années et dans un cadre toujours identique, un chef de projet, de programme ou de portefeuille ne gagne pas beaucoup en expérience. Pour en acquérir, il doit mettre son savoir en pratique dans des situations variées, autrement dit dans des projets de dimensions et de types différents, dans des organisations ou des cultures différentes, dans des phases de projet différentes.

1.8 Formation

La certification et la formation sont deux choses différentes. La mission des assesseurs se limite à évaluer la compétence des candidats. Il est évident que ceux-ci doivent avoir suivi une formation en management de projet pour réussir le processus de certification mais aucun type précis de formation n'est requis dans ce contexte.

Par conséquent, même s'il n'existe aucun lien direct entre certification et formation, les organismes de formation s'efforcent d'accroître les chances de réussite de leurs élèves, étudiants et autres clients. Exemples:

- Le programme de management de projet d'une haute école spécialisée ou un cours prépare les étudiants à la certification au niveau IPMA D.
- Un postgrade ou un mastère prépare les participants à la certification au niveau IPMA C ou B.

En ce qui concerne le second exemple, on remarquera que la formation ne peut remplacer le niveau d'expérience requis pour les certifications aux niveaux IPMA C à A.

1.9 Evaluation

Les examens doivent être planifiés et structurés de manière à assurer que toutes les exigences du dispositif particulier sont vérifiées de façon objective et systématique, avec des preuves documentées suffisantes pour confirmer la compétence des candidats (ISO/CEI 17024, article 6.2.3).

L'évaluation est effectuée par au moins deux spécialistes en management de projet expérimentés et certifiés, appelés assesseurs. Le premier est issu du secteur économique sur lequel porte le rapport du candidat et le second d'un autre secteur. Les assesseurs ne forment ni ne conseillent les candidats qui leur sont attribués. Ils n'ont avec eux aucune relation susceptible de mettre leur objectivité en question. Ils notent les examens écrits, posent des questions aux candidats, évaluent leurs rapports, leurs réponses et leurs actions, émettent une proposition quant à la certification (octroyée ou non) et, le cas échéant, justifient les principaux motifs de leur proposition. La décision définitive appartient à l'organisme de certification.

Toutes les précisions concernant l'application du processus de certification en Suisse figurent dans la documentation disponible sur demande au secrétariat de la VZPM ou sur son site (www.vzpm.ch).

1.10 Coopération internationale

Les associations de management de projet du monde entier discutent depuis de nombreuses années des programmes de formation et de compétence.

Fondée en 1965, l'IPMA a pour vocation de promouvoir le professionnalisme dans le domaine du management de projet. Elle ne pourrait assumer cette mission sans le soutien de ses associations-membres, au nombre de plus de quarante. L'IPMA collabore avec elles à l'élaboration et au maintien d'une norme universelle de compétence en management de projet.

Les associations-membres et les organismes de certification nationaux ont signé avec l'IPMA une convention relative à l'application du processus de certification et procèdent à une certification en management de projet à plusieurs niveaux conforme aux règles et directives de l'IPMA.

L'IPMA échange des idées, des points de vue et des expériences avec d'autres associations de management de projet, situées entre autres aux Etats-Unis, en Australie et au Japon et qui ont élaboré leurs propres modèles globaux de savoir, de compétence et de formation en management de projet.

1.11 Ouvrages consacrés au management de projet

L'IPMA publie sur son site (www.ipma.ch) des références bibliographiques pour la certification.

Chaque association-membre publie une bibliographie utile pour l'acquisition et l'actualisation des connaissances en management de projet.

L'IPMA collabore avec l'International Journal of Project Management. Plusieurs associations-membres publient des revues régionales ou nationales consacrées au management de projet.

Chapitre 2

Notions fondamentales pour le Swiss NCB

Ce chapitre décrit quelques notions fondamentales indispensables pour la bonne compréhension du Swiss NCB. La définition complète des éléments de compétence figure au chapitre 4.

2.1 Compétence

Le mot **compétence** vient du latin «competentia» qui signifie habilité à juger ou autorisé à parler. Comme on le voit, son sens n'a pas beaucoup changé. Nous cherchons des responsables de projet, de programme et de portefeuille compétents pour conduire des activités de projet. Les descriptions de compétence et la gestion de compétences ont modifié la gestion des ressources humaines dans nombre d'organisations.

La compétence est la combinaison spécifique de savoir, de comportement personnel, d'aptitudes et d'expérience qui est nécessaire pour être efficace dans une fonction donnée.

Pour aider les candidats à s'auto-évaluer et à se perfectionner et les assesseurs à évaluer leurs compétences, la compétence a été divisée en domaines de compétence. Ces domaines sont des dimensions relativement indépendantes mais qui, prises ensemble, décrivent la fonction. Chaque domaine de compétence contient les éléments de compétence recouvrant les principaux aspects de compétence qui lui correspondent.

Dans l'ICB Version 3.0 et donc dans la présente version 4.0 du Swiss NCB, les compétences en management de projet ont été réparties en trois **domaines de compétence** (voir fig. 1.1):

- Les 20 éléments du domaine de la **compétence technique** traitent du contenu proprement dit du management de projet, et sont également appelés éléments technico-méthodologiques.
- Les 15 éléments du domaine de la **compétence comportementale** traitent des relations humaines entre les individus et les groupes qui collaborent au sein de projets, de programmes et de portefeuilles.
- Les 11 éléments du domaine de la **compétence contextuelle** traitent des interactions avec les organisations permanentes concernées en particulier et, de manière plus générale, avec le contexte des projets, programmes et portefeuilles.

2.2 Éléments de compétence

Chaque élément de compétence est décrit en termes de savoir et d'expérience. La description générale, qui expose la signification de l'élément, est suivie d'une décomposition en *Étapes de processus possibles* destinées à aider candidats et assesseurs à comprendre son application dans le cadre d'un projet, puis de *Thématiques abordées*, qui facilitent les lectures complémentaires et les recherches sur Internet. Le savoir et l'expérience requis pour chaque niveau IPMA sont indiqués à la rubrique *Compétences-clés requises à chaque niveau*.

Les étapes de processus possibles sont présentées de manière identique: elles partent d'une situation problématique dans le domaine de compétence concerné (qui n'a pas été traité, ou pas suffisamment, pour le futur management du projet) et exposent les mesures que le responsable de projet, de programme ou de portefeuille prend pour obtenir une situation satisfaisant les exigences définies. Pour prendre ces mesures, il faut disposer d'informations et de ressources adéquates, et utiliser des méthodes et des modèles adaptés. Les résultats fournis doivent être spécifiés de manière détaillée en référence à la situation (p. ex. en vue de la phase de projet suivante et sous une forme adaptée pour les organisations et les personnes concernées).

Les 46 éléments de compétence constituent le cœur de la description du management de projet compétent.

2.3 Compétence Baseline

Ayant été élaboré en collaboration avec quelque cinquante associations nationales de management de projet et sur la base de leurs méthodes, l'IPMA *Compétence Baseline* (ICB) respecte les différences culturelles. Par ailleurs, chaque élément de compétence peut être adapté en fonction des spécificités nationales.

En outre, l'ICB garantit que les certifications délivrées dans un pays sont valables dans les autres pays-membres en harmonisant les systèmes de certification nationaux. Il permet aux responsables de projet, de programme et de portefeuille d'intervenir efficacement dans d'autres organisations, d'autres secteurs économiques et d'autres pays.

L'équilibre des intérêts est respecté par le caractère obligatoire de l'ICB. Comme il a été dit au chapitre 1^{er}, le Swiss NCB est une traduction fidèle de l'ICB et reprend mot pour mot sa description des éléments de compétence. Les seules adaptations qui y ont été apportées concernent la mise en œuvre de la certification en Suisse.

2.4 Compétences requises à chaque niveau

L'IPMA a défini quatre niveaux de compétence:

- **Niveau IPMA A:** Le Certified Projects Director a prouvé sa capacité à appliquer efficacement les éléments de compétence dans la **coordination de programmes et de portefeuilles**; guidé des responsables de projet et de programme dans leur développement et dans l'application des éléments de compétence définis dans le référentiel; participé à la mise en œuvre des éléments de compétence et des méthodes, techniques et outils correspondants dans le cadre de projets ou de programmes; contribué au développe-

ment du profil métier des responsables de projet par la publication d'articles, la rédaction de rapports d'expérience et le développement de nouvelles théories.

- **Niveau IPMA B:** Le Certified Senior Project Manager a prouvé sa capacité à appliquer efficacement les éléments de compétence dans le cadre de projets complexes; guidé des responsables de sous-projet dans la mise en œuvre des compétences définies dans le référentiel.
- **Niveau IPMA C:** Le Certified Project Manager a prouvé sa capacité à appliquer efficacement les éléments de compétence dans le cadre de projets de complexité limitée; le cas échéant, il doit être guidé dans le développement de l'élément de compétence défini dans le référentiel.
- **Niveau IPMA D:** Le Certified Project Management Associate a prouvé ses connaissances des éléments de compétence définis dans le référentiel.

Le processus de certification et les critères de certification correspondant à chaque niveau IPMA sont exposés plus en détail au chapitre 3 ainsi que dans la documentation disponible sur demande au secrétariat de la VZPM ou sur son site (www.vzpm.ch). Le chapitre 4 décrit le savoir et l'expérience spécifiques requis pour chaque élément de compétence.

2.5 Complexité du management de projet

La complexité du management de projet dépend essentiellement du contexte d'un projet. Ses indicateurs typiques sont:

- le contexte du mandat,
- le système d'objectifs,
- les parties intéressées et leurs interactions,
- l'environnement culturel et social,
- le degré de nouveauté,
- l'intérêt public,
- la structure du projet et ses dimensions,
- l'organisation de projet,
- la situation en matière de conduite du projet et en ce qui concerne l'équipe de projet,
- les processus de décision,
- le volume et la disponibilité des ressources,
- les risques et les opportunités,
- les modalités de participation aux résultats et le management de projet en général (nombre d'éléments de compétence intervenant dans le projet).

Tous ces éléments sont pris en compte dans l'évaluation de la complexité du management de projet.

2.6 Critères de taxonomie

La taxonomie de la compétence (savoir et expérience) est représentée par une échelle de 0 à 10, les niveaux étant définis comme suit:

- 0 = savoir / expérience inexistant
- 1 à 3 = savoir / expérience faibles
- 4 à 6 = savoir / expérience moyens
- 7 à 9 = savoir / expérience élevés
- 10 = savoir / expérience maximum

Le niveau de savoir et d'expérience varie en fonction du niveau de certification. En règle générale, les exigences correspondant à chaque élément de compétence augmentent du niveau IPMA D au niveau IPMA A (ou sont du moins identiques).

Le savoir et l'expérience doivent évoluer en profondeur (de la simple connaissance des faits à la capacité de développer des méthodes, en passant par l'aptitude à les évaluer et à les appliquer) et en étendue (depuis le projet concret jusqu'à des projets de nature différente).

La taxonomie est indiquée au chapitre 4 pour chaque élément de compétence et dans le tableau récapitulatif de l'annexe 4.

2.7 Evaluation de compétences

L'évaluation des 46 éléments de compétence nécessite un processus de certification différencié. Le savoir et l'expérience peuvent être évalués sur la base du curriculum vitae accompagné d'une liste de projets, de l'examen écrit, du rapport de projet et de l'interview.

L'objectif d'un responsable de projet, de programme ou de portefeuille est de réussir dans sa fonction. L'IPMA définit donc le succès d'un projet comme l'évaluation des résultats d'un projet par les parties intéressées. Cette définition est plus exigeante que la livraison des résultats d'un projet dans le respect des délais et du budget convenus, qui n'en constitue qu'une partie.

Pour garantir l'harmonisation et le développement du système de certification, l'IPMA encourage le recours à des assesseurs étrangers ainsi que l'échange de documentations d'examen et d'expériences entre les associations et les organismes de certification nationaux.

Chapitre 3

Certification

Ce chapitre décrit succinctement le système de certification universel à quatre niveaux de l'IPMA (4LC) et fournit de brèves informations concernant le cadre normal de la mise en œuvre de l'ICB et du Swiss NCB dans le système de certification. Il est principalement destiné:

- aux organisations désireuses de s'informer des possibilités de certification de leurs personnels,
- aux clients qui souhaitent se familiariser avec le processus suivi par les responsables de projet, de programme ou de portefeuille certifiés IPMA,
- aux spécialistes en quête d'informations sur la mise en œuvre de l'ICB et du Swiss NCB et sur les processus de certification et d'auto-évaluation,
- aux organismes de certification, aux multinationales et aux assesseurs qui utilisent l'ICB ou le Swiss NCB dans leurs processus d'évaluation et veulent se faire une idée générale de la certification de compétences.

3.1 Système de certification universel de l'IPMA

Les quatre niveaux du système de certification de l'IPMA reposent sur des fonctions, des activités, des responsabilités et des exigences pratiques.

Comme l'illustre la figure ci-dessous, les étapes d'évaluation des candidats et leurs éléments diffèrent en fonction du niveau (niveaux IPMA A, B, C et D).

3.2 Processus de certification

En Suisse, le processus de certification est assuré par l'organisme de certification suisse, l'Association pour la certification de personnes en management (VZPM), qui applique strictement les directives de l'IPMA et la norme ISO/CEI 17024 sous le contrôle régulier du service d'accréditation suisse. Pour toute précision concernant le système de certification suisse, nous renvoyons à la documentation régulièrement mise à jour qui est disponible sur le site de la VZPM (www.vzpm.ch).

Titre	Compétences	Processus de certification			Validité
		Etape 1	Etape 2	Etape 3	
Certified Projects Director (IPMA Level A)®	Preuve de compétence: • Savoir appliqué • Expérience déterminante • Comportement professionnel	A	Description de programme/ portefeuille	Rapport de directeur de projets	Interview 5 ans
Certified Senior Project Manager (IPMA Level B)®		B	Description de projet	Rapport de projet	
Certified Project Manager (IPMA Level C)®		C	Contrôle des savoirs	Rapport résumé de projet	
Certified Project Management Associate (IPMA Level D)®	Savoir	D	Contrôle des savoirs		5 ans

Fig. 3.1: Système de certification universel à quatre niveaux de l'IPMA et processus de certification

3.3 Dispositif particulier de certification

Le contenu et la taxonomie du NCB Version 4.0 sont conçus de manière à englober la totalité de la compétence professionnelle dans l'application pratique du management de projet. Les éléments de compétence sont regroupés en trois domaines de compétences.

Les éléments de **compétence technique** comprennent:

- l'ensemble du projet, du programme ou du portefeuille destiné à satisfaire les exigences des parties intéressées,
- l'intégration du travail dans une organisation de projet ou de programme limitée dans le temps,
- la production des différents livrables dans l'organisation de projet,
- l'avancement dans toutes les phases d'un projet, toutes les étapes d'un programme et toutes les périodes d'un portefeuille.

Les éléments de **compétence comportementale** sont indiqués dans l'ordre décroissant de la concentration sur l'individu et, par conséquent, dans l'ordre croissant du nombre de personnes concernées:

- Eléments qui se réfèrent exclusivement au responsable de projet, de programme ou de portefeuille lui-même

- Ensuite, éléments qui se réfèrent essentiellement aux personnes avec lesquelles il est en contact direct dans le cadre du projet, du programme ou du portefeuille et dans son contexte
- Puis éléments de compétence fréquemment utilisés en rapport avec l'ensemble du projet, du programme ou du portefeuille, avec les parties intéressées et avec son contexte
- Enfin, éléments d'origine économique, sociale, culturelle et historique

Les éléments de compétence contextuelle sont regroupés par thèmes:

- Rôle du management de projet, de programme et de portefeuille dans les organisations permanentes
- Interactions entre le management de projet et le management de l'organisation permanente

Le tableau 3.1. dresse la liste des trois domaines de compétence et de leurs éléments.

Tableau 3.1 *Résumé des domaines de compétence et de leurs éléments de compétence*

Compétences techniques	Compétences comportementales	Compétences contextuelles
1.01 Succès du management de projet	2.01 Conduite	3.01 Approche projet
1.02 Parties intéressées	2.02 Engagement et motivation	3.02 Approche programme
1.03 Exigences et objectifs du projet	2.03 Maîtrise de soi	3.03 Approche portefeuille
1.04 Risques et opportunités	2.04 Assertivité	3.04 Introduction du management de projet, de programme et de portefeuille
1.05 Qualité	2.05 Relaxation et maîtrise du stress	3.05 Organisation permanente
1.06 Organisation de projet	2.06 Ouverture d'esprit	3.06 Processus métier
1.07 Travail en équipe	2.07 Créativité	3.07 Systèmes, produits et technologies
1.08 Résolution de problèmes	2.08 Orientation résultats	3.08 Gestion des ressources humaines
1.09 Structures de projet	2.09 Efficience	3.09 Santé, sécurité et environnement
1.10 Périmètre et livrables	2.10 Consultation	3.10 Financement
1.11 Phases de projet, déroulement et échéanciers	2.11 Négociation	
1.12 Ressources	2.12 Conflits et crises	
1.13 Coûts et finances	2.13 Fiabilité	
1.14 Approvisionnement et contrats	2.14 Reconnaissance des valeurs	3.11 Droit
1.15 Changements	2.15 Ethique	
1.16 Suivi, contrôle et rapports		
1.17 Information et documentation		
1.18 Communication		
1.19 Lancement de projet		
1.20 Clôture de projet		

Chaque élément de compétence comprend deux composantes: le savoir et l'expérience. A chaque niveau IPMA, la compétence globale est calculée sur la base de coefficients de pondération attribués aux domaines de compétence:

Tableau 3.2 Coefficients de pondération des domaines de compétence pour les niveaux IPMA A, B, C et D

Domaines de compétence	Niveau IPMA A %	Niveau IPMA B %	Niveau IPMA C %	Niveau IPMA D %
Compétences techniques	40	50	60	70
Compétences comportementales	30	25	20	15
Compétences contextuelles	30	25	20	15

Le savoir et l'expérience requis diffèrent également selon le niveau de certification.

Table 3.3 Moyenne de savoir et d'expérience requise à chaque niveau IPMA

Composante de compétence	Niveau IPMA A (0 à 10)	Niveau IPMA B (0 à 10)	Niveau IPMA C (0 à 10)	Niveau IPMA D (0 à 10)
Savoir	7	6	5	4
Expérience	7	6	4	(facultative)
Moyenne	7	6	4,5	4

Le tableau 3.3 indique les moyennes requises à chaque niveau IPMA.

Entre le niveau IPMA D et le niveau IPMA A, le savoir et l'expérience doivent évoluer en profondeur (de la simple connaissance des faits à la capacité de développer des méthodes, en passant par l'aptitude à les évaluer et à les appliquer) et en étendue (depuis un projet unique jusqu'à plusieurs projets de nature différente).

Les éléments de compétence sont identiques à tous les niveaux IPMA. La différence réside dans le niveau des questions posées par les assesseurs et celui des réponses attendues du candidat.

Il est souvent possible d'évaluer une **situation** au moyen d'un seul élément de compétence. Cette évaluation consiste pour le candidat à décrire:

- la **situation** de départ à laquelle il a été confronté et l'objectif de son intervention,
- ses **missions** et ses responsabilités dans le cadre de l'élément de compétence, les autres intervenants ainsi que le travail qu'ils ont accompli et les décisions qu'ils ont prises,
- les **travaux** qu'il a planifiés et accomplis (sur la base des *Etapes de processus possibles* décrites dans le Swiss NCB pour chaque élément de compétence) et les thèmes qu'il a abordés dans ce contexte (sur la base de l'introduction de chaque élément de compétence et des *Thématiques abordées* correspondantes figurant dans le Swiss NCB),

- les **résultats** qu'il a obtenus, le jugement porté sur ces résultats et les enseignements qu'il en a tirés.

Les situations complexes sont évaluées au moyen de plusieurs éléments de compétence. A cet effet, l'annexe 4.0 du Swiss NCB indique les *relations principales* entre les éléments de compétence.

Le **niveau de compétence** est défini par les descriptions générales du savoir et de l'expérience et représenté sur une échelle de 1 à 10. Les différentes évaluations sont caractérisées par une combinaison de verbes et de substantifs.

Tableau 3.4 Directive d'évaluation des caractéristiques de compétence

Evaluation	Caractéristiques de savoir	Caractéristiques d'expérience
0	Néant	Néant
1	Le candidat connaît l'élément et est capable de présenter et d'expliquer les critères connus pour cet élément. Verbes: chercher, décrire, définir, énumérer,	Le candidat dispose d'une certaine expérience, acquise dans l'exercice d'une fonction de management de projet dans le cadre d'une ou plusieurs phases d'un petit nombre de projets portant sur un secteur économique ou une unité d'organisation donnée.
2 faible	expliquer, identifier, nommer, reproduire, structurer	Description: expérience limitée en tant qu'assistant dans un petit nombre de projets et uniquement dans certaines phases de projet mais en pleine conscience de l'importance du management de projet.
3	Substantifs: critères, dénominations, faits, méthodes, normes, notions, processus, règles, relations	
4	Le candidat dispose de solides connaissances et est capable d'identifier et d'appliquer les critères décisifs et de contrôler les résultats. Verbes: appliquer, calculer, contrôler, distinguer, interpréter, introduire, résoudre, utiliser	Le candidat a acquis une expérience moyenne et obtenu des résultats moyens dans de nombreux domaines importants du management de projet dans le cadre de la plupart des phases de différents projets portant au moins sur un grand secteur économique.
5 moyenne	Substantifs: applications, conclusions, critères, méthodes, principes, règles, situations	Description: expérience considérable en tant que responsable du management de projet dans le cadre de la plupart des phases de différents projets de complexité limitée, en pleine conscience de l'importance du management de projet.
6		
7	Le candidat comprend sa fonction dans tous ses détails et est capable d'évaluer les critères décisifs, d'en créer de nouveaux et de les intégrer ainsi d'expliquer et d'évaluer les résultats. Verbes: analyser, combiner, composer, concevoir, décider, déduire, développer, estimer, évaluer, proposer, questionner	Le candidat a acquis une vaste expérience et obtenu de bons résultats dans l'exercice de hautes responsabilités en management de projet dans le cadre de la plupart ou de toutes les phases de nombreux projets de nature différente.
8 élevée	Substantifs: alternatives, cas, conditions, démarches, hypothèses, idées, jugements, opinions, problèmes, procédures, résultats, situations	Description: grande expérience des responsabilités de management de projet, responsabilités élevées dans le cadre de différents projets, programmes ou portefeuilles; compréhension fondée du management de projet.
9		
10	Maximum absolu	Maximum absolu

Dans la réalité, les valeurs extrêmes de l'échelle sont rarement utilisées. Les assesseurs commencent par vérifier si la compétence des candidats en ce qui concerne un élément est faible, moyenne ou élevée, puis affinent leur évaluation. Exemple pour une évaluation «moyenne»:

- 4: moyenne faible
- 5: moyenne moyenne
- 6: moyenne élevée

Les évaluations «faible» et «élevée» peuvent être différenciées de la même manière. Les valeurs de 0 à 10 constituent par conséquent une échelle continue et linéaire. Cela signifie que la différence de compétence entre 6 (moyenne élevée) et 7 (élevée faible) est égale à un point, et que la différence de compétence entre 7 (élevée faible) et 8 (élevée moyenne) est elle aussi égale à un point.

Les assesseurs évaluent un nombre suffisant d'éléments de compétence dans chaque phase d'évaluation, puis ils s'accordent sur une moyenne par domaine de compétence. Pour terminer, ils calculent la moyenne par domaine et pour l'ensemble de l'évaluation.

Pour réussir l'ensemble du processus de certification, les candidats doivent satisfaire aux exigences suivantes:

- Remplir les critères de sélection
- Obtenir une moyenne minimale dans chaque domaine
- Obtenir une moyenne générale minimale (voir tableau 3.3)
- Remplir les conditions administratives (p. ex. paiement des taxes d'examen)

Pour réussir l'ensemble du processus de recertification, les candidats doivent satisfaire les exigences suivantes:

- Remplir les critères de sélection
- Obtenir une moyenne minimale en ce qui concerne tant les activités et missions de management de projet que la formation permanente
- Respecter le code éthique de la profession (p. ex. en cas de plaintes)
- Obtenir une moyenne générale minimale
- Remplir les conditions administratives (p. ex. paiement des taxes d'examen)

3.4 Organisme de certification

Le processus de certification selon le système IPMA est assuré par les organismes de certification des associations-membres. L'organisme de certification suisse est l'Association pour la certification de personnes en management (VZPM), qui applique les directives de l'IPMA et la norme ISO/CEI 17024. La certification peut également être coordonnée au niveau mondial pour une organisation globale.

L'IPMA confirme la certification sur la base de normes reconnues au niveau international et de leur validation. Le Service d'accréditation suisse confirme la certification, entre autres sur la base de la norme ISO/CEI 17024.

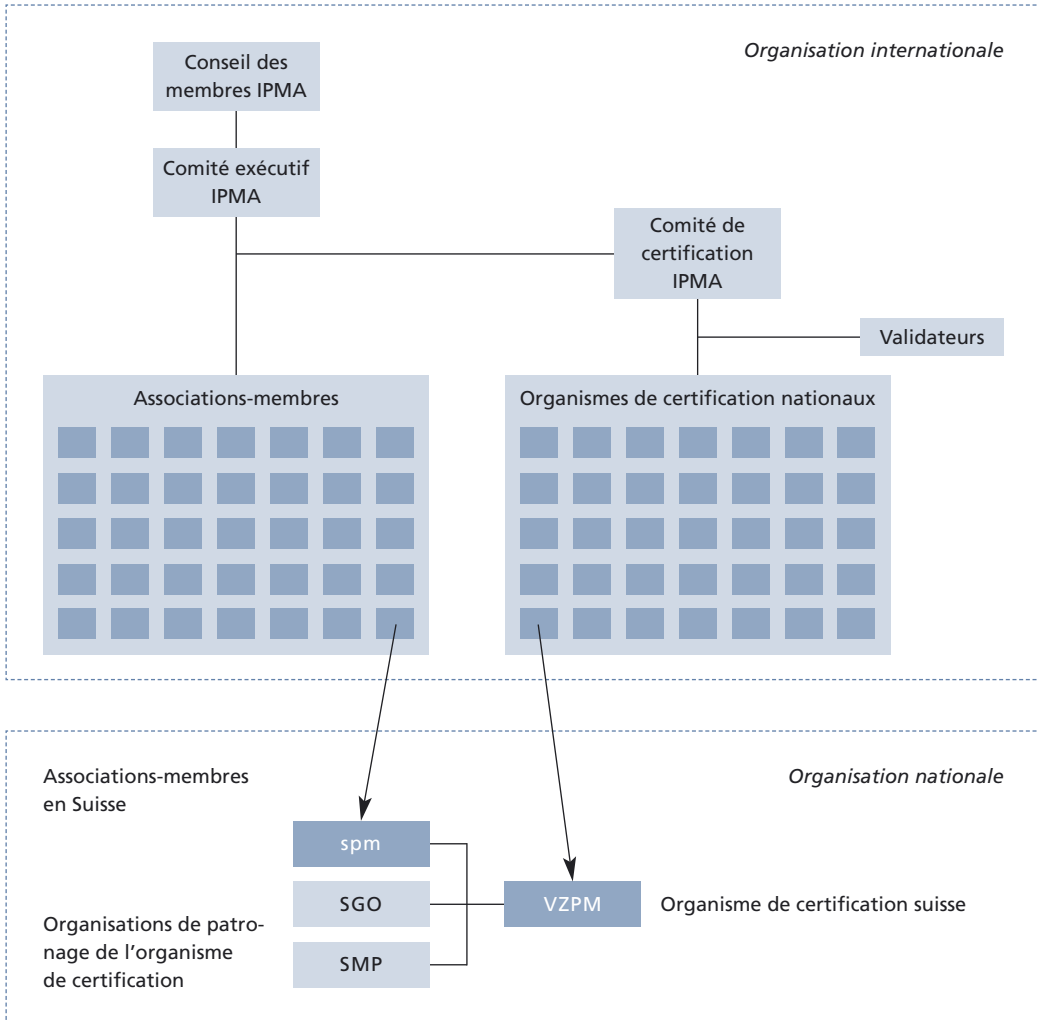


Fig. 3.2: Organisation de la certification à l'échelon international et national (IPMA = International Project Management Association; spm = swiss project management association; SGO = Société suisse d'organisation et de management; SMP = Société Suisse de Management de Projet; VZPM = Association pour la certification de personnes en management)

Des précisions concernant la VZPM sont disponibles sur son site (www.vzpm.ch).

Chapitre 4

Description des éléments de compétence

Ce chapitre décrit les éléments de compétence technique, comportementale et contextuelle. La figure ci-dessous illustre les éléments et leur répartition dans les trois domaines de compétence.

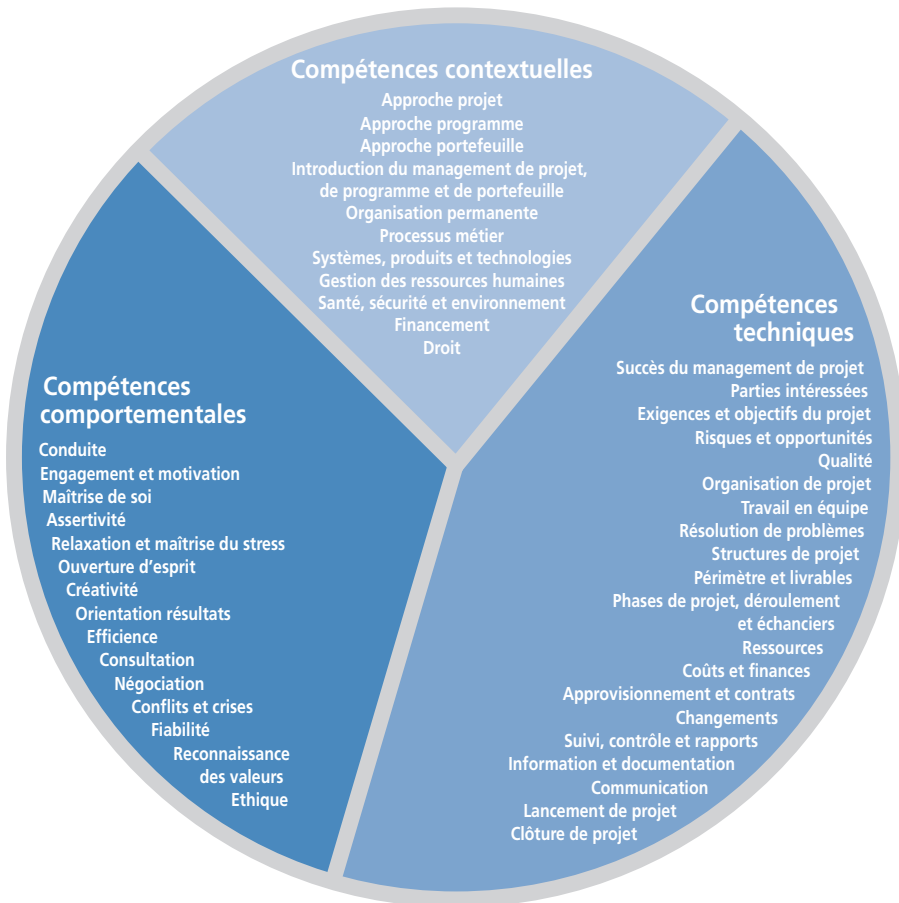


Fig. 4.1: Les domaines de compétences et les éléments de compétences techniques, comportementales et contextuelles

4.1 Éléments de compétence technique

Cette section décrit les éléments utilisés pour évaluer la **compétence technique** en management de projet. Ces éléments de compétence sont nécessaires pour lancer et mettre en route un projet, en gérer la réalisation et le clôturer. Leur utilisation peut différer en fonction de la nature, de la dimension et de la complexité des projets, ainsi que d'autres facteurs d'influence. De même, leur importance peut varier selon la situation du projet.

Le management de projet professionnel s'exerce dans un contexte où peuvent intervenir des éléments de compétence comportementale et contextuelle dont le poids peut varier en fonction de la situation du projet.

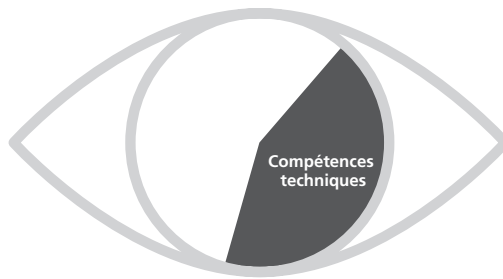


Tableau 4.1 *Éléments de compétence technique*

1.01	Succès du management de projet	1.11	Phases de projet, déroulement et échéanciers
1.02	Parties intéressées	1.14	Ressources
1.03	Exigences et objectifs du projet	1.13	Coûts et finances
1.04	Risques et opportunités	1.14	Approvisionnement et contrats
1.05	Qualité	1.15	Changements
1.06	Organisation de projet	1.16	Suivi, contrôle et rapports
1.07	Travail en équipe	1.17	Information et documentation
1.08	Résolution de problèmes	1.18	Communication
1.09	Structures de projet	1.19	Lancement de projet
1.10	Périmètre et livrables	1.20	Clôture de projet

L'évaluation repose sur le management concret dans des situations de projet spécifiques. Tous les éléments de compétence de ce domaine sont décrits par un texte général, une énumération des *Étapes de processus possibles* et une liste des *Thématiques abordées*. Le savoir et l'expérience requis aux différents niveaux IPMA figurent à la rubrique *Compétences-clés requises à chaque niveau*. L'annexe 3 Relations met en évidence les relations existant entre les compétences techniques, comportementales et contextuelles.

Voici une description succincte des compétences techniques concrètes requises pour chacun des quatre niveaux IPMA:

- **Niveau IPMA A:** Le candidat doit prouver sa capacité à appliquer efficacement les éléments de compétence technique dans la coordination de projets ou de programmes et dans la conduite d'un portefeuille ou d'un programme tout en s'orientant sur l'organisation permanente et sur la stratégie de l'organisation. Le candidat a conduit des responsables de sous-programme ou de projet dans le développement de leur compétence technique en MP. Il a participé au développement ou à la mise en œuvre d'outils, de techniques et de méthodes de management de projet dans le cadre de projets, de programmes ou de portefeuilles et a contribué au développement des métiers du management de projet. Il a présenté ou a publié ses expériences ou des théories nouvelles relatives aux éléments de compétence technique.
- **Niveau IPMA B:** Le candidat doit prouver sa capacité à appliquer efficacement les éléments de compétence technique dans le cadre de projets complexes. Il a conduit des responsables de sous-projet dans le développement de leur compétence technique en MP.
- **Niveau IPMA C:** Le candidat doit prouver sa capacité à appliquer efficacement les éléments de compétence technique dans le cadre de projets de complexité limitée. Le cas échéant, il peut être guidé dans le développement de sa compétence technique en MP.
- **Niveau IPMA D:** L'évaluation porte sur la connaissance des éléments de compétence technique en MP et de leur application.

Les critères spécifiques de savoir et d'expérience utilisés dans l'évaluation figurent dans les descriptions des éléments de compétence. Les niveaux IPMA constituent les étapes concrètes d'un processus permanent d'accroissement du savoir et de l'expérience.

1.01 Succès du management de projet (Project management success)

Le succès du management de projet se reflète dans l'acceptation des livrables par les principales parties intéressées.

L'un des objectifs premiers des responsables de projet, de programme et de portefeuille est de réussir, autrement dit d'éviter que leurs efforts se soldent par un échec. Ils veulent connaître les critères d'évaluation de leurs résultats et la manière dont cette évaluation sera effectuée. Il est donc indispensable de définir ces critères de succès avec précision dès le début des travaux. Les critères de succès sont les suivants: atteindre les objectifs convenus du projet, du programme ou du portefeuille dans le respect des conditions définies.

Bien qu'il soit lié au succès d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille, le succès du management de projet n'en est pas le synonyme: il arrive que malgré un management de projet réussi, un projet doive être abandonné parce qu'un changement de stratégie de l'organisation lui fait perdre sa raison d'être.

Le management d'un projet peut être considéré comme un sous-projet s'inscrivant dans un projet global. Le contexte, le périmètre, les livrables, les responsabilités, les échéances, les coûts, les risques, la qualité et l'efficacité doivent être définis et gérés en ce qui concerne tant l'ensemble du projet que le management de projet. Ils font l'objet des éléments de compétence ci-après.

L'intégration est l'un des principaux facteurs de succès du management de projet. Elle consiste à combiner les exigences envers le projet, les activités et les résultats pour atteindre les objectifs du projet et donc le mener à bien. Plus un projet est complexe, plus les exigences des parties intéressées diffèrent, plus l'intégration sera développée. Le management de projet supervise l'élaboration de la stratégie et des plans détaillés de management de projet.

Différentes appellations sont utilisées pour désigner les plans de management de projet. Le management de projet consiste également à intégrer tous les plans spécifiques: plan de management de la qualité, plan de management des parties intéressées, plan de communication de projet, plan d'approvisionnement, plan des contrats et plan des livrables.

Les plans de management de projet doivent être approuvés par les acteurs concernés puis communiqués aux principales parties intéressées avec les détails nécessaires. La fonction de contrôle du management de projet planifie, pilote le management de projet et vérifie la conformité de ses résultats par rapport aux objectifs.

Etapes de processus possibles:

1. Analyser le projet et son contexte en tenant compte des décisions prises et de la documentation existante.
2. Elaborer une stratégie MP en fonction des exigences du projet, discuter de la proposition avec les parties intéressées déterminantes et coordonner le contrat MP avec le client.

3. Planifier le management du projet, désigner l'équipe MP et définir les méthodes, les processus et les outils.
4. Planifier la démarche d'intégration, management du contexte compris; éliminer les incompatibilités.
5. Mettre en œuvre et contrôler les plans MP et les changements, rédiger un rapport sur les résultats du management de projet.
6. Regrouper les résultats obtenus et leur évaluation pour les présenter aux parties intéressées déterminantes.
7. Évaluer les succès et les échecs du management de projet, en tirer les enseignements pour les projets futurs et les appliquer dans ce cadre.

Thématiques abordées:

Attentes des parties intéressées

Intégration

Evaluation MP

Audit MP

Plans MP

Planification MP et contrats MP

Contrôle et pilotage MP

Normes et directives MP

Manuel MP

Critères de succès et d'échec du management de projet

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a géré avec succès les critères de réussite du management de projet dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès les critères de réussite du management de projet dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès les critères de réussite du management de projet dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion de critères de succès du management de projet et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.01 Succès du management de projet	Savoir										Expérience												
Niveau de compétence	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Exigences par niveau					D	C	B	A									C				B	A	

1.02 Parties intéressées (Interested parties)

Les parties intéressées (angl. interested parties, est l'expression définie dans la norme ISO et reprise dans l'ICB; l'angl. stakeholders est utilisé comme synonyme de groupes d'intérêt; le terme client désigne ci-après un sous-groupe des parties intéressées) sont les personnes ou les entités intéressées à la réalisation et au succès du projet ainsi que toutes celles qui sont touchées par le projet.

Le responsable de projet, de programme ou de portefeuille doit identifier toutes les parties intéressées et leurs intérêts et les classer par ordre d'importance pour le projet.

La prise en considération de cet élément de compétence augmente les chances de succès du projet. Le projet est limité par son contexte et, le cas échéant, doit être adapté aux besoins des parties intéressées, dont il faut également gérer les attentes.

Pour faciliter la gestion des parties intéressées, les responsables de projet, de programme ou de portefeuille peuvent mettre en place des réseaux internes et externes, formels ou informels entre les personnes associées au projet (p. ex. entreprises, agences, managers, spécialistes, personnels et leaders d'opinion).

Toutes les parties intéressées peuvent influencer le projet directement ou indirectement. Certains facteurs tels que les intérêts divergents, la maturité de l'organisation dans le domaine du management de projet, les habitudes, les normes, les thématiques, les tendances et les rapports de force influencent la manière dont un projet est conçu et réalisé.

Les responsables de projet, de programme ou de portefeuille doivent collecter en permanence et avec le plus grand soin des informations sur les parties intéressées, notamment lorsqu'une nouvelle partie intéressée intervient ou en cas de changement de représentant. Il faut évaluer l'incidence du changement et s'assurer que la partie intéressée soit, par ses représentants, suffisamment informée en ce qui concerne le projet.

Etapes de processus possibles:

1. Identifier et pondérer les intérêts de toutes les parties intéressées.
2. Analyser les intérêts, exigences et attentes en présence et les influences potentielles.
3. Communiquer aux parties intéressées du projet ou du programme quelles sont celles de leurs exigences et attentes qui sont satisfaites et non satisfaites par le projet ou les projets.
4. Elaborer une stratégie de gestion des parties intéressées.
5. Intégrer les attentes et les intérêts des parties intéressées dans les exigences, les objectifs, le périmètre, les livrables, l'échéancier et le budget des projets.
6. Pondérer les risques et les opportunités venant des parties intéressées dans le cadre de la gestion des risques.
7. Identifier le processus de remontée des décisions entre l'équipe de projet et les parties intéressées.
8. Garantir la satisfaction des parties intéressées pendant toutes les phases du projet.

9. Prendre en compte les plans de management des parties intéressées.
10. Mettre en œuvre, communiquer et maîtriser les changements dans le plan d'intégration des parties intéressées.
11. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Réseaux internes et externes
 Stratégie de communication pour les parties intéressées
 Intérêts et satisfaction des parties intéressées
 Plan d'intégration des parties intéressées
 Management des attentes
 Positionnement du projet dans le programme, le portefeuille et l'organisation de l'entreprise
 Contexte du projet

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a géré avec succès les parties intéressées dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès les parties intéressées dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès les parties intéressées dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne le management de parties intéressées dans le cadre d'un projet et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.02 Parties intéressées	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					D	C		B	A								C		B	A		

1.03 Exigences et objectifs du projet (Project requirements & objectives)

Le management des exigences, des objectifs et des priorités consiste à identifier, définir et faire valider les projets, les programmes et les portefeuilles afin de satisfaire les exigences et les attentes des parties intéressées, notamment celles des clients et des utilisateurs.

L'identification, la définition et l'approbation de projets, de programmes et de portefeuilles reposent sur la **stratégie d'entreprise**, qui expose la façon dont la direction d'une entreprise compte réaliser les visions et les objectifs à long terme de l'organisation. La stratégie de l'entreprise est déclinée en projets, pour chacun desquels sont définies les **exigences de projet** qui servent à leur tour de base à la définition des objectifs du projet.

L'**objectif du projet** consiste à atteindre les résultats finaux convenus, autrement dit à fournir les livrables dans les délais convenus, en respectant le budget et en assumant des risques acceptables. L'objectif d'un projet est composé de sous-objectifs que les responsables de projet, de programme ou de portefeuille doivent atteindre pour fournir aux parties intéressées l'utilité qu'elles attendent du projet. Les conditions générales décrivent la configuration du contexte du projet qui est considéré comme déterminant pour le projet.

La **stratégie de projet** expose la façon dont la direction d'une entreprise compte réaliser l'objectif d'un projet. Elle est réexaminée à intervalles réguliers (p. ex. pendant le cycle de vie du système, pendant le cycle de vie du projet et dans chaque phase du projet) et dans des domaines différents, p. ex. dans celui de l'approvisionnement.

La **phase de développement de projet** comprend l'élaboration des plans de projet et l'étude de faisabilité. Au début d'un projet, une évaluation réaliste est indispensable. L'**évaluation du projet** englobe l'analyse de la proposition de projet au moyen de différentes méthodes (benchmarking, tableau de bord prospectif, priorisation, etc.) et la décision d'investir ou non dans le projet et de lui accorder ou non la priorité sur d'autres projets ou d'autres secteurs de l'entreprise. Pour cela, il faut disposer d'arguments suffisants pour l'approbation ou, plus précisément, pour la **validation du projet**.

Dès que le projet et l'investissement nécessaire sont validés, le mandant doit présenter un **mandat de projet** (avec description) qui définit sommairement le périmètre du projet, les objectifs et les livrables, le calendrier, le budget, les jalons, les revues de projet et la composition de l'équipe de projet.

Un processus de revue de projet permet d'évaluer systématiquement les résultats par comparaison aux objectifs initiaux du projet et aux critères de succès. Les différentes parties intéressées peuvent évaluer différemment le résultat d'un projet qui, par conséquent, pourra être considéré comme un succès plus ou moins grand.

Les termes et méthodes généraux applicables aux projets le sont aussi aux programmes et aux portefeuilles.

Étapes de processus possibles:

1. Réunir, documenter et faire valider les exigences du projet.
2. Elaborer et définir le mandat de projet et les stratégies de projet et mettre en place la gestion des changements qui les concernent.
3. Définir les objectifs du projet et les conditions générales, réaliser des études de faisabilité, fixer et coordonner les plans de projet et les évaluations de projet.
4. Communiquer l'avancement du projet et les changements.
5. Vérifier les exigences du projet aux moments-clés du cycle de vie du projet.
6. Evaluer la concordance avec les objectifs et les exigences du projet ainsi qu'avec les conditions générales, faire valider le projet.
7. Définir un processus de revue de projet.
8. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Evaluation du projet et priorisation

Mandat de projet

Contexte du projet, conditions contextuelles

Définition du projet, validation des objectifs du projet et des conditions générales

Plans de projet

Management des exigences de projet

Stratégie de projet

Benchmarking

Tableau de bord prospectif (Balanced Score Card)

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a géré avec succès la définition des exigences et des objectifs de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une entité.
- B Le candidat a géré avec succès la définition des exigences et des objectifs du projet dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès la définition des exigences et des objectifs du projet dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne le management des exigences et des objectifs du projet et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.03 Exigences et objectifs du projet	Savoir										Expérience											
	faible				moyen				élevé		faible				moyenne				élevée			
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau						D	C	B	A								C		B	A		

1.04 Risques et opportunités (Risk & opportunity)

Les **risques** réduisent la probabilité d'atteindre ou de dépasser les objectifs du projet et de respecter les conditions générales. Les **opportunités** l'augmentent.

La gestion des risques et des opportunités est un processus continu qui se déroule dans toutes les phases du cycle de vie du projet, de l'idée de départ à la clôture du projet. Dans le cadre de la clôture du projet, les enseignements tirés de la gestion des risques et des opportunités pendant le projet apportent une contribution importante au succès des projets futurs.

Le responsable de projet doit se motiver lui-même et motiver ses collaborateurs de projet à anticiper en prenant des initiatives, surveiller les risques et opportunités (également en cas de changement dans le projet ou dans son contexte), suivre en permanence le processus de gestion des risques, intégrer les parties intéressées dans ce processus et, si nécessaire, recourir à des spécialistes pour appuyer la gestion des risques du projet.

Une des méthodes qui permet de réduire l'incertitude inhérente à chaque risque consiste à décomposer les éléments incertains en sous-éléments, puis à estimer l'écart potentiel pour chacun d'entre eux (**analyse de risque**). Par exemple, pour réduire l'amplitude des coûts estimés d'un projet, on décompose les postes de coûts dont la fourchette est élevée, ce qui permet de diminuer l'imprécision des estimations. On applique cette **méthode de décomposition** jusqu'à ce que la somme de tous les écarts se situe dans une fourchette acceptable. Cette méthode est également utilisée pour estimer la durée des activités qui ont un impact important sur l'échéancier du projet. La décomposition peut aussi aider à identifier le risque d'instabilité du système en cas de dysfonctionnement de certaines composantes.

La gestion qualitative des risques consiste à évaluer l'**impact** et la **probabilité** de chaque risque et de chaque opportunité, puis à les classer par ordre de criticité pour le projet. Le classement ainsi obtenu détermine la stratégie à adopter envers les risques et les opportunités. Ainsi, on peut éliminer, aplanir, répartir ou répercuter un risque, l'assurer, élaborer un plan d'urgence ou encore l'assumer sciemment. Les stratégies pratiquées en ce qui concerne les opportunités sont analogues. Les risques inacceptables et les opportunités exceptionnelles nécessitent un catalogue de mesures. Le catalogue de mesures influence de nombreux processus de projet et mobilise des capacités dans les trois domaines de compétence. Son application doit faire l'objet d'un suivi permanent, et il doit être actualisé et adapté dès que des risques nouveaux et des opportunités nouvelles surviennent ou lorsqu'une des composantes déjà identifiée subit un changement.

L'évaluation quantitative des risques et des opportunités fournit des chiffres qui permettent d'en quantifier l'impact probable.

Le responsable de projet définit les réserves et les options nécessaires dans les différentes phases de projet pour que les probabilités de réalisation des objectifs soient adéquates. Les réserves doivent être mobilisées lorsque les risques surviennent. Les options (livrables supplémentaires, augmentation de la qualité, etc.) peuvent être concrétisées si la marge de manœuvre budgétaire est suffisante.

Étapes de processus possibles:

1. Identifier et évaluer les risques et les opportunités.
2. Elaborer un catalogue de mesures, le faire valider et le communiquer.
3. Actualiser les plans de projet concernés par le catalogue validé de mesures concernant les risques et les opportunités.
4. Estimer la probabilité de réalisation des objectifs du projet dans les délais fixés et moyennant le budget accordé et assurer son suivi pendant toute la durée du projet.
5. Identifier en permanence les nouveaux risques et les nouvelles opportunités, les ré-évaluer constamment, planifier des mesures d'urgence et adapter les plans de projet.
6. Contrôler le catalogue des mesures concernant les risques et les opportunités.
7. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs; actualiser les outils d'identification des risques et des opportunités.

Thématiques abordées:

Analyse de risque

Catalogues de mesures

Réserves pour frais imprévus et retards

Options d'exploitation des opportunités

Valeur vénale attendue

Outils et techniques d'évaluation qualitative et quantitative des risques

Risque résiduel et plan d'options de rechange

Responsables des risques et des opportunités

Stratégies et plans de réaction aux risques et aux opportunités

Attitudes en matière de risques et d'opportunités, aversion au risque

Techniques et outils d'identification des risques

Planification de scénarios

Analyse de sensibilité

Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM)

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a assuré avec succès le management des risques et des opportunités dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès les risques et les opportunités dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès les risques et les opportunités dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion des risques et des opportunités dans le cadre de projets et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.04 Risques et opportunités	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible			moyen			élevé				faible			moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau						D,C		A,B									C		B	A		

1.05 Qualité (Quality)

La **qualité** d'un projet est la mesure dans laquelle ses caractéristiques répondent aux exigences convenues. La **gestion de la qualité** d'un projet s'exerce dans toutes les phases et toutes les parties d'un projet, de la définition du projet à sa clôture, en passant par la gestion de l'équipe du projet et les livrables. La gestion de la qualité du projet fait partie intégrante de la gestion globale de la qualité et, par conséquent, du domaine de responsabilités du management de projet, de programme ou de portefeuille. Elle requiert la participation de tous les membres d'une équipe de projet, qui doivent considérer la qualité convenue comme un des fondements du projet. Elle est garante de la satisfaction de la clientèle et donc du succès à long terme. La qualité d'un projet repose sur les méthodes de gestion de la qualité de l'organisation permanente qui participe aux processus du projet et contribue à ses résultats. L'organisation permanente définit, d'une part, la politique qualité, les objectifs et les domaines de responsabilité du projet et, d'autre part, la manière dont la qualité est garantie par une planification de qualité, des procédures opérationnelles standard (SOP – standard operation procedures), des mesures de contrôle et d'autres éléments de gestion de qualité. Les domaines critiques typiques de la gestion de la qualité d'un projet sont les interfaces entre projets, programmes ou portefeuilles et l'organisation permanente. Négliger la gestion de la qualité d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille entraîne un risque de ne pas atteindre ses objectifs.

La fonctionnalité attendue du produit doit être validée au cours du projet. En général, les clients ou les utilisateurs sont intégrés dans ces vérifications, ce qui permet de s'assurer que la fonctionnalité du produit correspond aux exigences. La qualité du projet est validée au moyen de méthodes d'**assurance qualité** (AQ) et de contrôle de qualité (CQ) ainsi que par des vérifications du projet et du produit. La conception assistée par ordinateur (CAO), les maquettes et les prototypes peuvent être utilisés pour tester et valider le design du produit et, si nécessaire, l'adapter à l'évolution des exigences possibles dans toutes les phases du projet. Si le produit est un logiciel, des versions avancées peuvent être testées par des utilisateurs qui identifieront les points faibles et les erreurs à corriger dans les versions ultérieures. S'il s'agit d'une documentation, des ébauches seront rédigées et les lacunes seront identifiées afin de les combler dans les versions ultérieures.

Des tests à un stade précoce et d'autres **contrôles de qualité** (sur la base de plans, de descriptions, de modèles, d'échantillons, de prototypes, d'applications-pilotes, etc.) garantissent que les livrables répondent aux exigences initiales et que les erreurs sont identifiées assez tôt pour être éliminées. Cette démarche permet d'éviter les corrections parfois onéreuses auxquelles on doit procéder lorsqu'une lacune est identifiée à un stade avancé du développement des livrables voire, dans le pire des cas, après leur introduction. Les indispensables procédures d'essai, de test et de réception doivent être fixées dès le début du projet et si possible dès la définition des clauses du contrat.

La gestion de la qualité des projets complète la gestion de la qualité pratiquée par les organisations permanentes qui y participent. Ses priorités sont fixées sur la base de l'analyse des risques et des opportunités.

Étapes de processus possibles:

1. Elaborer le plan de gestion de la qualité.
2. Sélectionner, concevoir et vérifier des prototypes, des applications-pilotes, des projets CAO, des maquettes ou des modèles informatisés, des versions, des documentations.
3. Faire valider la version définitive, réaliser et vérifier.
4. Procéder à des contrôles de qualité (à un stade précoce) et mettre en œuvre des mesures d'assurance qualité.
5. Procéder à des vérifications (de réception) et des tests, documenter les résultats et les faire valider.
6. Recommander et mettre en œuvre des mesures correctives; rédiger le rapport les concernant.
7. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Conception assistée par ordinateur (CAO), prototypes, modèles, applications-pilotes, tests
Méthodes de détection et de correction d'erreurs

Lacunes

Métrie

Méthodes de contrôle

Gestion de la qualité du processus

Gestion de la qualité du produit

Procédures opérationnelles standard (SOP)

Contrôle de versions

Efficacité et coûts de la gestion de la qualité

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a pratiqué avec succès la gestion qualité du projet dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a pratiqué avec succès la gestion qualité du projet dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a pratiqué avec succès la gestion qualité du projet dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion qualité du projet et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.05 Qualité	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen				élevé		faible				moyenne				élevée			
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					D,C			A,B								C			B	A		

1.06 Organisation de projet (Project organisation)

L'organisation de projet comprend des acteurs, des infrastructures et des règles qui définissent l'autorité, les relations et les responsabilités dans le cadre du projet, en cohérence avec les processus de l'entreprise.

Les organisations de programme et de projet sont uniques, limitées dans le temps et adaptées aux différentes phases du cycle de vie d'un projet ou aux conditions du cycle d'un programme. Les organisations de portefeuille sont analogues aux organisations permanentes et en font souvent partie intégrante. Cela dit, toute organisation devrait s'orienter projet. L'organisation de projet (postes, tâches, rôles, responsabilités, interfaces) et les ressources nécessaires à la fourniture des livrables doivent être adaptées aux objectifs du projet: si les objectifs d'un projet exigent que les livrables soient fournis dans un délai très court et que les coûts sont secondaires, le projet mobilisera d'importantes ressources et une organisation importante. En revanche, les projets de longue durée et dont le budget est limité mobiliseront des ressources limitées et une organisation de petite taille.

La conduite, la réalisation et le contrôle de l'organisation de projet, de programme et de portefeuille doivent refléter ceux des principales parties intéressées. Trois rôles doivent être clairement définis dans tous les cas: le mandant est responsable du mandat de projet; les exécutants fournissent les ressources nécessaires, y compris les compétences et les disponibilités requises; les utilisateurs utilisent les résultats. Dans certaines de ces fonctions, plusieurs personnes peuvent représenter les parties intéressées, alors que les mandants doivent être représentés par une seule personne auprès du responsable de projet ou de programme.

Les processus et les modèles de décision d'une organisation de projet, de programme ou de portefeuille doivent être bien conçus, appliqués avec pertinence et reposer sur l'expérience. Ils doivent en outre faire l'objet d'un processus d'optimisation permanente. En règle générale, la durée de vie d'une organisation de projet ou de programme est plus brève que celle d'une organisation permanente et les changements y sont plus fréquents.

La conception de l'organisation de projet doit prendre en considération les différences culturelles et le contexte du projet. Elle subit des changements fréquents au cours du cycle de vie du projet. Si nécessaire, elle sera adaptée à différentes formes et conditions contractuelles.

Dans certaines situations et dans le cadre de certains projets, il est possible et parfois même conseillé de regrouper l'organisation du projet sur un site unique de sorte que les acteurs du projet soient proches les uns des autres. Cette mesure améliore le travail en équipe et la communication. Il se peut en revanche que certaines unités de l'organisation du projet soient très éloignées géographiquement, voire se trouvent sur des continents différents, ce qui constitue un défi supplémentaire pour le management de projet.

La performance d'une organisation de projet dépend de ses acteurs. La compétence des personnes choisies doit être vérifiée et leur disponibilité convenue avec leur hiérarchie. Dans l'idéal, le responsable de projet et les responsables hiérarchiques de l'unité d'organisation qui fournit les ressources humaines examinent ensemble la qualification de chaque personne retenue pour exercer une fonction donnée dans le cadre du projet. Cet examen commun porte sur le savoir, les capacités et l'expérience de la personne. Le responsable de projet prend également en compte la personnalité de l'individu et son potentiel d'intégration dans l'équipe. Souvent, le responsable de projet n'a aucune influence sur le choix des membres de l'équipe de projet et est contraint de créer une équipe de projet composée de personnes inexpérimentées ou qu'il ne connaît pas, dont la personnalité et le caractère peuvent ne pas être en harmonie.

Étapes de processus possibles:

1. Définir le type d'organisation de projet et de ressources nécessaires.
2. Identifier les unités d'organisation qui fourniront des ressources au projet.
3. Définir les fonctions organisationnelles, les processus, les responsabilités, les structures, les interfaces, les échelons hiérarchiques.
4. Obtenir les ressources des unités d'organisation.
5. Définir et régler les interfaces avec les unités de l'organisation permanente.
6. Communiquer les décisions, diriger l'organisation de projet.
7. Maintenir, actualiser et si nécessaire modifier l'organisation du projet au cours du cycle de vie du projet.
8. S'efforcer d'améliorer continuellement l'organisation du projet.
9. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Modèles de décision

Gestion des interfaces

Organigramme

Rôles

Processus, méthodes

Évaluation des ressources humaines et formation permanente

Matrice des responsabilités

Calendrier des réunions ordinaires

Descriptions de fonctions

Responsabilités

Dispersion géographique et éloignement

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a géré avec succès l'organisation des projets dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès l'organisation de projet dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès l'organisation de projet dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion de l'organisation de projet et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.06 Organisation de projet	Savoir										Expérience												
Niveau de compétence	faible				moyen				élevé		faible				moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Exigences par niveau							D	C	B	A								C		B		A	

1.07 Travail en équipe (Teamwork)

En règle générale, les projets sont élaborés et réalisés par des équipes constituées à cette occasion. Cet élément de compétence englobe la gestion et la conduite des processus de constitution des équipes, du travail en équipe et de la dynamique de groupe. Une équipe est un groupe de personnes qui tentent d'atteindre ensemble des objectifs spécifiques.

Les équipes de projet sont souvent constituées lors de réunions de lancement de projets, d'ateliers et de séminaires auxquels participent le responsable de projet, les membres de la future équipe et, le cas échéant, d'autres parties intéressées. L'esprit d'équipe, qui se manifeste p. ex. par une bonne collaboration, peut être encouragé par la motivation individuelle, la définition d'objectifs collectifs, des activités communes et des mesures d'accompagnement.

Des difficultés techniques, économiques ou d'autres situations stressantes peuvent engendrer des problèmes, de même que les différences culturelles et de formation, les divergences d'intérêts et de méthodes de travail, le manque de respect et l'éloignement géographique.

Le développement d'une équipe doit suivre un processus spécifique qui peut se résumer ainsi: formation, confrontation, normalisation, production (voir *Etapas de processus possibles*). Le responsable de projet assure le développement continu de l'équipe et de ses membres pendant toute la durée du projet, de la constitution de l'équipe à la clôture de projet (moment où les membres de l'équipe de projet réintègrent l'organisation permanente), en passant par le travail en équipe. Pendant que les membres de l'équipe du projet travaillent au projet, le responsable du projet doit, en accord avec les supérieurs hiérarchiques de chacun des acteurs, vérifier leur performance dans le cadre d'entretiens réguliers. Il doit également identifier leurs besoins de développement, de coaching et de formation permanente afin de prendre les mesures nécessaires, y compris lorsque la performance ou le comportement d'un membre de l'équipe ne correspondent pas aux exigences.

Etapas de processus possibles:

1. Développer l'esprit d'équipe: développement d'une compréhension commune des objectifs, de l'appartenance au groupe et de l'engagement envers le projet.
2. Mettre en place les structures internes: attribuer des rôles et des fonctions, des domaines de responsabilités et des tâches pour faciliter le contrôle, les décisions et la résolution des conflits.
3. Définir des règles: ouverture d'esprit face à différentes formes de coopération entre les membres de l'équipe.
4. Produire: développer les échanges au sein de l'équipe pour fournir des résultats exceptionnels.
5. A la clôture du projet: remettre les livrables à l'organisation permanente et dissoudre l'équipe.
6. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

- Constitution d'équipes
- Esprit d'équipe
- Collaboration avec la hiérarchie
- Prise de décision et rôles
- Dynamique
- Evaluation des profils de personnalité

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a supervisé avec succès la gestion du travail en équipe dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès le travail en équipe dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès le travail en équipe dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion du travail en équipe dans le cadre de projets et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.07 Travail en équipe	Savoir										Expérience																														
Niveau de compétence	faible			moyen				élevé			faible			moyenne			élevée																								
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
Exigences par niveau						D	C,B	A																																	

1.08 Résolution de problèmes (Problem solving)

La définition de tâches et la résolution de problèmes occupent une place prépondérante dans le cycle de vie d'un projet. La plupart des problèmes apparaissant au cours d'un projet sont liés aux livrables, à l'échéancier, au budget, à la répartition du travail, aux risques ou à la combinaison de tous ces facteurs. Pour les résoudre, on peut modifier les livrables, définir de nouvelles formes de livrables et de nouveaux moyens de les fournir, prolonger l'échéancier ou accroître les ressources disponibles.

La résolution de problèmes recourt à différentes méthodes, qui peuvent consister à mettre en œuvre des approches systématiques: analyse de situation (identification du problème et de ses causes) et recherche d'objectifs; développement d'idées et de possibilités de solution (brainstorming, «pensée latérale», Ishikawa, Collective Note Book, etc.); puis évaluation des idées et choix d'une option; enfin, concrétisation de mesures appropriées pour réaliser l'option retenue. Cela étant, pour décider du choix de la solution, il faut consulter les parties intéressées et obtenir leur accord.

Si des oppositions s'expriment au cours du processus de résolution, il est possible de les surmonter en négociant ou en transmettant le dossier à une partie intéressée apte à prendre une décision, à résoudre le conflit ou à gérer la crise.

Lorsque les membres d'une équipe ou d'un groupe de travail appliquent une même méthode de résolution de problème dans le cadre de projets, de programmes et de portefeuilles, les problèmes multidisciplinaires et multiculturels sont résolus plus rapidement.

Les processus de résolution de problèmes qui se déroulent au sein d'une équipe de projet peuvent permettre de tirer de précieux enseignements pour le travail en équipe. Lorsqu'ils réussissent, ils contribuent à renforcer la cohésion de l'équipe.

Etapes de processus possibles:

1. Intégrer des procédures d'identification de problèmes dans le déroulement du projet.
2. Identifier les situations qui nécessitent une résolution de problèmes.
3. Analyser le problème et en identifier les causes fondamentales.
4. Définir les exigences et les objectifs et fixer les conditions générales de la solution.
5. Utiliser des méthodes créatives de développement d'idées de résolution de problèmes.
6. Evaluer les idées et choisir une option en intégrant les parties intéressées dans des phases appropriées du processus (préparation de la décision et de la mise en œuvre de la solution).
7. Réaliser la solution retenue, évaluer son efficacité et procéder aux adaptations nécessaires.
8. Documenter le processus et s'assurer que les enseignements tirés seront appliqués dans le cadre de projets futurs.

Thématiques abordées:

Identification de problèmes, identification et évaluation de solutions
 Techniques de créativité
 Evaluation de solutions
 Méthode de résolution de problèmes
 Aller du général au particulier et inversement
 Approche systémique
 Analyse multicritère
 Analyse de la valeur

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a supervisé avec succès la gestion de la résolution de problèmes dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès la résolution de problèmes dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès la résolution de problèmes dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la résolution de problèmes dans le cadre de projets et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.08 Résolution de problèmes	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen				élevé		faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau							D,C	B	A								C	B	A			

1.09 Structures de projet (Project structures)

Les responsables de projets, de programmes et de portefeuilles coordonnent les structures de leurs domaines respectifs.

Un **portefeuille** (ainsi qu'un sous-portefeuille) est composé de projets et de programmes qui diffèrent par leur nature, leur périmètre, leur échéancier, l'investissement qu'ils représentent, leurs résultats, leurs risques, leur importance stratégique et territoriale, leur degré d'innovation, etc. Le responsable de portefeuille doit être capable d'analyser les informations concernant son portefeuille et de les présenter sous une forme pertinente à sa hiérarchie pour que celle-ci les examine et prenne des décisions. Le portefeuille fait partie intégrante de l'organisation permanente: parmi toute une série d'idées de projets et de programmes, l'organisation permanente retient ceux qui sont importants et nécessaires et les intègre dans le portefeuille. Ils en ressortent une fois terminés ou lorsqu'ils sont abandonnés.

Un **programme** est un ensemble de projets et d'activités visant une finalité commune. Les programmes ont certaines caractéristiques communes avec les portefeuilles, mais leur périmètre est plus restreint. Contrairement au portefeuille, un programme a une durée définie et doit fournir des résultats spécifiques.

Les projets peuvent être décomposés selon différents critères: lots de travaux (**organigramme de tâches**), organisation du projet, cycle de vie du projet, coût du projet ou structure de l'information et de la documentation.

Les **structures de projet** créent l'ordre nécessaire dans un projet. Les structures hiérarchisées garantissent que tous les éléments du projet sont pris en compte, ainsi que ses résultats. Lorsqu'un projet fait partie d'un programme ou d'un portefeuille, il hérite généralement des définitions qui lui sont supérieures (ex: convention de dénomination, structure type, valeur de comparaison, priorité, etc.)

La réalisation des livrables peut être décomposée en **lots de travaux**, tâches et activités (structure détaillée des tâches, organigramme des tâches, etc.). Une ou plusieurs de ces unités sont attribuées à un fournisseur de ressources, font l'objet d'un échéancier et d'une offre, sont planifiées, assignées, contrôlées et clôturées. Les livrables et les coûts effectifs sont remis au responsable de projet, de programme ou de portefeuille, qui les réceptionne.

Dans l'**organisation de projet**, le responsable attribue les responsabilités des sous-projets et des modules en combinant p. ex. planification, financement, infrastructure, assistance TIC (technologies de l'information et de la communication), recherche et développement, développement de processus, production, approvisionnement, gestion de produit, etc. Ces unités constituent les parties du projet ou les unités de l'organisation permanente auxquelles appartiennent les membres de l'équipe de projet ou de sous-projet. Un responsable et des membres de l'équipe sont assignés à chacun des

sous-projets ou modules. Si le responsable de projet ou les membres de l'équipe de projet sont inexpérimentés, on décrira les structures de projet avec précision pour garantir que l'ensemble des aspects soit pris en compte.

Dans le cadre de la planification, le projet, les sous-projets et les modules peuvent être décomposés en phases qui s'achèvent par un jalon où sont présentés des résultats intermédiaires, des décisions fondamentales (go/no go), des décisions d'investissement, etc.

Les structures de coûts peuvent être constituées en fonction des phases et des livrables, mais aussi de la date de l'engagement et du décaissement ou encore des coûts internes et externes, des coûts discrétionnaires et non discrétionnaires, des investissements et des recettes.

Le flux d'information en relation avec le projet peut être divisé en enregistrements de données, en informations tirées des données et en savoir qui en découle. Ce savoir fournit la compréhension nécessaire aux décisions fondamentales. Si les données sont très complexes et très volumineuses, on peut recourir à une base de données relationnelle et à des outils de consultation et de recherche de données.

La documentation du projet doit obéir à des normes pour pouvoir être utilisée dans la définition du projet, les plans de management de projet, les divers types de réunions d'équipe, le contrôle de projet, les revues de la direction, les livrables, etc. Le cas échéant, les documents seront vérifiés et archivés physiquement ou électroniquement dans le respect de la protection des données.

Etapas de processus possibles:

1. Analyser le portefeuille, le programme ou le projet et définir les structures appropriées.
2. Désigner un responsable pour chacune des structures.
3. Définir des exigences et des démarches pour chacune des structures.
4. Elaborer des moyens de représentation des structures.
5. Elaborer, analyser et choisir les structures.
6. Diffuser l'information sur les structures de projet et les contrôler.
7. Assurer la maintenance et, si nécessaire, la mise à jour des structures.
8. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans le cadre de futurs projets, programmes et portefeuilles.

Thématiques abordées:

Convention de dénomination, règles de codification
 Bases de données, définition des données entrantes et sortantes
 Structures hiérarchiques et non hiérarchiques (ex: structure en réseau)
 Structures multidimensionnelles
 Largeur et profondeur des structures
 Organigrammes de tâches (OT)

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a géré avec succès les structures de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a mis en place avec succès les structures d'un projet complexe.
- C Le candidat a mis en place avec succès les structures de projet pour un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne les structures de projet et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.09 Structures de projet	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen				élevé		faible			moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau						D,C	B	A									C		B	A		

1.10 Périmètre et livrables (Scope & deliverables)

Le périmètre d'un projet marque les limites du projet. Si les limites d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille ne sont pas définies avec précision et si les changements (compléments et suppressions) qui y sont apportés ne sont pas documentés soigneusement, le responsable risque de perdre la maîtrise de la situation. Pour les acteurs d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille, le périmètre englobe la totalité des livrables à fournir, que ce soit sous forme de biens ou de services. Les solutions comprises dans le périmètre se transforment progressivement d'idée de projet initiale en livrables prêts à être réceptionnés et sont décrites de manière de plus en plus détaillés dans la documentation. La définition des livrables peut se présenter sous forme de descriptions, de listes, de cadres estimatifs détaillés, de schémas, de plans et de modèles. Pour les parties intéressées, le périmètre et les livrables représentent le contenu intégral du projet (fonctionnalités, technique et interface utilisateur). Tous les livrables contenus dans le périmètre doivent être intégralement fournis. Dans certains projets, le périmètre comprend également la mise en place ou l'adaptation de l'environnement géographique ou de l'environnement professionnel dans lequel agissent les systèmes fournis ou adaptés par le projet. Dans la définition du périmètre d'un projet, l'exclusion, autrement dit la description de tout ce que le projet ne fournit pas, est tout aussi importante.

Les livrables sont les objets matériels ou immatériels fournis au client, au mandant, aux utilisateurs par un projet, un programme ou un portefeuille. Il peut s'agir de dessins, de schémas, de descriptions, de modèles, de prototypes, de systèmes et de produits de toute nature. Les livrables ne se limitent pas à un produit ou à un service vendu après la clôture du projet. Ils recouvrent également les processus d'exploitation voire l'exploitation de systèmes ainsi que les changements organisationnels et les modifications au niveau des ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement du résultat final. En accord avec le mandant, les livrables peuvent être classés selon leur priorité (impératif, nécessaire, facultatif). Si le temps ou l'argent viennent à manquer, les livrables non prioritaires ne seront pas fournis.

La configuration et la description des livrables doivent correspondre aux exigences et aux objectifs du projet. Le responsable du projet comprend et gère le contenu du projet, les activités nécessaires à sa réalisation et son échéancier. On appelle configuration la structure fonctionnelle, logique et physique des livrables décrits dans la documentation du projet et fournie par le projet. Grâce à une procédure systématique de documentation et de validation, la gestion de la configuration permet de réduire les lacunes et les erreurs de conception d'un livrable. La gestion des changements assure le suivi des modifications apportées tant au périmètre qu'à la configuration d'un projet.

Étapes de processus possibles:

1. Définir les exigences et les objectifs des parties intéressées.
2. Convenir des livrables à fournir avec les parties intéressées.
3. Définir le périmètre du projet et le piloter pendant toutes les phases du projet.
4. Actualiser le périmètre et les livrables lorsque des changements sont convenus avec les parties intéressées.
5. Contrôler la qualité des livrables.
6. Remettre formellement les livrables aux clients.
7. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Gestion des modifications
 Gestion de configuration
 Conception des livrables et méthodes de contrôle
 Documentation et cohérence des résultats
 Interfaces
 Livrables nouveaux ou modifiés et leurs fonctions
 Fonctions et solutions organisationnelles nouvelles ou modifiées
 Produits ou services nouveaux ou modifiés et leurs fonctions
 Définition de périmètres
 Description de livrables

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a dirigé avec succès la gestion des périmètres et les livrables dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès le périmètre et les livrables dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès les périmètres et les livrables dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne le périmètre et les livrables et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.10 Périmètre et livrables	Savoir										Expérience											
	faible				moyen				élevé		faible				moyenne				élevée			
Niveau de compétence	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Echelle																						
Exigences par niveau						D	C	B	A								C	B		A		

1.11 Phases de projet, déroulement et échéanciers (Time & project phases)

La **gestion des délais** consiste à structurer, à ordonner dans le temps, à calculer la durée et à planifier des activités ou des lots de travaux ainsi qu'à attribuer des ressources, à fixer des dates de début, des échéances intermédiaires et des dates de fin, à piloter et à contrôler le respect des échéances fixées. Tous ces éléments peuvent être représentés par le chemin critique dans un **graphique PERT (MCC, CPM) ou Gantt**.

Chaque secteur d'activités dispose de **modèles de cycle de vie de projet** spécifiques avec leurs échéanciers et leurs phases de projet: les modèles utilisés dans le bâtiment diffèrent de ceux de la production ou de la logistique. De même, les modèles de la recherche et développement sont différents de ceux de l'industrie des technologies de l'information et de la communication ou de ceux utilisés pour la gestion de chaînes de production (delivery chains).

Une **phase de projet** est une partie du déroulement d'un projet distincte des autres. Elle comprend des livrables majeurs et des décisions servant de fondement aux phases suivantes du projet. Ses objectifs sont clairement définis (contenu délimité) et peuvent également être limités dans le temps. Plusieurs **modèles de phases** peuvent être appliqués dans des sous-projets de nature différente, ce qui rend leur coordination plus complexe. On peut fixer des **jalons** dans le cadre de la réalisation progressive de certains objectifs, limites de phase ou résultats intermédiaires.

En pratique, plusieurs sous-phases de projet peuvent se chevaucher, p. ex. lorsqu'elles sont réalisées simultanément ou dans le cadre de la construction en régime accéléré (**fast tracking**). Généralement, les phases de programme portent plutôt sur des sous-projets particuliers que sur des phases du programme ou du projet.

Les portefeuilles sont organisés en périodes: leur planification annuelle, voire pluriannuelle selon le secteur ou l'organisation, fait souvent l'objet d'un calendrier annuel de réunions et de décisions. Ils sont également dotés de points de vérification pour la période en cours, points qui permettent à son responsable d'en assurer la bonne marche, de superviser l'utilisation des ressources et, si nécessaire, de prendre des mesures.

L'**échéancier** détermine quelles activités doivent être exécutées, quand et dans quel laps de temps, ainsi que leur ordre logique au cours d'une période définie. Il englobe les interfaces entre sous-projets et lots de travaux et la durée et le moment des activités. Les échéanciers doivent prendre en compte les priorités respectives des travaux, la disponibilité des ressources et des aptitudes nécessaires, ainsi que parfois aussi les événements culturels et les saisons. Si l'échéancier est incertain pour une phase ou une activité donnée, on prévoira des réserves de temps.

Le **pilotage des délais** consiste à respecter les échéances fixées même en cas d'écart et de changement ou, si nécessaire, à adapter ces échéances par de nouvelles décisions.

Étapes de processus possibles:

1. Définir et ordonner des activités ou des lots de travaux.
2. Estimer la durée.
3. Etablir des échéanciers de projet ou de phase de projet.
4. Attribuer et équilibrer les ressources.
5. Comparer les objectifs, la planification et le réalisé et, si nécessaire, actualiser les prévisions.
6. Contrôler l'échéancier en vue de changements éventuels.
7. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Techniques de planification

Modèles de cycle de vie

Jalons

Modèles de phases

Estimation des ressources, équilibrage des ressources

Réserves de temps, flottements

Méthodes de pilotage des délais

Méthodes d'établissement d'échéanciers

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a dirigé avec succès la planification de phases de projet et d'échéanciers dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a planifié avec succès les phases de projet et l'établissement d'échéanciers dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a planifié avec succès les phases de projet et l'établissement d'échéanciers dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la planification de phases de projet et l'établissement d'échéanciers et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.11 Phases de projet, déroulement et échéanciers	Savoir										Expérience											
	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée				
Niveau de compétence	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Echelle																						
Exigences par niveau						D	C	B	A									C	B	A		

1.12 Ressources (Resources)

La **gestion des ressources** englobe la **planification des ressources** ainsi que la **détermination** et l'**attribution des ressources** appropriées. Elle inclut également le **pilotage des ressources** et l'**optimisation de leur utilisation** dans les délais fixés. Par ressources, il faut comprendre les personnes, le matériel et les infrastructures nécessaires à la réalisation d'activités de projet (matériel, équipements, services, technologies de l'information, informations, documents, savoir, budget, etc.).

La quantité et la **productivité** des ressources disponibles permettent de calculer la durée des activités et donc d'établir l'échéancier. Les prestataires utilisent la mobilisation des ressources pour calculer leurs coûts.

Le responsable de projet doit s'assurer que les personnes impliquées dans le projet disposent des compétences techniques, contextuelles et comportementales nécessaires ainsi que des informations, outils et savoirs dont elles ont besoin pour réaliser leurs missions.

Etapes de processus possibles:

1. Déterminer les ressources nécessaires, management de projet compris. Indiquer également les compétences requises des membres de l'équipe de projet.
2. Planifier les ressources.
3. Faire valider l'attribution des ressources au projet par la hiérarchie.
4. Assurer le suivi des changements apportés au devis et à l'attribution des ressources.
5. Gérer l'attribution des ressources en tenant particulièrement compte de la productivité des personnes recrutées pour le projet.
6. Assurer le suivi des ressources en vue de changements éventuels.
7. En cas de surestimation ou de sous-estimation des ressources, les (re)distribuer à l'échelon du programme ou du portefeuille.
8. A la clôture du projet, modifier la base de données des ressources budgétisées compte tenu des moyens effectivement mobilisés.
9. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Réserves de ressources (dans le cadre de l'établissement de l'échéancier)

Méthodes de contrôle des ressources

Base de données des ressources budgétisées (à des fins de planification et de comparaison)

Méthodes de planification des ressources

Coûts des ressources

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a conduit avec succès la gestion des ressources de projet dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès les ressources dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès les ressources dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion de ressources de projet et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.12 Ressources	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen				élevé		faible				moyenne				élevée			
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau						D,C	B	A									C	B	A			

1.13 Coûts et finances (Cost & Finance)

On appelle **gestion des coûts et des finances de projet** l'ensemble des mesures nécessaires au cours d'un projet pour planifier, identifier, piloter et contrôler les **coûts** et les **moyens financiers**, y compris l'établissement de devis et de plans de financement dans les phases initiales d'un projet.

La gestion des coûts de projet consiste à calculer les coûts de chaque lot de travaux, des sous-systèmes et de l'ensemble du projet pour établir un budget global. Elle comprend également la comparaison des budgets et des coûts effectifs à différents moments, le calcul des coûts résiduels et l'actualisation des **coûts estimatifs**. Le coût des livrables doit être mesurable et calculable. Le coût de tous les changements et, dans les projets de plus longue haleine, celui de l'inflation, doivent être calculés, convenus et documentés.

Les coûts du projet doivent également comprendre un poste adéquat de frais généraux, p.ex. pour les travaux administratifs et l'assistance technique. Le **budget du projet** doit prévoir une **réserve** pour les imprévus, les changements, les exigences supplémentaires et les dépassements. Les moyens financiers peuvent également être utilisés pour financer des impacts favorables, p. ex. éviter des risques ou exploiter des opportunités. Les objectifs budgétaires peuvent aussi découler de considérations de rentabilité ou de liquidité (**design to cost**). Tous ces aspects pris ensemble permettent d'établir un budget global.

Le management de projet, de programme et de portefeuille peut contribuer à l'analyse des frais d'exploitation, de maintenance et d'entretien de nouveaux systèmes après leur introduction. Pendant le cycle de vie du projet, on peut envisager de recourir à des plans comptables (comptes de projet ou comptes d'exploitation).

Le **financement de projet** consiste à se procurer les moyens financiers nécessaires à des conditions avantageuses. Le financement de projets, de programmes et de portefeuilles peut être assuré de plusieurs manières, p.ex. par des fonds propres, des filiales, des emprunts bancaires ou des **accords inter-entreprises** (build-operate-transfer BOT ou build-own-operate-transfer BOOT). En général, le service financier de l'entreprise participe à ce genre d'activités ou les dirige. Dans le cas d'un projet concret, on examinera les différentes possibilités et on retiendra une option appropriée suffisamment tôt avant le lancement du projet.

Les **décaissements** doivent toujours être adaptés aux résultats déjà atteints et aux conditions de paiement convenues pour le projet. Le management de projet recourt à des méthodes pertinentes de suivi, de contrôle et d'analyse de l'état des livrables et de leur valeur (valeur acquise), de l'état des livrables facturés et de celui des ressources consommées (heures-personne, factures de sous-traitants, etc.). Ces éléments servent de base au contrôle des coûts du projet et aux rapports les concernant.

La gestion des finances de projet garantit que le responsable de projet connaît le montant nécessaire à financer chaque phase du projet. Ce montant dépend des coûts du projet, de l'échéancier et des conditions de paiement. Le responsable de projet analyse les moyens financiers dont il dispose et veille à ce que les dépenses ne soient ni excessives ni trop peu élevées durant chaque période. Autrement dit, il s'assure que les crédits ou les autres sources de financement fournissent les moyens financiers nécessaires.

Le projet doit disposer de moyens financiers pour faire face aux dépenses inattendues (réserve financière ou de crédit). Les acomptes feront l'objet d'un suivi particulier. Les encaissements et les décaissements doivent être calculés et évalués. Ces activités de gestion sont complétées par des mesures adéquates et un système de retour d'information.

Etapas de processus possibles pour la gestion des coûts:

1. Analyser et choisir un système de gestion de coûts pour le projet, le programme ou le portefeuille.
2. Calculer et estimer les coûts des lots de travaux en tenant compte des frais généraux.
3. Recourir à des éléments de suivi et de pilotage des coûts et, le cas échéant, à une gestion des cours des devises et de l'inflation.
4. Définir les objectifs de coûts.
5. Calculer la consommation effective de ressources, les coûts et les décaissements concrets.
6. Prendre en compte tous les changements et toutes les exigences supplémentaires.
7. Analyser les écarts et leurs causes, comparer les budgets et les coûts effectifs.
8. Prévoir l'évolution des coûts et les coûts finaux.
9. Elaborer et mettre en œuvre des mesures correctives.
10. Actualiser le devis en vue des changements.
11. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Etapas de processus possibles pour la gestion financière:

1. Analyser des modèles et des options de financement pour les projets, les programmes ou les portefeuilles.
2. Négocier avec des bailleurs de fonds potentiels et s'accorder avec eux sur les conditions de mise à disposition du financement.
3. Choisir une source de financement pour le projet.
4. Attribuer des budgets aux différentes composantes de coûts, analyser les acomptes.
5. Calculer l'utilisation des moyens financiers et des encaissements et décaissements du projet, du programme ou du portefeuille.
6. Mettre en place et contrôler le processus et les compétences en matière financière.
7. Valider ou mettre en œuvre et contrôler des systèmes de comptabilité et d'audit financier.
8. Prendre en considération les changements d'utilisation des ressources financières et des budgets au cours du cycle de vie du projet.
9. Valider et administrer les budgets destinés à couvrir les coûts.
10. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Budget de projet
 Encaissements et décaissements
 Réserve de trésorerie
 Plan comptable
 Méthodes de contrôle des coûts
 Méthodes d'établissement de devis
 Structures de coûts
 Devises
 Conception à coûts optimisés (design to cost)
 Valeur acquise (earned value)
 Prévision du coût final
 Ressources financières
 Modèles de financement
 Inflation / Renchérissement

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a conduit avec succès la gestion des coûts et des moyens financiers dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès les coûts et les moyens financiers dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès les coûts et les moyens financiers dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion des coûts et des moyens financiers et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.13 Coûts et finances	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau						D	C	B	A									C	B	A		

1.14 Approvisionnement et contrats (Procurement & contract)

L'**approvisionnement** consiste à acheter à un fournisseur certains livrables de projet à des conditions avantageuses. Une définition précise des livrables fournis par les organisations concernées est nécessaire, définition qui requiert à son tour une définition précise des attentes, des contrôles de la qualité des prestations et des obligations des deux parties.

L'approvisionnement est généralement assuré par un service des achats et de la logistique appartenant à l'organisation permanente. Ce service est doté d'une stratégie et de processus métier qui lui sont propres. En collaboration avec le responsable de programme ou de projet, il identifie les fournisseurs potentiels, les évalue et retient ceux qui conviennent, procède à des appels d'offres, négocie des contrats à long terme avec les **fournisseurs** retenus et réduit le stock par des livraisons juste-à-temps. Si l'organisation considérée est un service public, il faut veiller à ce que la législation soit respectée dans le cadre des appels d'offres. En cas de problème, l'équipe d'approvisionnement s'efforce de trouver un consensus avec les fournisseurs.

Un **contrat** est une convention passée entre deux ou plusieurs parties concernant la construction d'un ouvrage, la livraison de biens ou la fourniture de services à certaines conditions. Un contrat peut être tacite ou fait sous forme écrite et signée. En règle générale, il contient également des clauses relatives à des **pénalités** pour le cas où des conditions du contrat ne seraient pas satisfaites. Dans le cadre de projets de grande ampleur, on peut faire appel à des maîtres d'œuvre principaux qui octroieront certaines parties du travail à des sous-traitants. Dans ce cas, le maître d'œuvre doit garantir que les sous-traitants respectent les conditions du contrat global.

La **gestion d'un contrat** consiste à gérer le processus jusqu'à la conclusion du contrat puis à gérer le contrat pendant tout le cycle de vie du projet. Normalement, le service juridique de l'organisation permanente participe à l'élaboration et à la conclusion du contrat avec les différents partenaires du projet ainsi qu'à toutes les mesures résultant d'éventuels manquements de la part de clients ou de fournisseurs. Les organisations permanentes disposent parfois de contrats-types pour des cas précis. Durant la fourniture de la prestation et avant réception de cette dernière, l'exécution du contrat en bonne et due forme doit être contrôlée et les lacunes identifiées doivent être comblées.

Cet élément de compétence porte également sur les **conventions** internes (p.ex. entre unités appartenant à une seule et même personne morale) concernant la construction d'un ouvrage, la livraison de biens ou la fourniture de services.

Un gestionnaire de contrat compétent doit connaître les conditions du contrat en détail, tout en étant capable de juger s'il exige une pénalité en cas de défaut ou de **manquement** de la part du client ou du fournisseur. Il doit alors évaluer les circonstances dans lesquelles ce défaut ou ce manquement est intervenu et tenir compte de la relation entre mandant et exécutants (partenariat stratégique de longue date ou contrat unique à court terme).

Étapes de processus possibles:

1. Identifier et définir les livrables à acquérir.
2. Procéder à des appels d'offres.
3. Sélectionner les fournisseurs et les exécutants.
4. Mettre en place l'administration du contrat.
5. Exécuter le contrat
6. Gérer les modifications.
7. Accepter l'exécution du contrat.
8. Mettre fin au contrat.
9. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

- Procédures de réception et tests
- Gestion des changements
- Gestion des litiges
- Suivi de l'exécution du contrat
- Conditions du contrat y compris pénalités en cas de non-exécution
- Analyse make or buy
- Pénalités
- Politique et pratiques d'approvisionnement
- Partenariats stratégiques
- Accords sur les chaînes de livraison (delivery chain)
- Procédure d'appel d'offres

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a conduit avec succès la gestion de l'approvisionnement et des contrats dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès l'approvisionnement et les contrats dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès l'approvisionnement et les contrats dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion de l'approvisionnement et des contrats de projets et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.14 Approvisionnement et contrats	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen				élevé		faible				moyenne				élevée			
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					D	C		B	A							C	B	A				

1.15 Changements (Changes)

Dans un projet, il arrive souvent que des éléments nouveaux (risques, opportunités, événements et développements inattendus) imposent des **changements**. Ces changements peuvent nécessiter une modification non seulement du périmètre et des livrables du projet, mais aussi des clauses du contrat conclu avec les clients ou les fournisseurs. Ils doivent être confrontés aux objectifs du projet et aux conditions générales spécifiées dans le mandat de projet.

Au lancement d'un projet, le processus de gestion des changements doit être défini avec toutes les parties intéressées déterminantes. Il faut privilégier les processus qui anticipent les changements de manière fiable par rapport à ceux qui se contentent de réagir à un besoin évident.

Toute modification du périmètre d'un projet ou de la spécification d'un livrable doit faire l'objet d'une procédure formelle et proactive. Le processus de changement englobe tout ce qui résulte d'un changement nécessaire ou d'une opportunité nouvelle et inclut l'accord portant sur le processus de décision relatif au changement, l'accord sur la nécessité du changement et la réalisation proprement dite. Cette règle est valable pour tous les types de changement.

Le responsable de projet gère les changements de manière adéquate. Si un plan ne peut pas être concrétisé, il en informe les groupes concernés, présente des solutions de rechange et soumet des propositions. Il ne promet des fonctions ou des livrables supplémentaires qu'à condition que les ressources nécessaires lui aient été octroyées et que les conséquences temporelles et financières aient été acceptées.

La **gestion des changements** consiste à identifier, décrire, classer, évaluer et accepter ou rejeter les changements. Elle les réalise et les confronte à la législation et aux autres conventions. Les changements peuvent être demandés par toutes les parties. La gestion des changements concerne aussi bien les changements proposés que les changements autorisés. Les changements sont communiqués à toutes les parties intéressées déterminantes. La gestion des changements prend en compte leurs conséquences directes et indirectes sur l'ensemble du projet, du programme ou du portefeuille ainsi que sur le contexte de ces derniers. Pour identifier les conséquences d'un changement sur les livrables, la **configuration**, les délais, les coûts, le plan de financement et les risques sont comparés avec les données de base initiales du projet. Dès que les changements sont approuvés, le plan de projet est adapté et concrétisé.

Etapes de processus possibles:

1. Définir la politique de gestion des changements et la procédure à appliquer.
2. Identifier tous les changements proposés.
3. Analyser leurs conséquences pour le projet.
4. Si nécessaire, faire approuver les changements.
5. Faire accepter ou rejeter les changements.
6. Planifier, réaliser, contrôler et clôturer les changements autorisés.
7. Rédiger un rapport sur l'état des changements lorsqu'ils ont été effectués.

8. Assurer le suivi des conséquences des changements par comparaison avec les données de base initiales du projet.
9. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Processus de décision concernant les changements
 Gestion des changements
 Gestion des mandats de changement
 Demandes de changement
 Gestion de la configuration
 Modification du produit

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a conduit avec succès les changements dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès les changements dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès les changements dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne les changements dans le cadre d'un projet et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.15 Changements	Savoir										Expérience											
	faible			moyen			élevé				faible			moyenne			élevée					
Niveau de compétence	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Echelle																						
Exigences par niveau							D,C	B,A										C	B	A		

1.16 *Suivi, contrôle et rapports (Control & reports)*

Le **suivi** et le **contrôle** consistent à planifier, à piloter et à vérifier la réalisation des objectifs à divers niveaux. Cet élément englobe donc l'ensemble des fonctions de contrôle et la production de rapports dans un projet. Le **pilotage** repose sur les objectifs, les plans et les contrats relatifs au projet. Le contrôle de projet mesure l'avancement effectif du projet, émet des prévisions nouvelles qu'il compare aux données de base initiales du projet et, si nécessaire, procède à des corrections.

Les **rapports** décrivent et documentent l'état du projet et émettent des prévisions sur son évolution jusqu'à la clôture du projet ou du programme. Ils incluent également les résultats d'activités de suivi tels que les contrôles des comptes, les **audits qualité** de l'organisation et les **revues de projet**.

Si le responsable de projet ou son équipe sont très expérimentés et que les risques sont faibles, des «rapports d'exception» destinés aux parties intéressées concernées peuvent suffire et être acceptés. Cela signifie que des rapports seront rédigés non pas systématiquement, mais uniquement en cas de nécessité. Dans les projets et les programmes complexes, importants et risqués, on peut compléter les rapports réguliers par des rapports d'exception.

Le contrôle et les rapports sur l'état d'un portefeuille portent sur la période en cours (p. ex. un trimestre) et contiennent des prévisions sur l'évolution du projet pour un nombre approprié de périodes futures.

Une **gestion de projet intégrée** permet de fournir des informations concernant les écarts entre l'avancement prévu et l'avancement réel compte tenu de tous les principaux facteurs de production et compare les résultats concrets aux résultats attendus. Ces informations sont utilisées pour la gestion et le contrôle juridiques et commerciaux du projet ou du programme, par le responsable du portefeuille pour gérer l'orientation stratégique et coordonner les projets et les programmes et par d'autres services pour la planification des activités liées au projet ou au programme.

Un système complet de pilotage et de rapports englobe tous les objectifs du projet et les critères de succès correspondants pour les phases déterminantes du projet ainsi que les exigences de toutes les parties intéressées.

Etapes de processus possibles:

1. Mettre en place un système efficace de rapports de projet.
2. Assurer le suivi de l'état du projet et de ses performances à des moments spécifiques.
3. Analyser la planification et les objectifs et identifier tous les écarts; émettre des prévisions sur le développement du projet.
4. Planifier des alternatives et effectuer des simulations.
5. Elaborer et mettre en œuvre des mesures correctives.
6. Adapter les objectifs du projet si nécessaire.

7. Rédiger pour les parties intéressées un rapport sur l'état et les performances du projet.
8. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Situation actuelle
 Urgences, événements particuliers
 Mesures correctives
 Prévision
 Suivi
 Gestion et pilotage
 Etat du projet

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a conduit avec succès le pilotage et l'établissement de rapports (ex.: tableaux de bord) dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès le pilotage et l'établissement de rapports (ex.: tableaux de bord) dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès le pilotage et l'établissement de rapports (ex.: tableaux de bord) dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion du pilotage et l'établissement de rapports (ex.: tableaux de bord) et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.16 Suivi, contrôle et rapports	Savoir										Expérience												
Niveau de compétence	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Exigences par niveau					D	C	B	A									C	B	A				

1.17 Information et documentation (Information & documentation)

La gestion de l'information recouvre la modélisation, la collecte, la sélection, la conservation et la consultation de données de projet (formatées, non formatées, graphiques, électroniques ou sur papier). Ces données sont ensuite exploitées sous une forme prédéfinie ou libre (compilations, graphiques, calculs, documents et documentations) à des fins précises d'information.

La décision de mettre une information à la disposition d'une personne est primordiale. Il est en effet possible de moduler l'ampleur (thèmes) et la profondeur (degré de détail) des informations pour ne pas céder à la tendance actuelle d'une distribution trop large. Les parties intéressées ne doivent recevoir que des informations utiles et sous une forme adaptée, ce qui leur permet de prendre les mesures qu'on attend d'elles.

Dans les projets, les programmes et les portefeuilles comme dans les organisations permanentes, chaque information doit avoir un propriétaire responsable des changements et des innovations. Le système d'information garantit la transparence et la précision des informations, autrement dit qu'une seule entité et une seule source de données soient responsables d'une même information (à moins que la redondance soit volontaire).

Le système de documentation doit spécifier les types de documents nécessaires pour un projet, un programme ou un portefeuille afin que chaque type de document remplisse sa fonction. Les spécifications indispensables pour chaque type de document sont les suivantes: contenu et liens avec des informations figurant dans d'autres documents ou sources, format (texte, tableau, code source, etc.) et caractéristiques (classification, date, propriétaire, support, etc.).

La documentation de projet regroupe toutes les données et informations ainsi que le savoir et l'expérience acquis au cours du projet, notamment en rapport avec la configuration de projet et les changements, ainsi que tous les autres documents de gestion. Ces données restent consultables et exploitables pendant un laps de temps déterminé.

L'équipe d'information et de documentation fait souvent partie intégrante de l'entreprise. Le responsable de projet, de programme ou de portefeuille doit donc nommer une personne chargée des relations avec cette équipe ou mettre en place des processus garantissant le respect de la politique d'information et de documentation de l'organisation et de la législation.

Etapes de processus possibles pour l'information:

1. Planifier le système d'information pour le management du projet, du programme ou du portefeuille.
2. Garantir le respect de la politique d'information de l'entreprise et de la législation.
3. Introduire la gestion du système d'information de gestion du projet.
4. Piloter l'utilisation du système d'information de gestion du projet.
5. Contrôler l'utilisation du système d'information de gestion du projet.
6. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Étapes de processus possibles pour la documentation:

1. Elaborer un plan de gestion de la documentation.
2. Garantir le respect de la politique d'information de l'entreprise et de la législation.
3. Classifier les documents.
4. Publier les documents.
5. Conserver les documents sur papier et dans des fichiers électroniques.
6. Assurer les mises à jour et les versions de la documentation.
7. Archiver les documents.
8. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Confidentialité
 Conception de documents et modèles
 Identification et règles de modification de documents
 Classement et archivage
 Transmission aux clients
 Systèmes d'information et bases de données
 Obligations légales
 Sécurité
 Sémantique

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a conduit avec succès la gestion de l'information et de la documentation dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès l'information et la documentation dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès l'information et la documentation dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion de l'information et de la documentation et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.17 Information et Documentation	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen				élevé		faible				moyenne				élevée			
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					D	C	B	A								C		B	A			

1.18 Communication (Communication)

La communication englobe l'échange efficace et la compréhension d'informations entre les acteurs d'un projet. L'efficacité de la communication est essentielle pour le succès d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille. L'information qui convient doit être transmise aux parties intéressées sous une forme appropriée, standardisée et répondant à leurs attentes. La communication doit être utile, précise et ponctuelle.

La communication sert à garantir que le niveau d'information de tous les acteurs est adéquat. Les parties intéressées qui ne font pas partie de l'organisation du projet ou du programme ne peuvent être informées que par un système de communication. Les responsables de projet, de programme et de portefeuille doivent veiller à ce que la communication soit adaptée à chaque situation et à l'impact escompté. La communication permanente au sein du projet doit associer de manière équilibrée l'information formelle et informelle, régulière et occasionnelle, demandée et fournie. Les responsables de projet, de programme et de portefeuille concernés doivent être informés des changements apportés par le mandant et les autres parties intéressées.

La communication peut prendre différentes formes (orale ou écrite, texte ou graphique, statique ou dynamique, formelle ou informelle, fournie ou demandée) et utiliser des supports différents (papier ou fichiers électroniques). Les entretiens, les discussions, les séminaires et les conférences sont des instruments de communication au même titre que l'échange de rapports ou de procès-verbaux.

Le responsable de projet, de programme ou de portefeuille doit élaborer une stratégie de communication ou un plan de communication portant sur la communication interne et externe.

Un document dressant la liste des destinataires des informations, de leur nature et des délais favorise l'efficacité de la communication. Il faut vérifier au moyen de retours d'information si les destinataires ont bien compris les informations communiquées.

La confidentialité est essentielle dans le cadre de la communication. La communication directe ou indirecte d'informations à une personne non autorisée à en prendre connaissance peut être préjudiciable à long terme au projet ou à l'organisation permanente. Le secret industriel, les informations marketing et la propriété intellectuelle sont des exemples typiques d'informations confidentielles.

La gestion des réunions, des entretiens et des ateliers comprend leur préparation et leur conduite, la rédaction des rapports les concernant (procès-verbaux) et le suivi des mesures décidées.

Étapes de processus possibles:

1. Elaborer un plan de communication lors du lancement d'un projet ou d'un programme ou lors de son intégration dans un processus de portefeuille.
2. Identifier et localiser les publics cibles.
3. Déterminer le contenu et le contexte de la communication
4. Choisir le lieu, le moment, la durée et les supports de la communication.
5. Planifier le déroulement de la communication et préparer le matériel.
6. Contrôler l'infrastructure et transmettre les informations.
7. Obtenir des réactions concernant l'efficacité de la communication.
8. Evaluer et concrétiser les mesures appropriées.
9. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Communication appropriée
 Langage corporel
 Plan de communication
 Communication formelle et informelle
 Ecoute
 Réunions/Entretiens
 Présentations
 Sécurité et confidentialité
 Communication verbale
 Communication écrite

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a conduit avec succès la gestion de la communication dans le cadre de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès la communication dans le cadre d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès la communication dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion de la communication de projet et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.18 Communication	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau						D	C	B	A									C	B		A	

1.19 Lancement de projet (Start-up)

Le **lancement** d'un projet ou d'un programme en conditionne le succès. Souvent, une certaine incertitude règne sur le début d'un projet, car toutes les informations ne sont pas encore disponibles ou sous une forme rudimentaire seulement. Parfois, les exigences des parties intéressées sont mal définies, leurs attentes irréalistes et les délais impossibles à respecter. L'optimisme et l'enthousiasme du début doivent être confrontés à la réalité. Le lancement de projet bien préparé et conduit efficacement, le recrutement de collaborateurs de projet ou de programme compétents augmentent les chances de succès. Les **travaux de lancement** doivent se concentrer sur la mise au point du mandat et d'un premier plan de gestion de programme ou de projet. Ils définissent au minimum les rôles au sein de l'équipe, l'échéancier du projet ou du programme et une estimation sommaire du volume de travail et des coûts.

Dans les portefeuilles, la structure en phases est généralement remplacée par des périodes qui se réfèrent la plupart du temps à une planification budgétaire ou commerciale ainsi qu'à des cycles de livraison. En règle générale, on établit un plan annuel et un calendrier de livraison où sont intégrés des entretiens-clés et des points de décision concernant la planification du budget, de la stratégie et des ressources. Il est indispensable que les responsables de la gestion des portefeuilles, des programmes et des projets collaborent étroitement pour leur assurer l'appui nécessaire de la part de la direction. L'application de règles analogues dans la **phase de lancement** des projets garantit une comparaison équitable et efficace des mandats de projet.

Une fois prise la décision de poursuivre le projet ou le programme, la phase suivante est lancée. Cette nouvelle phase permet de détailler ses objectifs spécifiques, les changements organisationnels, la nécessité de confirmer ou de modifier le mandat ou le plan de projet ou de programme, la mise à jour de l'échéancier détaillé et du budget ainsi que la mobilisation des ressources.

Lorsque les phases sont limitées dans le temps, un processus de transition doit être institué et géré par l'équipe de gestion du projet ou du programme.

Etapes de processus possibles:

1. Déclencher le lancement du projet ou du programme.
2. Communiquer les objectifs du projet ou du programme ainsi que leur contexte.
3. Elaborer une charte ou une vision commune pour les projets ou programmes prévus.
4. Etablir un plan détaillé de gestion de projet ou de programme.
5. Faire valider le projet ou le programme et son plan de gestion.
6. Encourager la coopération au sein de l'équipe de projet ou de programme et concentrer les efforts sur les objectifs du projet ou du programme et de ses phases.
7. Assurer la disponibilité des ressources, du financement, des équipements et de l'infrastructure.
8. Garantir un lancement approprié pour le projet ou le programme ainsi que pour les sous-projets et les phases du projet ou du programme.

9. Faire valider le mandat et le plan de gestion de projet ou de programme, les réexaminer à la fin de chaque phase de projet ou de programme ou à la clôture des projets ou des sous-projets partiels ou encore après des changements.
10. Documenter les enseignements tirés du projet et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Mandat de projet ou de programme
 Plan de management de projet ou de programme
 Travaux de lancement de projet ou de programme

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a assuré avec succès le suivi du lancement de projets, de programmes ou de portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès le lancement d'un projet complexe et de ses phases.
- C Le candidat a géré avec succès le lancement d'un projet de complexité limitée et de ses phases.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne le lancement d'un projet et de ses phases et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.19 Mise en route de projets	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen				élevé		faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau						D	C	B	A									C	B	A		

1.20 Clôture de projet (Close-out)

La clôture de projet consiste à mettre fin à un projet, à un programme ou à une phase de projet lorsque l'élaboration de ses principaux livrables est terminée.

Chaque phase de projet ou chaque sous-projet doit être clôturé par une évaluation, une documentation finale et une formation qui vérifient que les objectifs ont été atteints et que les attentes des parties intéressées et du contexte ont été satisfaites. Les propositions concernant les phases suivantes du projet sont examinées et tous les points nécessitant une décision de la part de la hiérarchie lui sont soumis.

A la clôture d'un projet ou d'un programme, la responsabilité du mandataire est transférée au mandant (généralement dans le cadre d'un transfert documenté), l'entrée en vigueur et l'échéance des garanties sont définies et les factures finales sont établies. La documentation finale («conforme à l'exécution») et les documents d'exploitation doivent être rédigés et archivés. La formation des utilisateurs du résultat du projet est indispensable pour garantir que l'investissement que représente le projet ou le programme dégage l'utilité correspondante. L'exécution du contrat doit être confirmée par un test de réception et un procès-verbal de réception.

L'évaluation comprend l'analyse du résultat du projet et de l'expérience acquise ainsi que la documentation des enseignements tirés du projet. Elle permet de les exploiter dans le cadre de projets ou de livrables futurs. Les membres de l'équipe de projet sont libérés pour de nouvelles missions. Ils doivent être formellement déchargés de leurs fonctions et responsabilités.

Etapes de processus possibles:

1. Commencer à utiliser les résultats du projet.
2. Formaliser la clôture du projet, transmettre les documents d'exploitation et convenir d'un processus pour liquider les questions encore en suspens.
3. Obtenir les appréciations des clients (feed-back).
4. Actualiser/convenir des derniers livrables, p. ex. documentation finale et documents d'exploitation, formations et service après-vente.
5. Actualiser/convenir des conditions de garantie.
6. Mettre fin aux contrats avec les fournisseurs et les exécutants.
7. Clôturer toutes les transactions financières et mettre à jour les coûts définitifs.
8. Organiser une réunion de clôture de projet.
9. Libérer les collaborateurs et les autres ressources du projet, dissoudre l'organisation de projet, demander d'être déchargé de la fonction de gestion de projet et transférer la responsabilité au mandant du projet.
10. Archiver la documentation du projet.
11. Rédiger un rapport final.
12. Mettre à jour la base de données des enseignements tirés des projets et les appliquer dans le cadre de projets futurs.

Thématiques abordées:

Documentation finale du projet, y compris les enseignements tirés des projets
 Vérification de l'exécution du contrat, procédure de réception et tests
 Conditions contractuelles, pénalités
 Documents de remise
 Déclaration de réception

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a conduit avec succès la clôture des projets, programmes ou portefeuilles importants d'une organisation ou d'une unité d'organisation.
- B Le candidat a géré avec succès la clôture d'un projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès la clôture d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat dispose du savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion de la clôture de projets et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

1.20 Clôture de projets	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen				élevé		faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau						D	C	B	A								C	B	A			

4.2 Éléments de compétence comportementale

Cette section décrit les éléments utilisés pour évaluer les **compétences comportementales** en management de projet. Ces éléments de compétence sont nécessaires pour lancer et mettre en route un projet, en gérer la réalisation et le clôturer. Leur utilisation peut différer en fonction de la nature, de la dimension et de la complexité des projets et selon d'autres facteurs d'influence. De même, leur importance peut varier selon la situation.

Le management de projet professionnel s'exerce dans le cadre d'une situation de projet, où peuvent également intervenir des éléments de compétence technique et contextuelle dont le poids peut également varier en fonction de la situation de projet.

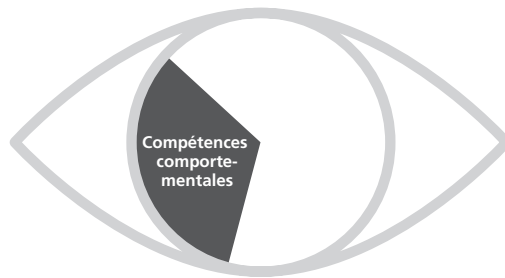


Tableau 4.2 *Éléments de compétence comportementale*

2.01	Conduite	2.09	Effizienz
2.02	Engagement et motivation	2.10	Consultation
2.03	Maîtrise de soi	2.11	Négociation
2.04	Assertivité	2.12	Conflits et crises
2.05	Relaxation et maîtrise du stress	2.13	Fiabilité
2.06	Ouverture d'esprit	2.14	Reconnaissance des valeurs
2.07	Créativité	2.15	Ethique
2.08	Orientation résultats		

L'évaluation repose sur le management concret dans des situations de projet spécifiques. Tous les éléments de compétence de ce domaine sont décrits par un texte général, une énumération des *Étapes de processus possibles* et une liste des *Thématiques abordées*. Le savoir et l'expérience requis aux différents niveaux IPMA figurent à la rubrique *Compétences-clés requises à chaque niveau*. De manière générale, les éléments de compétence sont considérés comme liés.

La description de chaque élément de compétence comportementale est complétée par des critères de *comportements adéquats* et de *comportements à améliorer* qui facilitent l'évaluation des compétences durant l'interview ainsi que la formulation de questions dites STAR (Situation-Target-Action-Results).

Voici une description succincte de la compétence comportementale concrète requise aux quatre niveaux IPMA:

- **Niveau IPMA A:** Le candidat doit prouver sa capacité à appliquer efficacement les éléments de compétence comportementale dans la coordination de projets ou de programmes et dans la conduite d'un portefeuille ou d'un programme tout en s'orientant sur l'organisation permanente et sur la stratégie de l'organisation. Le candidat a guidé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leurs compétences comportementales. Il a participé au développement ou à la mise en œuvre d'outils, de techniques et de méthodes relatifs au comportement dans le cadre de projets, de programmes ou de portefeuilles et a contribué au développement des profils métiers du management de projet en présentant ou en publiant ses expériences ou des théories nouvelles relatives aux éléments de compétence comportementale.
- **Niveau IPMA B:** Le candidat doit prouver sa capacité à appliquer efficacement les éléments de compétence comportementale dans le cadre de projets complexes. Il a guidé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leur compétence comportementale.
- **Niveau IPMA C:** Le candidat doit prouver sa capacité à appliquer efficacement les éléments de compétence comportementale dans le cadre de projets de complexité limitée. Le cas échéant, il doit être guidé dans le développement de sa compétence comportementale.
- **Niveau IPMA D:** L'évaluation porte sur la connaissance des éléments de compétence comportementale et de leur application.

Les critères spécifiques de savoir et d'expérience utilisés dans l'évaluation figurent dans les descriptions des éléments de compétence. Les niveaux IPMA constituent les étapes concrètes d'un processus permanent d'accroissement du savoir et de l'expérience.

2.01 Conduite (Leadership)

On appelle **conduite** le fait de guider et de motiver d'autres personnes dans l'exercice de leurs fonctions ou dans l'accomplissement de leurs tâches en vue de la réalisation des objectifs de projet. Il s'agit d'une compétence décisive pour les responsables de projet, de programme et de portefeuille.

La direction est nécessaire pendant toute la durée d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille, notamment en cas de problème, de changement ou d'incertitude quant à la démarche à adopter. La direction est indispensable pour exercer toutes les compétences de management de projet de manière visible et acceptable pour l'équipe.

En plus de leurs aptitudes de conduite d'équipe, les responsables de projet, de programme ou de portefeuille doivent se faire accepter dans leur rôle de dirigeant lorsqu'ils représentent le projet, le programme ou le portefeuille envers la direction, les mandants et les autres parties intéressées.

Les responsables de projet, de programme ou de portefeuille doivent connaître les différents **styles de direction** et, en fonction de la situation et du projet, du programme ou du portefeuille, choisir le style adéquat pour la conduite de l'équipe et dans leurs relations avec la direction, les mandants et les autres parties intéressées. Un style de direction adéquat comprend des types de comportement, des méthodes de communication, des attitudes face aux conflits et à la critique, des méthodes de contrôle du comportement des membres d'une équipe, des processus de décision ainsi que la portée et la nature de la délégation.

Étapes de processus possibles:

1. Choisir un style de direction adapté à la situation (en ce qui concerne l'équipe, la direction et les autres parties intéressées).
2. Garantir sa compatibilité avec ses propres aptitudes et son style personnel.
3. Appliquer le style de direction choisi.
4. Contrôler l'efficacité et obtenir des réactions de l'équipe, de la direction et d'autres parties intéressées; le cas échéant, changer de style de direction.
5. Recourir aux possibilités de formation et de coaching pour améliorer ses compétences de direction.
6. Proposer aux membres de l'équipe des mesures de formation et de coaching dans le domaine de la direction.
7. Contrôler et garantir l'amélioration continue de ses compétences de direction et de celles des membres de l'équipe.
8. Documenter les enseignements tirés et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Coaching	Pouvoir
Délégation et autonomisation	Reconnaissance
Réactions	Ténacité
Styles de direction	Clairvoyance
Autorité naturelle	

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a, avec les responsables de projet et de programme, pratiqué, géré et contrôlé efficacement la direction dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leurs compétences de direction. Le candidat a par ailleurs contribué au développement et à la mise en œuvre de principes de direction dans le cadre de projets ou de programmes.
- B Le candidat a pratiqué et géré efficacement la direction dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a guidé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leurs compétences de direction.
- C Le candidat a pratiqué efficacement la direction dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne la direction et en a observé la mise en œuvre.

Types de comportement relatifs à 2.01 Conduite

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Sait déléguer des tâches, fait confiance aux autres, encourage leur développement et leur capacité à satisfaire les exigences.	Ne délègue pas, ne forme et ne développe pas les autres.
A une vision, l'exprime clairement, la défend et lui donne vie.	Est parfois égocentrique, tend à l'inconstance, n'a pas de vision, ne défend pas ses idées.
A de l'autorité naturelle, est écouté et inspire confiance.	Doit se justifier en permanence, suscite le doute.
Délègue des lots de travaux SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, définis dans le temps) et conformes aux aptitudes de ses collaborateurs ; les laisse faire les choses à leur manière.	N'applique pas les principes SMART et restreint la marge de manœuvre de ses subordonnés en leur imposant des obligations et des contrôles.
Est un animateur habile.	Ne sait pas animer un processus ou un dialogue conflictuel.
Allie pouvoir et charisme.	Semble faible et insignifiant.
Inspire les autres, les rend fiers de travailler avec lui.	Sa personnalité n'est pas attrayante pour autrui.
Sait récompenser et prend des mesures correctives d'une manière compréhensible pour les membres de l'équipe.	Récompense et prend des mesures correctives à mauvais escient et de manière inadéquate.
Assume la responsabilité globale, délègue les responsabilités et les missions en conséquence.	Délègue directement toutes les responsabilités et tous les objectifs aux membres de l'équipe.
Préserve les objectifs du projet et défend les membres de l'équipe dans la négociation de changements.	Donne tort aux membres de l'équipe et laisse d'autres faire pression pour changer les objectifs, les missions ou la description du projet.

Contrôle le comportement des membres de l'équipe de projet sciemment et de façon constructive, est discipliné et consacre du temps à la communication.	Ne sait pas vraiment quel est l'effet d'un contrôle, prétend manquer de temps, évite les discussions.
Implique les membres de l'équipe dans les décisions ou a de bonnes raisons de les prendre seul.	Prend toutes les décisions seul et ne les communique pas aux membres de l'équipe de projet.
Adapte son style de direction à la situation de l'équipe et du travail, est ouvert aux réactions.	Dirige de manière prévisible et adopte une attitude défensive quant à son comportement de direction.
Montre l'exemple et est reconnu comme dirigeant par l'équipe et par d'autres parties intéressées.	Les autres considèrent que son comportement est inadéquat ; il ne manifeste aucun comportement de direction envers l'équipe et les autres parties intéressées.
Agit et parle avec calme, formule ses réponses avec clarté et autorité.	Parle trop vite, en phrases incomplètes et fait des gestes inappropriés ou utilise un langage corporel inadéquat.
Reste calme même en cas de crise, évite la panique visible.	Panique et perd le contrôle de soi.

Taxonomie

2.01 Conduite	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen				élevé		faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					D	C		B	A							C		B		A		

2.02 Engagement et motivation (Engagement & motivation)

L'**engagement** est l'investissement personnel dont font preuve le responsable de projet, de programme ou de portefeuille et les personnes participant au projet. L'engagement les amène à croire au projet et leur donne envie d'y participer. Il est nécessaire de créer une vision et de motiver les gens à collaborer à un objectif commun. La motivation de l'équipe de projet dépend des intérêts et du sentiment d'appartenance de chacun de ses membres ainsi que de leur capacité à gérer tant les déceptions que les satisfactions.

L'**engagement** et la **motivation** des personnes participant à un projet doivent être sincères, ce qui contribue à une bonne atmosphère de travail et accroît la productivité de chacun et celle de l'équipe. Pour motiver une personne, le responsable de projet doit connaître ses aptitudes, ses expériences, ses opinions personnelles, son contexte et ses motifs intrinsèques.

Étapes de processus possibles:

1. Être conscient des exigences et des besoins des différentes parties intéressées ainsi que du contexte et des intérêts des personnes participant au projet.
2. Énoncer clairement les intérêts de personnes ou de parties intéressées qui ne pourront pas ou ne seront pas satisfaits.
3. Rechercher des possibilités de prendre en considération les intérêts de toutes les parties, identifier les bénéfices immédiats et les incitations directes.
4. Être certain de savoir quelles sont les parties du projet qui motivent particulièrement les différents collaborateurs; être conscient des changements du degré de motivation.
5. Récompenser rapidement et adéquatement, communiquer ou documenter les réussites.
6. Promouvoir une culture de travail qui rend les personnes concernées fières du projet et des performances de l'équipe, communiquer régulièrement des réactions à l'équipe et à chacun de ses membres, intégrer en permanence toutes les personnes concernées.
7. Tenir compte des changements possibles en ce qui concerne les parties intéressées ou leurs intérêts, prendre les mesures nécessaires.
8. Documenter les enseignements tirés et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Sens des responsabilités
 Délégation et autonomisation
 Enthousiasme
 Modèles de motivation
 Recherche de cohésion (team building)
 Attitude positive
 Verbalisation et visualisation d'objectifs

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a, avec les responsables de projet et de programme, fait preuve d'engagement et de motivation personnels et géré et contrôlé efficacement ceux d'autrui dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leurs compétences d'engagement et de motivation. Le candidat a par ailleurs contribué à la mise en œuvre de programmes dans ce domaine.
- B Le candidat a pratiqué et géré efficacement l'engagement et la motivation dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leurs compétences en matière d'engagement et de motivation.
- C Le candidat a pratiqué efficacement l'engagement et la motivation dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne l'engagement et la motivation et est capable de l'appliquer.

Types de comportement relatifs à 2.02 Engagement et motivation

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Gère activement la prise en compte d'intérêts différents.	Limite son engagement à des intérêts personnels ou à ceux du projet ; n'est pas conscient des intérêts d'autrui.
Apprécie les initiatives et l'engagement d'autrui.	Limite ses collaborateurs à des tâches bien définies, ne récompense pas l'initiative personnelle, ne délègue pas, s'arroge tout le mérite, rejette la faute sur les autres.
Est positif et enthousiaste, travaille avec bonne humeur, est axé sur les performances sans jamais perdre de vue les objectifs du projet.	Rend ses collaborateurs nerveux, se concentre surtout sur les risques et les problèmes ou, lorsqu'il s'enthousiasme, perd de vue les objectifs du projet.
Réserve un accueil positif à la critique, qu'il considère comme une forme d'engagement.	Ne sait pas gérer la critique et ne l'exploite pas pour le bien du projet.
Pratique une gestion active de la motivation.	Ne se préoccupe pas des baisses de motivation.
Fait des plans de projet l'affaire de toute l'équipe.	Impose les plans de projet à l'équipe.
Fait preuve d'un comportement positif et réaliste, recherche des solutions en cas de problème.	Rédige des rapports concernant des problèmes sans proposer de solutions, attend que les autres prennent les décisions.
Donne de l'énergie à l'équipe et utilise l'énergie de tous les membres de l'équipe.	Travaille essentiellement seul ou avec quelques amis proches.
Sait où et comment faire participer les autres.	Travaille seul.
Fait preuve de volonté pour le bien du projet.	Baisse facilement les bras et perd vite sa motivation.
Encourage le travail en équipe et la collaboration interdisciplinaire.	Empêche ou entrave le travail en équipe constructif, évite la collaboration interdisciplinaire.

Taxonomie

2.02 Engagement et motivation	Savoir										Expérience											
	faible			moyen			élevé				faible			moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau				D		C		B	A								C	B,A				

2.03 Maîtrise de soi (Self-control)

La **maîtrise de soi** est une approche disciplinée et systématique permettant de maîtriser le travail quotidien, les exigences en évolution constante en ce qui concerne les contacts avec l'extérieur ainsi que les situations de stress.

Le responsable de projet, de programme ou de portefeuille garantit que tous les membres de l'équipe sont conscients du niveau de stress qui y règne et prend des mesures préventives propres à anticiper les situations susceptibles d'échapper à tout contrôle. Lorsque quelqu'un perd son sang-froid, le responsable de projet, de programme ou de portefeuille doit prendre des mesures appropriées envers lui sans perdre sa propre maîtrise de soi.

L'exploitation efficace de ses propres aptitudes ainsi qu'une bonne **gestion du temps et de soi** permettent de maîtriser les situations difficiles de l'existence et de concilier travail, vie personnelle et loisirs. On peut maîtriser systématiquement le **stress** par le savoir, l'expérience et des techniques appropriées. Le responsable de projet, de programme ou de portefeuille est responsable de sa propre maîtrise de soi, de la manière dont il l'exerce dans le cadre du travail d'équipe et de celle des membres de l'équipe. Il observe et influence l'attitude au travail et le degré de **responsabilité individuelle** de l'organisation de projet et dans le cadre du projet.

Étapes de processus possibles:

1. Analyser l'origine et les motifs du stress et de la perte de maîtrise de soi.
2. Analyser son propre comportement au travail et identifier les causes de stress et de perte de maîtrise de soi.
3. Mettre des ressources appropriées (capacité et aptitude) à la disposition de l'équipe de projet.
4. Analyser les forces et les faiblesses de l'équipe et inciter ses membres à se fixer des objectifs individuels.
5. Identifier les mesures de réduction du stress.
6. Communiquer ouvertement et franchement avec les personnes concernées pour réduire le stress.
7. Impliquer d'autres personnes dans ses propres missions et domaines de responsabilité et les doter de l'autorité nécessaire pour effectuer le travail.
8. Être bien organisé et se comporter de manière appropriée.
9. Tirer des enseignements des situations de stress et de la perte de maîtrise de soi, exploiter son savoir pour minimiser les conséquences de telles situations à l'avenir.

Thématiques abordées:

Attitude personnelle au travail
 Conciliation travail-vie personnelle
 Modèles de pensée
 Gestion de soi
 Travail en équipe
 Gestion du temps
 Travail en situation de stress

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a, avec les responsables de projet et de programme, fait preuve de maîtrise de soi et géré et contrôlé efficacement celle d'autrui dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leur gestion de soi. Le candidat a par ailleurs contribué à la mise en œuvre et à la direction d'une méthodologie efficace de gestion de soi dans des projets et des programmes.
- B Le candidat a pratiqué efficacement la maîtrise de soi dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement d'une méthodologie efficace de gestion de soi.
- C Le candidat a fait preuve de maîtrise de soi dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne la maîtrise de soi et est capable de l'appliquer.

Types de comportement relatifs à 2.03 Maîtrise de soi

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Contrôle ses émotions, est très résistant à la frustration.	Paraît lunatique, irritable et irrationnel, perd souvent son sang-froid.
A une attitude positive par rapport à la critique constructive, réagit calmement aux attaques personnelles, n'est pas rancunier.	Se vexe ou se révolte face à la critique, réagit de manière émotionnelle et incontrôlée, est rancunier.
Est capable de discuter de problèmes au sein de l'équipe ; fait office de médiateur, discute.	Ignore les conflits, ne sait pas ce qui se passe au niveau informel, provoque le refus.
Encourage une culture de discussion constructive au sein de l'équipe, cherche toujours le consensus.	Néglige les conflits, utilise son pouvoir, démolit les adversaires, les humilie.
Concilie vie professionnelle et privée.	Est un drogué du travail, ne s'intéresse qu'au travail terminé, néglige sa vie privée.

Taxonomie

2.03 Maîtrise de soi	Savoir										Expérience											
	faible				moyen				élevé		faible				moyenne				élevée			
Niveau de compétence	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Echelle																						
Exigences par niveau							C	B	A								C		B	A		

2.04 Assertivité (Assertiveness)

L'assertivité est la capacité à exposer son point de vue avec persuasion et autorité. Cette compétence est indispensable aux responsables de projet, de programme et de portefeuille pour communiquer efficacement avec l'équipe de projet, les mandants et d'autres parties intéressées et garantir ainsi que les décisions concernant le projet sont prises en toute connaissance des conséquences. Elle leur évite de formuler des propositions ou de prendre des décisions qui vont à l'encontre des intérêts du projet, du programme ou du portefeuille.

La force de persuasion est la capacité à dégager un consensus sur des objectifs communs par le débat ou l'argumentation. Elle peut aider des idées utiles (autrement dit des idées qui contribuent à la réalisation des objectifs) à être entendues et concrétisées.

La force de persuasion est nécessaire pour amener diplomatiquement d'autres personnes à s'engager dans la voie choisie par le responsable de projet, de programme et de portefeuille pour atteindre les objectifs convenus.

Les responsables de projet doivent faire preuve d'assertivité et de force de persuasion pendant toute la durée du projet. Pour cela, la confiance en soi est essentielle.

Étapes de processus possibles:

1. Identifier les objectifs du projet et les résultats à atteindre.
2. Analyser la situation actuelle, déterminer les controverses potentielles et leurs conséquences possibles.
3. Trouver des arguments solides concernant certains sujets, se préparer à exposer sa propre vision des choses et à réfuter les contre-arguments.
4. Identifier les personnes qui participeront à la discussion, leurs points de vue probables, leurs intérêts et leurs relations.
5. Préparer la discussion.
6. Exposer son point de vue avec calme et assurance.
7. Remercier les participants à la discussion de leur intérêt, exprimer son propre intérêt envers leurs contributions.
8. Entretenir des bonnes relations avec les parties intéressées.
9. Tirer des enseignements permanents de ses propres expériences et les appliquer.

Thématiques abordées:

Assertivité et force de persuasion

Autorité

Diplomatie

Direction de négociation

Conviction

Personnalité

Relations / Réseau

Confiance en soi / Maîtrise de soi

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a, avec les responsables de projet et de programme, fait preuve d'assertivité et géré et contrôlé efficacement celle d'autrui dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leur assertivité. Le candidat a par ailleurs contribué au développement de cette capacité dans des projets et des programmes.
- B Le candidat a pratiqué et géré efficacement l'assertivité dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leur assertivité.
- C Le candidat a fait preuve d'assertivité dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne l'assertivité et est capable de l'appliquer.

Types de comportement relatifs à 2.04 Assertivité

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Communique les décisions et leurs motifs aux membres de l'équipe.	Ne communique ni les décisions ni leurs motifs aux membres de l'équipe.
Se comporte de manière adéquate, est fiable, digne de confiance et discret.	Se comporte de manière inadéquate, semble peu fiable, trahit la confiance des autres.
Ecoute les autres attentivement.	Néglige les contributions des autres, les interrompt, parle à des moments inopportuns.
Dégage de l'enthousiasme, motive l'équipe.	Critique, est incapable de motiver les autres.
A une attitude ouverte et positive, est un optimiste réaliste.	Fait bande à part, ignore les autres, est pessimiste.
Fait preuve d'influence et d'autorité.	Est débordé et ne sait pas se faire entendre.
Tient compte des avis des minorités et les respecte.	Ne se rallie qu'aux avis majoritaires ou aux positions de force existantes.
Possède la ténacité nécessaire pour trouver des solutions et s'intéresse véritablement aux personnes participant au projet.	Ne pense pas globalement, tergiverse, ignore les objections et prétexte le manque de temps.

Taxonomie

2.04 Assertivité	Savoir										Expérience												
	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée					
Niveau de compétence																							
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Exigences par niveau					D	C	B	A									C		B	A			

2.05 Relaxation et maîtrise du stress (Relaxation)

La relaxation et la maîtrise du stress sont les capacités qui permettent de déceler et de réduire les tensions entre des personnes, dans des relations et au sein de groupes. La désescalade des tensions est indispensable à une collaboration productive entre les personnes concernées. La relaxation peut désamorcer une situation ou, si nécessaire, redonner de l'énergie à une personne, à un groupe ou à une organisation.

L'un des autres facteurs essentiels dans un projet est la capacité de son responsable à se relaxer lui-même après un événement particulièrement éprouvant, de se reposer, de se régénérer et de se préparer pour la suite. Il doit également s'assurer que son équipe se comporte de la même manière. Les signes de fatigue provisoires sont naturels, mais ne doivent pas peser sur le travail de projet ou devenir permanents.

Dans tout projet, les tensions et les situations de stress sont inévitables. Elles peuvent déclencher des conflits soudains entre collaborateurs, entre groupes ou au sein de l'organisation et créer des situations d'hostilité qui compromettent la réussite du projet. Le responsable de projet, de programme ou de portefeuille doit prendre des mesures préventives pour anticiper ces situations et en minimiser les conséquences.

La recherche de cohésion (team building) et les activités communes peuvent également contribuer à la relaxation au sein d'une équipe.

Étapes de processus possibles:

1. Percevoir les tensions ou les symptômes de fatigue au sein de l'équipe du projet.
2. Rechercher préventivement leur origine et en éliminer la ou les causes; prendre des mesures immédiates pour atténuer le problème.
3. S'il est possible d'intervenir, élaborer un plan de mesures. Choisir avec précaution le lieu et les méthodes d'intervention (discussions et entretiens guidés, etc.).
4. Choisir dans la mesure du possible un lieu extérieur au contexte professionnel ou peu conventionnel pour combiner l'intervention avec des activités de loisirs et communes et en maximiser ainsi l'impact.
5. Procéder régulièrement à la reconstitution de ce genre de situation avec l'équipe de projet et tenir compte des enseignements dans le plan d'action.
6. Documenter les enseignements tirés de ces situations et les appliquer dès qu'elles réapparaissent dans le cadre du projet ou d'une phase de projet.

Thématiques abordées:

Conciliation travail-vie personnelle
Conscience des tensions
Désescalade
Humour
Imagination
Sensibilité
Contacts personnels
Régénération

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a, avec les responsables de projet et de programme, fait preuve de ses capacités de relaxation et de maîtrise du stress et géré et contrôlé efficacement celles d'autrui dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leur capacité de relaxation. Le candidat a par ailleurs contribué à la mise en œuvre de la relaxation dans des projets et des programmes.
- B Le candidat a pratiqué et géré efficacement la relaxation et la maîtrise du stress dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leur capacité de relaxation.
- C Le candidat a pratiqué efficacement la relaxation et la maîtrise du stress dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne la relaxation et la maîtrise du stress et est capable de l'appliquer.

Types de comportement relatifs à 2.05 Relaxation et maîtrise du stress

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Agit et réagit avec décontraction.	Est trop tendu pour maîtriser la situation.
Pratique l'humour pour le bien du projet.	Ne pratique pas l'humour ou alors de manière inadéquate.
Est capable de neutraliser une situation.	Aggrave la situation en intervenant au mauvais moment ou de manière inadéquate.
Est constamment conscient des situations potentiellement difficiles, intervient de façon inattendue et peu conventionnelle pour obtenir des résultats optimaux.	Ne s'aperçoit pas que quelque chose ne va pas, n'est pas créatif dans ses interventions et utilise des méthodes exclusivement conventionnelles.
Remarque les tensions interpersonnelles et est capable de les atténuer ou d'y remédier.	Refuse de reconnaître les tensions interpersonnelles et ne prend aucune mesure.
Parle ouvertement de son propre stress et de celui des autres.	N'est pas capable d'avouer son propre stress et ne prend pas ses symptômes au sérieux.
Tient compte des situations de stress et essaie de les atténuer.	Provoque inutilement du stress et ne recherche pas d'aide en situation de stress.
Est capable d'évaluer son propre bien-être et applique des techniques de relaxation avant que le stress le submerge.	N'est capable ni d'évaluer son état ni de prendre les mesures nécessaires.
Budgétise et planifie des activités de recherche de cohésion de l'équipe et des événements sociaux et de loisirs extra-professionnels.	Ne tient pas compte des activités extraprofessionnelles.

Taxonomie

2.05 Relaxation et maîtrise du stress	Savoir										Expérience											
	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée				
Niveau de compétence	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Echelle																						
Exigences par niveau					C		B	A								C		B	A			

2.06 Ouverture d'esprit (Openness)

L'ouverture d'esprit est la capacité à donner aux autres le sentiment que leurs idées sont bienvenues et que leurs préoccupations, leur perplexité, leurs propositions et leurs autres contributions sont importantes et utiles pour le projet, le programme ou le portefeuille. L'ouverture d'esprit est indispensable pour tirer parti de l'expérience et du savoir d'autrui. Comme les responsables de projet, de programme ou de portefeuille collaborent avec différents spécialistes, l'ouverture d'esprit et la disponibilité constituent des compétences essentielles: la plupart des membres de l'équipe possèdent dans un domaine ou l'autre un savoir supérieur à celui du responsable. Les relations au sein d'un groupe doivent être fondées sur le respect mutuel, la confiance et la fiabilité.

Quiconque conduit un projet, un programme ou un portefeuille doit prendre une décision au sujet de son ouverture d'esprit: pratiquera-t-il une politique de la porte ouverte qui le rend accessible en permanence à ses collaborateurs? Se mêlera-t-il à eux pour rester disponible et en contact étroit avec eux? Dans quelle mesure leur communiquera-t-il les informations dont il dispose? La démarche normale consisterait à communiquer toutes les informations qui ne sont ni secrètes ni confidentielles. L'ouverture est-elle inappropriée pour des motifs culturels?

Les responsables de projet, de programme ou de portefeuille évitent la discrimination pour des motifs d'âge, de sexe, d'orientation sexuelle, de religion, de différence culturelle ou de handicap.

Étapes de processus possibles:

1. Développer une politique d'ouverture d'esprit.
2. Commencer la journée de travail par des conversations téléphoniques informelles ou des entretiens directs.
3. Réserver un bon accueil aux informations et exposer son point de vue sur le sujet de la conversation.
4. Utiliser les questions ouvertes.
5. Créer des occasions de promouvoir l'esprit d'ouverture au sein de l'équipe.
6. Féliciter les personnes qui apportent des contributions adéquates pour que tout le monde puisse constater qu'elles sont appréciées.
7. Tirer un enseignement de chaque situation et améliorer constamment ses méthodes de développement de l'ouverture d'esprit.

Thématiques abordées:

Disponibilité

Savoir large (non limité au management de projet)

Souplesse

Ouverture d'esprit envers les différences dues à l'âge, à l'orientation sexuelle, à la religion, à la culture et au handicap

Transparence

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a, avec les responsables de projet et de programme, fait preuve d'ouverture d'esprit et contrôlé efficacement celle d'autrui dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leur ouverture d'esprit. Le candidat a par ailleurs contribué à la pratique de l'ouverture d'esprit dans des projets et des programmes.
- B Le candidat a fait preuve d'ouverture d'esprit dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leur ouverture d'esprit.
- C Le candidat a fait preuve d'ouverture d'esprit dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne l'ouverture d'esprit et sait en faire preuve.

Types de comportement relatifs à 2.06 Ouverture d'esprit

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Est souple, s'adapte aisément aux changements tout en tenant compte des intérêts du projet.	Est rigide et refuse les changements, néglige les intérêts du projet.
Est ouvert envers les différences dues à l'âge, à l'orientation sexuelle, à la religion, à la culture et au handicap.	Ignore les différences dues à l'âge, à l'orientation sexuelle, à la religion, à la culture et au handicap.
Gère la coopération, dirige l'équipe.	Est axé sur son travail, gère l'équipe mécaniquement et sans émotions.
Bénéficie d'une vaste culture générale (non limitée au management de projet) et sait adapter sa manière de communiquer à ses interlocuteurs de sorte à être compris.	Est incapable de communiquer en tenant compte de la manière de penser d'autrui, n'est pas bien compris.
Encourage l'ouverture d'esprit par une ambiance au travail agréable, un habillement esthétique et un aspect soigné.	Décourage l'ouverture d'esprit en négligeant son habillement et son aspect et en détériorant l'ambiance de travail.
A une attitude ouverte et positive, est un optimiste réaliste.	Fait bande à part, ignore les autres, semble absent.
Suscite la confiance, est plein de bonne volonté.	Paraît méfiant.
Aborde les autres activement et dans un esprit positif, est accessible.	Attend que les autres prennent l'initiative, est réservé et peu sûr de lui-même.
Gère activement les parties intéressées, entretient des contacts formels et informels avec les parties intéressées.	Ne gère pas activement les parties intéressées, évite le contact avec elles, ne consacre pas de temps aux contacts informels.
Accepte tous les membres de l'équipe, tolère et encourage les opinions différentes au sein de l'équipe et stimule la participation active.	Fait sentir son aversion aux autres, ne fonctionne que selon des principes, croit tout savoir et ne cherche pas à connaître l'opinion d'autrui.
Accepte et respecte les minorités, laisse les autres avoir du succès.	Est axé sur les structures de pouvoir en place.

Taxonomie

2.06 Ouverture d'esprit	Savoir										Expérience												
	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Exigences par niveau					C	B	A									C		B	A				

2.07 Créativité (Creativity)

La **créativité** est la capacité de penser et d'agir de manière originale et imaginative. Les responsables de projet, de programme ou de portefeuille utilisent pour le bien de leur projet, de leur programme ou de leur portefeuille la créativité individuelle ainsi que la créativité collective de l'équipe de projet et de l'ensemble de l'organisation.

Les responsables de projet, de programme ou de portefeuille doivent encourager les processus de stimulation, de consignation, d'évaluation et de suivi des **idées créatives** exprimées au sein de l'équipe et susceptibles d'être utiles au projet. Souvent, la personne à l'origine d'une idée créative doit la vendre à l'équipe de projet pour qu'elle soit acceptée. Souvent aussi, les autres membres de l'équipe la soutiennent et l'améliorent pour qu'elle soit mieux acceptée. La créativité est très importante pour la réussite d'un projet. Elle aide son responsable à surmonter les problèmes et encourage l'équipe à transformer les idées en solutions praticables.

Lorsque des problèmes surgissent dans le cadre d'un projet, son responsable doit évaluer si une approche créative est susceptible de les résoudre, ou s'il vaut mieux recourir à une solution reposant sur l'expérience ou sur des normes. Si la créativité est appropriée, il choisit une méthode. L'imagination, l'intuition et les **techniques de créativité** (p. ex. un brainstorming) sont recommandées pour obtenir un grand nombre de combinaisons d'idées. A cet effet, les membres de l'équipe de projet peuvent se réunir avec d'autres collaborateurs concernés pour consigner et évaluer ensemble leurs idées communes. Les idées les plus prometteuses sont ensuite approfondies et les meilleures d'entre elles sont retenues. Quelle que soit la méthode utilisée, l'**élaboration de solutions** créative consiste toujours à examiner une situation sous divers angles et à combiner des outils, le savoir, la logique, le bon sens, l'intuition et l'expérience.

La créativité peut se résumer en cette phrase: «Viser l'impossible pour atteindre l'improbable.» Dans une équipe de projet, il faut maîtriser la créativité afin de ne pas sortir du périmètre du projet voire de ses priorités.

Étapes de processus possibles:

1. Savoir distinguer les situations où il faut s'acquitter d'une tâche ou relever un défi de celles où une approche nouvelle est nécessaire et où la créativité s'impose.
2. Identifier les personnes qui peuvent contribuer à la recherche créative d'une solution: membres de l'équipe de projet ou d'un autre département de l'organisation permanente.
3. Réunir les collaborateurs concernés, leur expliquer leur mission et les inviter à laisser libre cours à leur imagination dans la formulation de propositions.
4. Stimuler et collecter le plus grand nombre possible d'idées; prendre note de chacune sans la remettre en question.
5. Estimer les avantages des différentes idées et les classer.
6. Analyser la faisabilité et les conséquences de la concrétisation des meilleures idées et choisir une idée qui sera approfondie.

7. Planifier et mettre en œuvre la solution choisie.
8. Documenter les enseignements et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Techniques de créativité
Intelligence émotionnelle
Pensée globale
Imagination
Intuition
Capacité de combiner
Optimisme
Verbalisation et visualisation d'objectifs

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a, avec les responsables de projet et de programme, pratiqué, géré et contrôlé efficacement la créativité dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leur créativité ou de leur compétence à gérer des processus de créativité. Le candidat a par ailleurs contribué à la mise en œuvre de la créativité dans des projets et des programmes.
- B Le candidat a pratiqué et géré efficacement la créativité dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leur créativité.
- C Le candidat a pratiqué efficacement la créativité dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne la créativité et est capable de l'appliquer.

Types de comportement relatifs à 2.07 Créativité

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Est créatif, accepte les défis et est ouvert aux idées nouvelles.	S'accroche aux solutions connues et éprouvées et a peur de l'inconnu.
Est optimiste quant au fait que des idées nouvelles se traduiront par des solutions applicables.	Rejette les idées sans les avoir examinées en déclarant qu'elles sont impraticables.
Aplanit les différends en définissant une solution nouvelle qui peut être réalisée moyennant le respect des opinions différentes.	N'est pas en mesure d'intégrer des idées différentes. Fait un choix entre des opinions divergentes et crée des tensions au sein de l'équipe.
Trouve des solutions en appliquant des idées nouvelles, des outils et du bon sens dans de nouveaux domaines.	Ne peut pas accepter les idées nouvelles ou les outils nouveaux comme un moyen de résoudre des problèmes difficiles. N'utilise pas le bon sens.
Incite les collaborateurs à exposer leurs idées, reconnaît les opportunités et organise un processus rationnel de recherche créative de solutions.	Recherche toujours des solutions éprouvées, ne sait pas gérer l'incertitude et n'est pas capable de diriger adéquatement un processus créatif de recherche de solutions.
Gère activement les descriptions de prestations et les changements.	Refuse tout ce qui dépasse la définition originale des prestations.
Est réceptif au langage corporel et aux sentiments, utilise son intuition pour résoudre les problèmes et dans le cadre des relations humaines.	N'accepte que ce qui est prévu, néglige les intuitions et les sentiments. S'en tient à la logique et aux relations fonctionnelles.
Écoute sa propre intuition et l'exploite, voit en ses idées une source de créativité.	Refuse l'intuition.
Utilise des approches non conventionnelles pour le bien du projet. Prend des décisions créatives pour réduire les risques.	Accepte toujours le statu quo même si l'avenir du projet est en jeu. A une aversion au risque.

Taxonomie

2.07 Créativité	Savoir										Expérience												
	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée					
Niveau de compétence	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Echelle																							
Exigences par niveau				D		C	B	A										C			B	A	

2.08 Orientation résultats (Results orientation)

Etre orienté résultats consiste à focaliser l'attention d'une équipe sur des facteurs critiques pour la réalisation des objectifs et pour le respect des conditions générales et, de cette manière, à obtenir un résultat optimal pour toutes les parties intéressées. Les responsables de projet, de programme ou de portefeuille doivent garantir que les objectifs du projet, du programme ou du portefeuille sont définis et réalisés de manière à satisfaire toutes les parties intéressées concernées. Cela vaut également pour tous les changements convenus intervenant au cours d'un projet. Les responsables de projet, de programme et de portefeuille doivent se concentrer sur les résultats sans négliger pour autant les impératifs éthiques, juridiques ou environnementaux.

Certains des résultats spécifiques exigés et attendus par les parties intéressées peuvent être identifiés dès le démarrage du projet. En produisant rapidement un certain nombre de résultats, on garantit l'acceptation et la motivation. Les responsables de projet, de programme et de portefeuille veillent à ce que les écarts par rapport aux objectifs convenus soient aussi faibles que possible. En même temps, ils augmentent les perspectives de bons résultats par des contrôles de qualité, des améliorations et des corrections permanents et exhaustifs.

Cette compétence est étroitement liée à la réussite du projet. Le responsable de projet n'est pas rémunéré pour établir des plans ou rédiger des rapports ou encore pour faire travailler les autres, mais pour réaliser les résultats du projet. Pour satisfaire les attentes des parties intéressées significatives, il doit connaître ces attentes. Le responsable de projet doit guider l'engagement personnel et le développement des membres de l'équipe de projet tout en tenant compte de leurs attentes.

Etapes de processus possibles:

1. Définir clairement et précisément les objectifs de projet attendus par toutes les parties.
2. Classer les résultats en résultats pour les clients, résultats pour l'équipe de projet et résultats pour les autres parties intéressées.
3. Désigner avec précision les attentes des parties intéressées qui ne seront pas incluses dans les objectifs du projet et par conséquent dans les différents résultats et prestations.
4. Planifier les étapes en veillant à obtenir des succès rapides et soumettre la planification à toutes les parties intéressées.
5. Finaliser les plans, les communiquer, les faire adopter et obtenir les engagements correspondants.
6. Répéter ces étapes pendant toute la durée du projet pour gérer les risques, les changements et les attentes tout en s'orientant en permanence vers les objectifs du projet et les conditions générales.
7. Rechercher l'amélioration permanente en informant régulièrement les parties intéressées des prestations de l'équipe de projet.
8. Communiquer les prestations et les résultats positifs aux parties intéressées en veillant à présenter des succès rapides.

9. Comparer les prestations du projet et les résultats atteints avec les facteurs critiques de succès du projet.
10. Documenter les enseignements et concrétiser les changements dans les projets ou les phases de projets futurs.

Thématiques abordées:

Amélioration continue

Communication

Délégation

Succès rapide

Attitude entrepreneuriale

Intégration d'aspects sociaux

Intégration d'aspects environnementaux

Gestion des attentes des parties intéressées

Gestion des risques, des changements et des configurations

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a, avec les responsables de projet et de programme, pratiqué l'orientation résultats et contrôlé efficacement celle d'autrui dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leur orientation résultats. Le candidat a par ailleurs contribué à la mise en œuvre de l'orientation résultats dans des projets et des programmes.
- B Le candidat a pratiqué l'orientation résultats et géré celle d'autrui dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leur orientation résultats.
- C Le candidat a pratiqué l'orientation résultats dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne l'orientation résultats et sait l'appliquer.

Types de comportement relatifs à 2.08 Orientation résultats

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Se comporte en entrepreneur.	Se contente de suivre les ordres.
Est capable de régler des questions.	Ne règle pas définitivement les questions.
Recherche constamment des possibilités d'amélioration et remet le statu quo en question.	Accepte les choses telles qu'elles sont. Ne remet pas le statu quo en question
Recherche toujours des solutions qui ne nécessitent pas de modification des objectifs.	N'est pas créatif dans la recherche de solutions. Transforme chaque problème en un changement.
Exploite les opportunités sans négliger les risques.	A une aversion au risque et ignore les opportunités.
Gère les modifications de manière adéquate; informe dès que possible lorsqu'un plan ne peut être respecté, propose des alternatives. La direction a l'impression de contrôler le projet.	Promet de nouvelles fonctionnalités ou prestations sans s'assurer qu'il pourra procéder aux changements sans ressources supplémentaires. Tarde à informer la direction de changements inattendus. La direction n'a pas l'impression de contrôler le projet.
Surveille les innovations et les opportunités nouvelles (p. ex. technologies, marchés, concurrents nouveaux) susceptibles d'influencer le projet et y réagit de manière appropriée.	Reste dans les limites convenues et laisse passer des innovations et des opportunités majeures qui influencent le projet.
Gère activement les parties intéressées.	Néglige les parties intéressées.
Parvient à gérer les attentes de manière transparente et efficace; les satisfait ou les dépasse.	Ne gère pas les attentes de manière transparente ou suscite des attentes disproportionnées.
Est conscient des détails sans pour autant perdre la maîtrise de l'ensemble.	Ignore des détails importants et perd la maîtrise de l'ensemble.

Taxonomie

2.08 Orientation résultats	Savoir										Expérience											
	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					D	C		B	A							C			B	A		

2.09 *Efficiency (Efficiency)*

L'efficacité est la capacité à utiliser efficacement le temps et les ressources disponibles pour fournir les prestations convenues et répondre aux attentes des parties intéressées. Elle englobe également l'utilisation la plus efficace possible des méthodes, des systèmes et des procédures. L'efficacité est une composante fondamentale du management de projet, du moins si elle est mobilisée dans les situations décisives.

La productivité et l'efficacité doivent être évaluées, contrôlées et améliorées sur la base d'indicateurs (p. ex. par une opération de benchmarking).

Pour utiliser de manière efficace toutes les ressources disponibles pour un projet, il faut disposer d'une planification détaillée, d'un échéancier et d'une estimation du coût de toutes les activités. Pour que les résultats répondent aux attentes, l'efficacité doit faire partie intégrante de la culture de l'organisation, de celle du responsable de projet et de celle de l'équipe.

Etapes de processus possibles:

1. Chercher activement à améliorer les méthodes, systèmes, processus et structures en vigueur qui sont décisifs pour le projet, le programme ou le portefeuille.
2. Planifier les activités nécessaires, obtenir les ressources et les attribuer en vue de l'accomplissement d'une mission, en prévoyant si nécessaire une marge de sécurité.
3. Définir les priorités et les écarts acceptables en ce qui concerne les échéances, le budget et les autres ressources.
4. Intégrer des ressources et des technologies économes dans le projet et calculer ses coûts externes.
5. Gérer l'exécution du travail et chercher continuellement des possibilités d'économiser les ressources sans renoncer à la qualité.
6. Superviser le travail et les ressources mobilisées et procéder à une comparaison avec le plan de projet.
7. Estimer les ressources nécessaires jusqu'à la clôture du projet.
8. Rédiger un rapport si les ressources accordées ne suffisent pas et proposer des solutions.
9. Calculer les ressources effectivement utilisées lors de la clôture du projet et planifier de nouveau des tâches semblables à l'appui des nouveaux chiffres. Réaliser des améliorations permanentes.
10. Documenter et communiquer les résultats en vue d'un benchmarking avec d'autres projets ou d'autres phases du projet.

Thématiques abordées:

Benchmarking et mesure des performances

Mesures d'urgence

Pénurie de ressources

Processus d'amélioration permanente

Coûts du cycle de vie

Productivité

Efficiences des ressources et efficacité énergétique
Coûts sociaux et environnementaux
Mesures d'économie

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a, avec les responsables de projet et de programme, fait preuve d'efficacité et contrôlé efficacement celle d'autrui dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de l'efficacité. Le candidat a par ailleurs contribué à la mise en œuvre de l'efficacité dans des projets et des programmes.
- B Le candidat a pratiqué et organisé efficacement l'efficacité dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement de l'efficacité.
- C Le candidat a pratiqué efficacement l'efficacité dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne l'efficacité et sait l'appliquer.

Types de comportement relatifs à 2.09 Efficience

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Se prononce clairement sur la productivité et l'efficacité dans le projet et se comporte de façon correspondante.	Ne se prononce pas clairement ou ne communique pas sur la productivité et l'efficacité, ne montre pas l'exemple.
Sait déléguer et fait confiance aux autres, pratique le management par exception.	Essaie de tout faire lui-même et a peu confiance en autrui. Ne délègue pas.
Ouvre les réunions à l'heure convenue et les termine le plus rapidement possible.	Arrive en retard aux réunions, les laisse se prolonger inutilement.
Vise l'amélioration constante, incite ses collaborateurs à faire de même.	Néglige les améliorations. Est facilement satisfait de ses collaborateurs.
Possède l'énergie et l'opiniâtreté nécessaires à mener à bien ce qu'il entreprend.	Semble lent, n'a pas de patience, abandonne rapidement.
Encourage l'enthousiasme, demande des contributions positives et est ouvert à la critique.	Est incapable de motiver, critique injustement et n'est pas ouvert à la critique.
Remarque l'utilisation inefficace de ressources et prend les mesures nécessaires.	Ignore l'inactivité et ne réagit pas aux avertissements des autres.
Sait tirer parti de l'efficacité.	Pratique l'efficacité à mauvais escient, induit ses collaborateurs en erreur.

Taxonomie

2.09 Efficience	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen				élevé		faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					D	C	B	A								C		B	A			

2.10 Consultation (Consultation)

La consultation est la capacité à exposer des raisons et des arguments pertinents, à tenir compte d'opinions différentes (savoir poser des questions et écouter), à négocier, à trouver des solutions et à préparer des décisions. Elle consiste essentiellement en un échange de vues et en une discussion à propos d'un projet dans le respect mutuel de tous les participants. La consultation permet d'obtenir des décisions unanimes reposant sur la pensée systématique et structurée, l'analyse de faits concrets, des arguments ou des scénarios. Elle révèle les divergences d'opinions et est utile dans les jeux de rôle de projet.

La pensée logique peut faire changer d'avis. Elle permet également d'appréhender des situations dans tous les domaines et de résoudre des problèmes avec sûreté. Elle remet en question les solutions et les conclusions fondées sur des partis pris et des préjugés. Elle facilite la communication, au sein de l'organisation de projet, de questions et de solutions logiques visant des résultats prévisibles et réalistes. Les structures et la logique soutiennent le management de projet mais peuvent aussi le compliquer si elles sont utilisées de manière trop rigide.

Étapes de processus possibles:

1. Analyser la situation et le contexte.
2. Identifier les objectifs et les options (les plus logiques, les meilleures). Tenir compte des objectifs des autres.
3. Écouter les arguments des autres.
4. Identifier les points communs et les différences.
5. Diagnostiquer le problème, chercher des solutions ou prendre des mesures propres à l'éviter.
6. Résoudre les divergences d'opinions ou s'entendre sur les différences et le moyen de les éliminer.
7. Prendre en considération les conséquences; les documenter et les communiquer.
8. Appliquer les enseignements dans les projets ou les phases de projets futurs.

Thématiques abordées:

Argumentation
 Confrontation
 Techniques de débat et consultation
 Équité et diplomatie
 Direction de négociations
 Pensée logique
 Technique du scénario
 Pensée systématique et structurée

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a consulté efficacement les responsables de programme et de projet ainsi que la direction et les mandants dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leur compétence de consultation. Le candidat a par ailleurs contribué à la mise en œuvre et à la promotion d'une culture de consultation dans des projets et des programmes.
- B Le candidat a pratiqué efficacement la consultation dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leur compétence de consultation.
- C Le candidat a pratiqué efficacement la consultation dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne la consultation et en a observé l'application.

Types de comportement relatifs à 2.10 Consultation

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Prend toujours en considération les propositions des autres, est équitable.	Impose ses propositions aux dépens des autres, est injuste.
Sait mener des discussions et demande des réactions. Accueille les réactions sans être vexé.	Ignore les réactions ou les refuse.
Ne recourt à la confrontation qu'en dernier ressort et se base toujours sur la logique et les faits.	Évite généralement la confrontation ou blesse ses collaborateurs par son comportement agressif en cas de conflit.
Souligne les comportements inadéquats avec diplomatie et formule des critiques constructives.	Tolère les comportements inadéquats ou pense tout savoir mieux que les autres; sanctionne et humilie ses collaborateurs.
Se comporte de manière positive face aux critiques constructives, reste calme lorsqu'on l'attaque, n'est pas rancunier	Ne supporte pas les critiques, réagit de manière agressive, émotionnelle et incontrôlée, est rancunier.
Encourage la création d'une culture du débat au sein de l'équipe, parvient au consensus avec d'autres.	Ignore les conflits, fait usage de son pouvoir, détruit les arguments de ses opposants, essaie de soumettre les autres à sa volonté.
Prend ses décisions en se fondant sur la logique et les arguments et les explique clairement.	Évite de prendre des décisions ou décide sans en avoir suffisamment discuté et sans explication.
Argumente de manière claire, précise et logique.	Argumente longuement, digresse ou est illogique.
Est suffisamment persévérant pour trouver des solutions et s'intéresse véritablement aux personnes participant au projet.	Ne pense pas en termes globaux, tergiverse, ignore les objections et prétexte un manque de temps.
Est bien préparé et bien informé. Est capable de diriger une discussion structurée.	N'est ni bien préparé ni bien informé. Est incapable de diriger une discussion structurée.

Taxonomie

2.10 Consultation	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen				élevé		faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					D	C	B		A							C		B,A				

2.11 Négociation (Negotiation)

La **négociation** est le moyen dont disposent des parties en présence pour surmonter leurs divergences d'opinions à propos d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille et trouver une solution applicable et satisfaisante pour tout le monde ou identifier une situation (provisoirement) sans issue. Un talent confirmé de négociateur et la maîtrise des **techniques de négociation** peuvent aider les responsables de projet, de programme ou de portefeuille à éviter les **conflits** et à prévenir les crises.

Les négociations de projet doivent être conduites dans le respect des intérêts et des positions des parties (niveau du contenu). Elles doivent être transparentes et viser une situation dans laquelle chaque partie trouve des **avantages**. Il faut toutefois savoir que les négociations peuvent parfois prendre un tour très politique ou commercial et aboutir à des compromis qui ne satisfont pas toutes les parties dans la même mesure.

Le responsable de projet, de programme ou de portefeuille doit donc s'efforcer d'entretenir de bonnes relations avec toutes les parties durant le processus de négociation.

Étapes de processus possibles:

1. Définir le résultat souhaité et les positions non négociables.
2. Définir une stratégie de négociation.
3. Poser des questions, collecter des données sur les points de divergence, analyser les données.
4. Présenter les possibilités de traiter les questions.
5. Envisager différentes possibilités pour obtenir une négociation gagnant-gagnant.
6. Se concentrer sur les domaines où règne l'unanimité et entretenir des relations positives avec les autres parties.
7. Discuter et évaluer les réponses, répéter les étapes du processus de négociation jusqu'à obtention d'une solution.
8. Documenter les enseignements et les appliquer dans les projets ou les phases de projets futurs.

Thématiques abordées:

Situations gagnant-gagnant
 Identification des intérêts
 Analyse des intérêts
 Niveau comportemental et du contenu
 Compromis
 Langage corporel
 Communication
 Techniques de négociation
 Gestion des consensus

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a géré et supervisé d'autres personnes dans la conduite et la gestion d'entretiens et de négociations dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important. Le candidat est un habile négociateur. Il a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leur compétence de négociation.
- B Le candidat a conduit des discussions de projet et mené des négociations de manière efficace. Il a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leur compétence de négociation.
- C Le candidat a contribué à des discussions de projet et à des négociations.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne la direction de négociations et en a observé l'application.

Types de comportement relatifs à 2.11 Négociation

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Est capable de conduire des négociations, est suffisamment persévérant pour mener le processus à bien.	Est peu doué pour la négociation, semble lent, est impatient, abandonne rapidement.
Contribue activement à la prévention et à la correction de comportements inadéquats.	Cherche des coupables, rejette la faute sur les autres.
S'efforce de créer des situations gagnant-gagnant pour les deux parties et d'établir des relations de travail et d'affaires à long terme.	Ne respecte pas les intérêts d'autrui, ne vise que des situations gagnant-perdant, ne poursuit que des intérêts à court terme dans ses relations de travail et d'affaires.
Sait s'exprimer avec clarté et efficacité, évite les détails inutiles	Perd le fil de son argumentation.
Définit des objectifs et des scénarios de négociation.	Ne se prépare pas de manière adéquate aux négociations.
Crée une atmosphère propice à la négociation correcte. Négocie équitablement et de manière équilibrée.	Crée une atmosphère de négociation inconfortable. Ne négocie que de son propre point de vue et de manière déséquilibrée.
Respecte les desiderata et les propositions des autres et les discute au niveau du contenu.	Cherche à forcer l'autre partie à accepter sa position.
Sait discuter et exposer sa position raisonnablement sans perdre la face.	Se cramponne à sa position et n'est pas prêt à faire des compromis.
Expose ses propres objectifs et intérêts avec honnêteté et transparence.	N'expose pas ses propres intérêts; n'est ni transparent ni honnête.
Négocie durement au niveau du contenu tout en préservant la qualité des relations personnelles.	Négocie inflexiblement tant au niveau du contenu de la négociation qu'au niveau des relations personnelles.
Analyse les intérêts et les idées pour trouver des solutions constructives.	Adopte d'emblée une position inflexible dès le début et reste intransigeant.
Essaie de comprendre la position des autres, écoute attentivement.	S'écoute parler et n'essaie pas de comprendre la position des autres.

Taxonomie

2.11 Négociation	Savoir										Expérience											
	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau						D,C	B	A								C			B,A			

2.12 Conflits et crises (Conflicts & crisis)

Cet élément de compétence porte sur la façon de gérer les conflits et les crises qui peuvent se manifester entre les différentes parties participant à un projet. Les conflits et les crises sont susceptibles d'éclater tant dans un projet qu'au cours de négociations contractuelles, et ce, en dépit des processus et des directives visant à les éviter. Ils peuvent se dérouler à tous les niveaux, notamment du fait de la collaboration de parties concernées dont les objectifs diffèrent. Ils peuvent aussi apparaître lorsque des personnes qui ne se connaissent pas se réunissent pour travailler à un projet, parfois sous une pression considérable. Il faut donc instaurer un processus de gestion des crises et des conflits (notamment une procédure d'escalation¹) dès la mise en route d'un projet. La gestion de crise commence par une analyse des risques complète et une planification de scénarios permettant de gérer le maximum de crises envisageables.

Un conflit est une rencontre d'éléments ou d'intérêts contraires ou encore de personnalités incompatibles qui peut dégénérer en crise. Souvent, les conflits sapent l'ambiance de travail et peuvent avoir des conséquences négatives pour les individus ou les entreprises concernés. Les conflits peuvent aussi être utiles et, à condition d'être bien gérés, renforcer la cohésion d'une équipe et améliorer les résultats du projet (opportunités).

L'intégrité et la transparence dont fait preuve le responsable de projet dans la médiation objective des conflits ont un impact extrêmement positif sur la résolution du conflit. L'acceptation sera d'autant plus grande si toutes les parties en présence sont convaincues que le responsable de projet ne poursuit qu'un objectif, à savoir résoudre le conflit.

Il est essentiel, surtout dans les premières étapes du cycle de vie d'un projet, de se consacrer à la gestion du risque de conflit dans un groupe incapable de consensus. Le responsable de projet peut transmettre le problème aux échelons hiérarchiques supérieurs en demandant qu'on désigne un médiateur impartial ou qu'on fasse intervenir un organe médiateur indépendant accepté par toutes les parties afin de parvenir à une solution qui aura force obligatoire pour tous. Lorsque le conflit potentiel est prévisible, on peut convenir à l'avance d'une procédure de conciliation.

Les moyens de résoudre les conflits sont la coopération, le compromis, l'anticipation et la prévention des conflits et le recours au pouvoir. Leur efficacité dépend de la volonté de conciliation des parties. En effet, la gestion coopérative des conflits requiert que toutes les parties soient disposées à accepter un compromis ou à trouver le consensus.

Une crise qui éclate dans un projet doit être considérée comme une situation grave, plus sérieuse qu'un simple conflit. Les conflits ignorés ou non résolus peuvent se transformer en crise. Dans ce cas, il faut être capable de réagir rapidement et faire preuve d'une bonne faculté de jugement pour évaluer la crise. Il faut ensuite élaborer des propositions de solution, stabiliser le projet et décider si et jusqu'à quel échelon la crise doit faire

¹ N.d.T.: Le terme utilisé en France est «procédure d'escalade».

l'objet d'une escalation. Le responsable de projet, de programme ou de portefeuille doit immédiatement informer le mandant.

L'art de gérer les crises et les conflits réside dans l'évaluation de leurs causes et de leurs effets et dans la recherche d'informations supplémentaires pour le processus de sélection de solutions possibles. Il doit parfois s'exercer face à des personnes ou à des organismes en colère ou pris de panique. Le responsable doit immédiatement récolter des informations et peser les différentes options pour trouver une solution positive et de préférence synergétique. Il doit surtout rester calme, maître de lui et aimable. Dans ces conditions, le calme et la faculté de jugement sont essentiels.

Thématiques abordées:

Procédure de conciliation
 Contrat
 Equipe de gestion de crise
 Procédure d'escalation
 Qualités humaines
 Faculté de jugement
 Prévention
 Médiation
 Capacité de motivation
 Analyse des risques

Étapes de processus possibles:

1. Décrire et prendre en compte des éléments dans des contrats de projet à partir d'une analyse des risques et d'une planification de la gestion des types de crises et de conflits prévisibles pour le cas où ils éclateraient.
2. En cas de crise ou de conflit dans un projet:
 - 2.1 S'assurer que le responsable de projet n'est pas personnellement concerné, autrement dit n'est pas partie à la crise ou au conflit. Si c'est le cas, il faut en informer le mandant ou la direction, qui peut charger quelqu'un d'autre de résoudre le conflit à la crise.
 - 2.2 Prendre en considération le point de vue de toutes les parties au conflit ou à la crise.
 - 2.3 Réfléchir à l'approche à adopter pour résoudre le conflit ou la crise et se demander si le recours à la médiation de tiers neutres est nécessaire.
 - 2.4 Réfléchir à plusieurs solutions possibles en tenant compte des intérêts de toutes les parties concernées.
 - 2.5 Discuter, retenir et communiquer la solution convenue.
 - 2.6 Documenter les enseignements et les appliquer dans les projets ou les phases de projets futurs.

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a fait office de médiateur dans des conflits et des crises intervenus dans un programme ou un portefeuille important ou a conseillé d'autres personnes dans le cadre de la résolution de conflits et de crises.
- B Le candidat a appliqué efficacement diverses techniques de gestion de conflits et de crises dans le cadre d'un projet complexe.

- C Le candidat a géré avec succès des conflits ou des crises dans le cadre d'un projet de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne les conflits et les crises.

Types de comportement relatifs à 2.12 Conflits et crises

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Est capable de discuter de situations avec son équipe; intervient comme médiateur, discute et est conscient des conflits latents.	Ignore les conflits latents, ne sait pas ce qui se passe au niveau informel, provoque des divergences.
Est accessible, prend toujours le temps d'écouter en cas de crise ou de conflit, collabore avec l'équipe et avec d'autres parties intéressées.	S'occupe d'autre chose et s'isole en cas de conflit ou de crise, ne s'entretient avec les autres qu'au niveau formel. N'a aucun lien informel ou social avec son équipe.
Considère l'incertitude comme un défi.	Laisse les risques et les problèmes s'accumuler.
Est ouvert aux intérêts contradictoires en cas de crise et de conflit.	Provoque activement au sein de l'équipe des divergences d'opinion qui peuvent dégénérer en conflit ou en crise.
A une attitude positive par rapport à la critique constructive, réagit calmement aux attaques personnelles, n'est pas rancunier.	Se vexe ou se révolte face à la critique, réagit de manière émotionnelle et incontrôlée, est rancunier.
Est équitable, accepte les propositions des autres sans rancune.	Impose ses propositions aux dépens des autres, refuse les réactions constructives.
Fait la différence entre les problèmes de relations humaines et les problèmes de travail et les résout dans l'ordre qui convient.	Confond relations personnelles et problèmes de contenu.
Est sûr de lui et positif, respecte la fonction et la personnalité de chacun.	Est arrogant, semble fragile, manipule les autres membres de l'équipe.
Profite des conflits pour faire avancer le projet.	Néglige les conflits potentiels ou latents, n'est pas prêt à défendre le projet jusqu'au bout.

Taxonomie

2.12 Conflits et crises	Savoir										Expérience															
	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée								
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Exigences par niveau					D	C	B	A									C						B	A		

2.13 Fiabilité (Reliability)

Être fiable signifie fournir une performance promise au moment convenu, avec la qualité convenue et avec les ressources convenues. La fiabilité crée la confiance: les autres savent que l'on tient ses promesses. Pour être fiable, il faut être conscient de ses responsabilités, se comporter correctement, être assertif, confiant en soi, prévenir les erreurs, faire preuve d'ouverture d'esprit et être constant. La fiabilité est une qualité très prisée des parties intéressées.

La fiabilité passe essentiellement par l'honnêteté intellectuelle, le réalisme et un bon contrôle.

La fiabilité augmente les chances de succès d'un projet et motive toutes les personnes qui y participent. Elle encourage les membres de l'équipe à faire preuve de maîtrise de soi et de confiance en soi, ce qui permet d'éviter ou de surmonter plus facilement les obstacles et les revers au cours du projet.

Étapes de processus possibles:

1. Bien s'organiser, utiliser des techniques appropriées de planification du travail et du temps, communiquer de manière adéquate avec les parties intéressées.
2. Collecter des informations concernant les intérêts des différentes parties intéressées et évaluer leur fiabilité sur le plan personnel et professionnel.
3. Évaluer avec réalisme et honnêteté intellectuelle le degré de difficulté, le temps et les ressources nécessaires, les coûts et les risques.
4. Faire participer toutes les personnes-clés à la recherche d'une solution.
5. Identifier et évaluer les risques et les opportunités, définir des comportements adéquats et des mesures appropriées, tenir compte des conséquences pour les plans de projet.
6. Faire accepter la solution ou les plans modifiés.
7. Exécuter et gérer le travail de manière systématique.
8. Communiquer de manière appropriée et exposer adéquatement ses réactions quant aux enseignements tirés de la situation.

Thématiques abordées:

Conscience des responsabilités
 Besoin de ressources
 Honnêteté intellectuelle
 Confiance
 Cycles de supervision
 Réseautage avec toutes les parties intéressées
 Planification et organisation
 Technique des scénarios
 Méthode de travail systématique et disciplinée
 Degré de difficulté
 Tolérance à l'erreur

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a, avec les responsables de projet et de programme, fait preuve de fiabilité dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leur fiabilité. Le candidat a par ailleurs contribué à la mise en œuvre et au développement d'initiatives de sensibilisation à la fiabilité dans des projets et des programmes.
- B Le candidat a fait preuve de fiabilité dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leur fiabilité.
- C Le candidat a fait preuve de fiabilité dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne la fiabilité.

Types de comportement relatifs à 2.13 Fiabilité

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Est fiable, autrement dit fournit la prestation promise convenue au moment convenu, avec la qualité convenue et avec le budget convenu.	N'est pas fiable, autrement dit fournit une prestation inférieure à celle convenue, n'est pas ponctuel ou dépasse le budget, sacrifie la qualité.
Lorsque la situation dépasse les tolérances admises du projet, fournit au mandant des rapports bien documentés en temps utile.	Sa devise est «Laisser aller, laisser faire». Tarde tellement à fournir un rapport au mandant que celui-ci n'a plus la possibilité d'influencer le résultat.
Est digne de confiance, utilise avec discrétion ce qu'on lui a dit en confidence.	Ne semble pas fiable, trahit la confiance des autres.
Se sent responsable du succès du projet au nom de toutes les parties intéressées.	Rejette toujours la faute sur les autres.
Assume la responsabilité de l'ensemble, définit correctement les sous-domaines de compétence.	Répercute directement tous les engagements pris envers le mandant et tous les objectifs sur les membres de son équipe.
Contrôle le comportement des membres de l'équipe de projet d'une manière consciente et constructive, est discipliné et consacre du temps à la communication.	N'est pas conscient des conséquences de ses activités de contrôle, prétexte le manque de temps, ne communique pas de manière adéquate.
Transmet toutes les informations de manière adéquate.	A des difficultés à transmettre l'information.

Taxonomie

2.13 Fiabilité	Savoir										Expérience											
	faible			moyen			élevé				faible			moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau				D		C		B,A										C	B	A		

2.14 Reconnaissance des valeurs (Values appreciation)

La reconnaissance des valeurs est l'aptitude à reconnaître les qualités intrinsèques et les valeurs d'autres personnes et systèmes sociaux et de comprendre leur point de vue. Elle comprend également l'aptitude à communiquer avec ces individus et ces groupes et à faire preuve de compréhension pour leurs opinions et leurs valeurs éthiques. L'élément central de la reconnaissance des valeurs est le respect mutuel.

Le responsable de projet, de programme et de portefeuille a son propre système de valeurs qu'il fait valoir envers les membres de l'équipe de projet et les parties intéressées. Il doit également être réceptif aux valeurs d'autres personnes et d'autres groupes de son entourage et les encourager à les faire valoir dans leurs rapports avec lui.

La compréhension des valeurs individuelles et sociales ainsi que celles de l'équipe et de l'organisation sont indispensables pour parvenir à un accord sur les exigences, les objectifs, les conditions générales, les plans de projet et les résultats de projet. Un responsable de projet capable de comprendre les différentes valeurs ainsi que les différences de valeurs entre les personnes participant au projet pourra organiser et réaliser son projet de manière beaucoup plus efficace.

Etapes de processus possibles:

1. S'assurer que ses propres valeurs, pour autant qu'elles soient en rapport avec le projet, sont bien comprises par toutes les parties intéressées.
2. Prendre en considération les valeurs, les opinions, les valeurs éthiques et les intérêts des différentes parties influentes sur le plan politique et social dans l'organisation comme à l'extérieur.
3. Tenir compte des valeurs prédominantes dans la société (influencées par des opinions politiques, des lobbys, des parties intéressées, etc.) pour autant qu'elles puissent avoir des conséquences pour le projet.
4. Inclure dans les débats les valeurs des personnes avec lesquelles on communique et on collabore.
5. Faire preuve de compréhension et, le cas échéant, accepter un point de vue différent.
6. Respecter et estimer les avis différents.
7. Réagir rapidement aux changements de situation et évaluer leurs conséquences de manière adéquate en vue d'une modification du contexte du projet.
8. Appliquer les enseignements dans les projets ou les phases de projets futurs.

Thématiques abordées:

Opinions
Sentiments
Souhaits
Jugements de valeur/Systèmes de valeurs
Respect
Intérêts personnels/Intérêts du groupe
Valeurs d'une organisation
Sensibilité politique
Lobbying
Sensibilité sociale

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a, avec les responsables de projet et de programme, fait preuve de reconnaissance des valeurs et contrôlé efficacement celle d'autrui dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Il a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leur compétence de reconnaissance des valeurs. Le candidat a par ailleurs contribué à la mise en œuvre de la reconnaissance des valeurs dans des projets et des programmes.
- B Le candidat a fait preuve de reconnaissance des valeurs et l'a gérée dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leur compétence de reconnaissance des valeurs.
- C Le candidat a fait preuve de reconnaissance des valeurs dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne la reconnaissance des valeurs et sait l'appliquer.

Types de comportement relatifs à 2.14 Reconnaissance des valeurs

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Prend au sérieux les valeurs, les sentiments, les désirs et les besoins des autres sans se laisser détourner des objectifs du projet.	N'est pas réceptif aux valeurs, aux sentiments, aux désirs et aux besoins des autres; ignore leurs contributions.
Laisse une marge de manœuvre suffisante à ses subordonnés pour qu'ils puissent accomplir leur travail à leur manière.	Restreint la marge de manœuvre de ses subordonnés en leur imposant des obligations et des contrôles.
Implique les membres de l'équipe dans les décisions ou a de bonnes raisons de les prendre seul.	Prend toutes les décisions seul et ne les communique pas aux membres de l'équipe de projet.
Montre l'exemple et est reconnu comme dirigeant.	Les autres considèrent que son comportement est peu sérieux et inadéquat.
Veille à équilibrer ses propres intérêts et ceux des autres.	Agit dans son propre intérêt et néglige celui des autres.
Communique directement ses réactions.	Ne communique pas ses réactions aux membres de son équipe.
Dégage de l'enthousiasme.	Critique, est incapable de motiver les autres.
Est en contact régulier avec les parties intéressées.	Evite le contact avec les parties intéressées.
Inspire confiance.	Paraît méfiant.
Est accepté par l'ensemble de l'équipe et par les autres parties intéressées.	Fait cavalier seul.

Taxonomie

2.14 Reconnaissance des valeurs	Savoir										Expérience															
	faible			moyen			élevé				faible			moyenne			élevée									
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Exigences par niveau					C	B	A									C							B,A			

2.15 Ethique (Ethics)

L'éthique est le comportement ou l'attitude moralement acceptable d'un individu. Le comportement éthique (loyauté, solidarité, intégrité) constitue le fondement de tous les systèmes sociaux. Dans les organisations, certains principes éthiques figurent généralement dans les contrats d'embauche et englobent les règles de comportement professionnelles (code de bonne conduite) que les salariés doivent respecter. Par ailleurs, certaines dispositions juridiques peuvent contraindre une organisation à respecter des conditions générales ou des normes juridiques. Les valeurs éthiques garantissent les libertés personnelles et professionnelles et en définissent les limites.

Le respect des valeurs éthiques permet aux personnels de travailler à un projet la conscience tranquille. Il doit également être garanti dans les relations avec les parties intéressées. Certains types de projets peuvent faire l'objet de règles éthiques détaillées. Les responsables de projet, de programme ou de portefeuille doivent veiller à ce qu'elles soient respectées et que personne ne tente de les contourner.

Les différences sociales et culturelles peuvent aussi se traduire par des valeurs éthiques différentes. Un responsable de projet, de programme ou de portefeuille peut être confronté p. ex. à un conflit de loyauté si l'organisation, le mandant, les responsables de sous-projets ou l'équipe de projet le contraignent à agir d'une manière immorale à ses yeux. Il doit dès lors se poser sérieusement la question de savoir s'il peut accepter ces différences ou s'il doit y trouver une solution.

Cela étant, le responsable de projet, de programme ou de portefeuille doit agir en conformité avec les codes de conduite professionnelle et ne pas encourager ou contraindre ses subordonnés à adopter un autre comportement.

Etapes de processus possibles:

1. Garantir le respect du cadre juridique dans lequel s'inscrit le projet.
2. Identifier toutes les possibilités de situations ou de propositions non éthiques concernant le projet ou les personnes qui y travaillent. Faire preuve de la plus grande transparence dans le cadre de ce genre de situation et dans la recherche d'une solution au problème des divergences.
3. Impliquer les principales parties intéressées et s'entretenir personnellement avec les personnes concernées.
4. Exposer clairement les questions éthiques qui sont importantes aux yeux du responsable de projet.
5. Si une personne concernée insiste sur la poursuite d'une démarche que le responsable considère immorale, celui-ci doit se montrer compréhensif et tenter de régler le différend à l'amiable. Si cela ne fonctionne pas, il exige que le problème soit transmis au sein de l'organisation pour la recherche d'une solution ou pour une médiation.
6. Communiquer les résultats, gérer les conséquences.
7. Mettre en œuvre les mesures nécessaires dans le projet.
8. Appliquer les enseignements dans les projets ou les phases de projets futurs.

Thématiques abordées:

Intégrité

Loyauté/Conflit de loyauté

Solidarité

Egoïsme

Principes éthiques

Comportement moralement acceptable

Règles de comportement professionnelles/Code de bonne conduite

Transparence

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a, avec les responsables de projet et de programme, fait preuve d'éthique et supervisé efficacement celle d'autrui dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille important et de l'organisation permanente. Il a dirigé des responsables de (sous-) programme ou de projet dans le développement de valeurs éthiques. Le candidat a par ailleurs contribué à la mise en œuvre de valeurs éthiques dans des projets et des programmes.
- B Le candidat a fait preuve d'éthique et l'a gérée efficacement dans le cadre de projets complexes et dans le contexte du projet. Le candidat a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement de valeurs éthiques.
- C Le candidat a fait preuve d'éthique et l'a gérée efficacement dans le cadre de projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne l'éthique et est capable de l'appliquer.

Types de comportement relatifs à 2.15 Ethique

Comportements adéquats	Comportements à améliorer
Est conscient des problèmes d'éthique.	N'est pas conscient des problèmes d'éthique ou les ignore.
Fait preuve de respect lors du traitement de questions et d'opinions éthiques.	Se moque des autres ou leur manque de respect d'une autre manière lorsqu'il est question d'éthique.
Reste intègre et est ouvert aux valeurs éthiques individuelles et professionnelles.	Fait des compromis qui dépassent les limites de l'éthique, n'est pas honnête en ce qui concerne l'éthique.
Respecte les valeurs éthiques également en cas de conflits ou de crises.	Néglige l'éthique ou agit sans scrupule sous la pression.
Respecte toujours ce qui a été convenu, n'abuse ni de son avantage en matière d'information ni de son pouvoir.	Ne respecte pas ce qui a été convenu, abuse de son avantage en matière d'information et de son pouvoir.
Est transparent, équitable et ferme lors de la définition des valeurs éthiques.	N'est ni ouvert ni honnête ou tient un double langage lors de la définition de valeurs éthiques.
Est solidaire et loyal envers les membres de l'équipe et défend le projet lorsque c'est nécessaire.	N'est pas solidaire et ne défend pas le projet, n'est loyal qu'envers la direction.
Se réjouit du succès des autres, recherche le succès général et non à se faire valoir.	Présente le succès comme le fruit de ses propres efforts, néglige les contributions d'autrui.

Taxonomie

2.15 Ethique	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible			moyen			élevé				faible			moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau						C	B	A									C		B	A		

4.3 Éléments de compétence contextuelle

Cette section décrit les éléments utilisés pour évaluer la compétence en lien avec le contexte du management de projet. Ces éléments de compétence sont nécessaires pour lancer et mettre en route un projet, en gérer la réalisation et le clôturer. Leur utilisation et leur importance dans les phases de projet peut différer en fonction de la nature, de la dimension et de la complexité des projets et d'autres facteurs d'influence. Le travail de projet professionnel requiert que l'on tienne compte d'éléments de compétence technique et comportementale significatifs, dont l'importance peut également varier en fonction de la situation du projet.

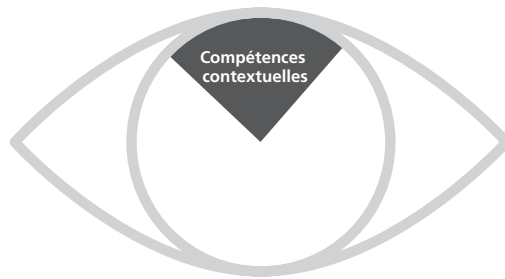


Tableau 4.3 *Éléments de compétence contextuelle*

3.01	Approche projet
3.02	Approche programme
3.03	Approche portefeuille
3.04	Introduction du management de projet, de programme et de portefeuille
3.05	Organisation permanente
3.06	Processus métier
3.07	Systèmes, produits et technologies
3.08	Gestion des ressources humaines
3.09	Santé, sécurité et environnement
3.10	Financement
3.11	Droit

Les cinq premiers éléments de compétence contextuelle décrivent l'utilisation du management de projet, de programme ou de portefeuille dans une organisation. Les six derniers décrivent ce que les fonctions de support de l'organisation permanente doivent connaître du management de projet et ce que les équipes de projets doivent connaître des fonctions de support de l'organisation permanente.

Tous les éléments de **compétence contextuelle** sont décrits par un texte général, une énumération des *Étapes de processus possibles* et une liste des *Thématiques abordées*. Le savoir et l'expérience requis aux différents niveaux IPMA figurent à la rubrique *Compétences-clés requises à chaque niveau*. De manière générale, ces éléments de compétence sont à considérer comme apparentés les uns aux autres.

Voici une description succincte de la compétence contextuelle concrète requise aux quatre niveaux IPMA:

- **Niveau IPMA A:** Le candidat doit prouver sa capacité à appliquer efficacement les éléments de compétence contextuelle dans la coordination de projets ou de programmes et dans la conduite d'un portefeuille ou d'un programme tout en s'orientant sur l'organisation permanente et sur la stratégie de l'organisation. Le candidat a guidé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de leur compétence contextuelle. Il a participé au développement ou à la mise en œuvre d'outils, de techniques et de méthodes relatifs au contexte dans le cadre de projets, de programmes ou de portefeuilles et a contribué au développement des profils métiers du management de projet en présentant ou en publiant ses expériences ou des théories nouvelles relatives aux éléments de compétence contextuelle.
- **Niveau IPMA B:** Le candidat doit prouver sa capacité à appliquer efficacement les éléments de compétence contextuelle dans le cadre de projets complexes. Il a guidé des responsables de (sous-)projet dans le développement de leur compétence contextuelle.
- **Niveau IPMA C:** Le candidat doit prouver sa capacité à appliquer efficacement les éléments de compétence contextuelle dans le cadre de projets de complexité limitée. Le cas échéant, il doit être guidé dans le développement de sa compétence contextuelle.
- **Niveau IPMA D:** L'évaluation porte sur la connaissance des éléments de compétence contextuelle et de leur application.

Les critères spécifiques de savoir et d'expérience utilisés dans l'évaluation figurent dans les descriptions des éléments de compétence. Les niveaux IPMA constituent les étapes concrètes d'un processus permanent d'accroissement du savoir et de l'expérience.

3.01 Approche projet (Project orientation)

Un projet est une opération visant à fournir une série de prestations précises dans le respect de certaines exigences et au moyen de ressources limitées.

Projets

- Les projets se distinguent essentiellement par une combinaison unique de paramètres assortis d'objectifs correspondants tels que des prestations, un échéancier et un budget définis, par une organisation spécifique et par leur délimitation par rapport à d'autres activités.
- Les projets organisent les ressources matérielles et personnelles de manière spécifique pour produire, dans un laps de temps défini, avec un budget donné et dans le cadre d'un cycle de vie standard, des prestations répondant à certaines spécifications et visant à induire des changements utiles.
- Les projets combinent un ensemble unique d'activités exécutées par une organisation de durée limitée dans le but d'atteindre des objectifs définis moyennant des paramètres précis.
- Les projets présentent des caractéristiques telles que la nouveauté, la complexité, les contraintes légales, la collaboration interdisciplinaire et la répartition du travail, des risques et des opportunités.
- Les projets peuvent être classés par catégorie – projets d'investissement, de recherche et développement, de développement organisationnel, de TIC (technologies de l'information et de la communication), etc. – ou selon d'autres caractéristiques – interne/externe, régional/national/international, complexité, etc.

Le **management de projet** consiste à organiser et à contrôler tous les aspects d'un projet ainsi qu'à diriger tous les acteurs pour atteindre les objectifs du projet de façon sûre et dans le respect des contraintes de temps, de budget et de risques. Le management de projet englobe l'ensemble des tâches de coordination et de direction, l'organisation, les techniques et les mesures qui s'inscrivent dans le cadre d'un projet. Dans ce contexte, l'optimisation des paramètres que sont les prestations, le temps, les coûts et les risques est essentielle.

La notion d'**approche projet** décrit l'orientation management par projets des organisations et est utilisée pour le développement de compétences. La manière de coordonner des projets dans le cadre d'un portefeuille, de conduire des projets et des programmes et de soutenir les compétences des responsables de projet, de programme et de portefeuille exerce une influence directe sur le succès d'un projet. Les projets et leur management sont distincts de l'activité courante des organisations permanentes et de leur management. Les organisations permanentes recourent au **management par projets** pour prendre des mesures destinées à garantir, sur le plan stratégique et tactique, l'efficacité, la taille optimale et la compétitivité sur leur marché, tandis qu'en règle générale, leurs fonctions et processus métiers (business processes) normaux sont gérés selon les principes de l'orientation clientèle, de l'efficacité et de l'économie des affaires courantes.

Étapes de processus possibles:

1. Évaluer le besoin de l'organisation permanente en matière de projets.
2. Tenir compte de l'organisation, de sa culture et de ses processus dans le domaine des projets.
3. Elaborer le mandat de projet pour la mise en œuvre ou le développement de l'approche projet dans l'organisation versus d'autres initiatives d'amélioration de l'activité qui consomment également du temps de management.
4. Modifier de manière adéquate l'organisation, sa culture et ses processus.
5. Contrôler les progrès réalisés dans le management de projet.
6. Tirer des enseignements de chaque projet et les appliquer dans les projets ou les phases de projets futurs.

Thématiques abordées:

Management par projets

Processus métiers et leur reconfiguration (Business Process Reengineering BPR)

Compétence en management de projet

Fonctions de management de projet

Méthodes, techniques et outils du management de projet

Caractéristiques des projets

Types de projets

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a conduit le développement des notions de projet et de management de projet dans une organisation ou dans un portefeuille et dirigé efficacement des responsables de projet et de programme ainsi que des parties intéressées dans l'application du management de projet. Il a dirigé des responsables de (sous-)programme ou de projet dans le développement de ces notions. Il a par ailleurs contribué à la mise en œuvre de ces notions dans des projets ou des programmes et dans son portefeuille.
- B Le candidat a compris les notions de projet et de management de projet et les a appliquées efficacement dans des projets complexes. Il a dirigé des responsables de (sous-)projet dans le développement des notions de projet et de management de projet.
- C Le candidat a mis en œuvre efficacement les notions de projet et de management de projet définis par l'organisation dans des projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne les notions de projet et de management de projet et en a observé l'application.

Taxonomie

3.01 Approche projet	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible			moyen			élevé				faible			moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					D	C		B	A								C		B	A		

3.02 Approche programme (Programme orientation)

Un **programme** est un ensemble de projets et de changements organisationnels apparentés, mis en œuvre pour réaliser un objectif stratégique et obtenir les résultats et les avantages attendus par l'organisation.

Un **programme** consiste en un nombre donné d'opérations spécifiques et liées (projets et tâches complémentaires) qui servent ensemble à réaliser un objectif stratégique ou une **stratégie générale**.

Le **management de programme** fournit le cadre nécessaire à la réalisation de stratégies et d'initiatives.

En règle générale, les programmes présentent les caractéristiques ci-dessous.

- Lors du lancement du programme, les projets qui en font partie et les échéances ne sont pas encore intégralement identifiés ou planifiés.
- Les projets ultérieurs du programme dépendent des résultats des projets antérieurs.
- Les échéances sont des dates auxquelles certains objectifs stratégiques sont réalisés ou auxquelles les résultats sont remis à l'organisation permanente.
- Leurs contenus peuvent varier considérablement.
- Il faut contrôler en permanence l'importance stratégique des différents projets du programme.

L'**approche programme** signifie une décision en faveur de la mise en œuvre de la notion de management par programmes et le développement de la compétence de management de programme. L'organisation permanente réalise ses objectifs stratégiques au moyen de paquets de projets et de programmes. Par conséquent, le management de programme est l'instrument auquel elle recourt pour réaliser ses plans stratégiques.

Différence entre programme et portefeuille: le management de programme est un instrument servant à mettre en œuvre un ensemble de changements stratégiques. Il repose essentiellement sur des jalons. Le management de portefeuille sert quant à lui à garantir les changements induits par des projets et des programmes au sein d'une organisation ou d'une unité d'organisation. Le management de portefeuille a pour fonction de faire coïncider le portefeuille avec les objectifs de l'organisation et est responsable de la priorisation des projets et des programmes. Il repose essentiellement sur des périodes.

Thématiques abordées:

Processus métiers

Plans stratégiques et commerciaux de l'organisation

Méthodes, techniques et outils du management de programmes

Comité de pilotage de programme

Responsable de programme

Bureau de programme (Program Management Office)

Gestionnaire(s) de changements
 Contrôleur central de programme
 Gestion des ressources

Étapes de processus possibles:

1. Lister et prioriser les initiatives d'amélioration des activités de l'entreprise.
2. Confirmer l'existence de mandats de projets pour l'application du management de programme.
3. Introduire un système d'évaluation quantitative des projets d'un programme et de leurs résultats.
4. Orienter les principaux programmes et leurs résultats vers les objectifs stratégiques de l'organisation en s'aidant du système d'évaluation.
5. Contrôler et piloter les résultats avec l'échelon hiérarchique concerné et communiquer les décisions.
6. Garantir le changement adéquat de l'organisation, de sa culture et de ses processus.
7. Mettre en route des projets adéquats dans le cadre du programme et supprimer les projets non significatifs.
8. Superviser les progrès, tirer des enseignements de chaque programme et les appliquer dans les programmes futurs.

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a dirigé efficacement des programmes ou le développement de directives, d'outils et de méthodes de management de programme dans son domaine de responsabilité. Il a conduit efficacement ou contribué de manière décisive à la transformation de stratégies d'entreprise en programmes ou en portefeuilles. Il a sélectionné et soutenu efficacement des responsables de projet ou de programme dans son domaine de responsabilité.
- B Le candidat a compris les notions de management de programme et a conduit des projets complexes dans le cadre d'un programme.
- C Le candidat a compris les notions de management de programme et a conduit des projets de complexité limitée dans le cadre de programmes.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne la notion de management de programme et en a observé l'application.

Taxonomie

3.02 Approche programme	Savoir										Expérience											
	faible			moyen				élevé			faible			moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau				C		B		A							C	B			A			

3.03 Approche portefeuille (Portfolio orientation)

Un portefeuille est un ensemble de projets ou de programmes qui ne sont pas nécessairement liés les uns aux autres, mais qui ont été regroupés à des fins de contrôle ou de coordination et d'optimisation. Les questions situées à l'échelon d'un portefeuille (de développement organisationnel, de TIC, d'investissement immobilier, etc.) doivent être communiquées et soumises à la direction pour qu'elle décide des mesures stratégiques à prendre le cas échéant.

Le management de portefeuilles de projets ou de programmes assure la priorisation de projets et de programmes au sein d'une organisation ou d'une unité d'organisation et l'optimisation de la contribution globale des projets et des programmes à la stratégie de l'organisation. La fonction bottom up du responsable de portefeuille consiste à pondérer les différents projets, à coordonner l'attribution de ressources limitées (responsables de projet, méthodes et outils de management de projet, etc.) ainsi qu'à consolider les rapports et à les soumettre à la direction. En top down, il gère les processus de mise en œuvre de la stratégie dans les projets ou les programmes.

Le management de portefeuille est essentiellement appliqué à des groupes de projets et de programmes qui n'ont que peu de points communs sur le plan de l'activité de l'entreprise, mais qui puisent dans le même réservoir de ressources limitées. Le responsable de portefeuille coordonne tous les projets et, le cas échéant, les programmes d'une organisation ou d'une unité d'organisation pendant tout le processus d'évaluation, de choix, de supervision, de contrôle, de fixation de nouvelles priorités et de clôture. La division d'un projet complexe en sous-projets fait également partie du management de projet.

Le management de portefeuille crée un ensemble équilibré de projets et de programmes pour une organisation. Cet ensemble peut être réalisé au moyen des ressources personnelles et financières disponibles dans le cadre d'un modèle sur mesure qui fait coïncider la sélection des projets avec les objectifs stratégiques.

Pour déployer et assurer la mise en œuvre de sa stratégie, l'organisation doit définir et assurer le suivi d'indicateurs clés de performance (ICP – key performance indicators KPI). Les ICP permettent d'évaluer le mandat de chaque projet ou programme pour en vérifier la pertinence continue. En cas de changement du contexte, les projets sont adaptés en conséquence.

Le contrôle de portefeuille nécessite des outils supplémentaires, p. ex. des indicateurs de performance clés que l'on utilise comme facteurs de pondération du mandat d'un projet pour vérifier que le projet en question contribue de manière décisive à la concrétisation de la stratégie.

Étapes de processus possibles:

1. Lister et prioriser les programmes et les projets conformément aux stratégies et aux objectifs de l'organisation.
2. Attribuer des ressources au portefeuille. Equilibrer l'offre et la demande.
3. Définir des processus, des outils et des rapports standard pour tous les programmes ou projets du portefeuille et mettre en place des fonctions d'assistance.
4. Assurer le suivi et le contrôle permanents des projets ou programmes du portefeuille. Prendre des mesures correctives.
5. Eliminer du portefeuille les projets ou programmes qui ne sont plus déterminants ou qui ne correspondent plus à la stratégie de l'entreprise lorsqu'elle a changé. Garantir que les mécanismes de retour d'information fonctionnent pour les enseignements tirés de l'expérience.
6. Sélectionner des projets ou programmes nouveaux et les ajouter au portefeuille.

Thématiques abordées:

Plans stratégiques et commerciaux de l'organisation

Tableau de bord prospectif

Formats types de documents

ICP (indicateurs de mesure de la réalisation globale des objectifs)

Bureau d'assistance du portefeuille (Project Office)

Bureau d'assistance pour le management de programme (Program Management Office)

Gestion des ressources

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a dirigé efficacement des portefeuilles ou le développement de directives, d'outils et de méthodes de management de portefeuille dans son domaine de responsabilité. Il a conduit efficacement ou contribué de manière décisive à la transformation de stratégies d'entreprise en programmes ou en portefeuilles de projets. Il a sélectionné et soutenu efficacement des responsables de projet ou de programme dans son domaine de responsabilité.
- B Le candidat a compris les notions de management de portefeuille et a conduit des projets complexes dans le cadre d'un portefeuille.
- C Le candidat a compris les notions de management de portefeuille et a conduit des projets de complexité limitée dans le cadre de portefeuilles.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne la notion de management de portefeuille et en a contrôlé l'application.

Taxonomie

3.03 Approche portefeuille	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible			moyen				élevé			faible			moyenne				élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					C		B		A						C		B			A		

3.04 Introduction du management de projet, de programme et de portefeuille (Project, programme & portfolio implementation)

Cet élément de compétence concerne le processus d'introduction, d'amélioration continue et d'adaptation du management de projet, de programme et de portefeuille (MPPP) dans les organisations. Toutes les organisations possèdent leur processus permanent d'amélioration et d'adaptation, qui peut être mis en œuvre de manière plus ou moins rapide. Les adaptations tiennent compte des nouveaux objectifs commerciaux de l'entreprise et de l'évolution des conditions générales extérieures. L'introduction ou la modification du MPPP est une stratégie organisationnelle qui prend généralement la forme d'un programme. L'amélioration continue est indispensable pour accroître la compétence en management de projet, de programme et de portefeuille et augmenter les chances de succès de l'organisation dans la mise en œuvre de ses plans stratégiques.

Pour améliorer leur MPPP, les organisations recourent au **benchmarking** afin d'identifier les **meilleures pratiques** et de se positionner par rapport aux indicateurs de comparaison.

L'introduction du MPPP dans une organisation implique la détermination des meilleurs processus, méthodes, techniques et instruments, la modification des attitudes des personnes concernées et la réalisation de changements organisationnels dans le cadre d'un processus permanent d'amélioration et d'adaptation. Cette démarche nécessite de planifier et d'optimiser en profondeur les missions spécifiques et d'en garantir l'adéquation pour la réalisation des objectifs de projet ou de programme. Il faut enfin recruter du personnel qualifié en matière de gestion de projet, de programme et de portefeuille.

Les **normes** et les **lignes directrices** facilitent la maîtrise de la routine ou des événements exceptionnels intervenant dans le travail quotidien de projet, de programme ou de portefeuille. La **standardisation** de la terminologie permet à tous les acteurs de se comprendre et constitue une base commune pour les contrats de management de projet. L'**assurance qualité** inclut le contrôle du respect des normes et lignes directrices en vigueur.

Pendant le cycle de vie du programme MPPP, le futur produit et les processus de management de projet doivent être supervisés, contrôlés et améliorés. Le responsable du programme MPPP fait appliquer les principes, les processus et les outils du management de projet (y compris l'assurance qualité) dans le cadre du travail avec l'équipe du projet. L'organisation contribue au succès de la stratégie d'introduction du MPPP en adaptant ses structures et ses procédures.

Etapes de processus possibles:

1. Décider d'améliorer et d'adapter continuellement le MPPP.
2. Identifier l'état du MPPP dans l'organisation par rapport aux indicateurs de comparaison.
3. Développer une stratégie MPPP pour l'organisation.
4. En prouver la faisabilité dans le cadre d'un programme pilote MPPP.
5. Évaluer les résultats du programme pilote; en cas de réussite, élaborer un programme global d'introduction ou d'adaptation du MPPP.

6. Fixer les délais d'introduction et les étapes nécessaires pour le développement des compétences, les changements organisationnels et les méthodes, outils et techniques à appliquer.
7. Réaliser les étapes du processus, recruter et former les personnes impliquées dans le management de projet, de programme et de portefeuille.
8. S'améliorer de manière permanente en répétant les étapes du processus et en appliquant les enseignements tirés de l'expérience.

Thématiques abordées:

Objectifs commerciaux et leur évolution

Conditions générales et leur évolution

Benchmarking

Meilleures pratiques

Gestion du changement MPPP

Modèles de maturité

Développement du personnel

Normes et directives

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a géré avec succès l'introduction ou l'amélioration et l'adaptation notables du management de projet, de programme et de portefeuille (MPPP) dans son domaine de responsabilité.
- B Le candidat a collaboré efficacement au plan de mise en œuvre du MPPP, à l'évaluation des résultats et à l'identification d'améliorations et d'adaptations potentielles.
- C Le candidat a collaboré activement à la mise en œuvre d'un processus d'amélioration et d'adaptation du MPPP.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne l'introduction et la modification du MPPP.

Taxonomie

3.04 Introduction du management de projet, de programme et de portefeuille	Savoir										Expérience											
	faible			moyen			élevé				faible			moyenne			élevée					
Niveau de compétence	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Echelle																						
Exigences par niveau						C	B	A								C	B	A				

3.05 Organisation permanente (*Permanent organisation*)

Cet élément de compétence concerne la relation entre les organisations de portefeuille, de programme ou de projet, qui sont provisoires, et les services des organisations permanentes qui fournissent des prestations pour les projets, les programmes et les portefeuilles ou présentent des interfaces avec l'organisation de projet. Il est impossible de mener un projet à bien sans la contribution des services des organisations permanentes. Les résultats des projets sont utilisés par l'organisation permanente, qui en assure également la maintenance.

Les organisations permanentes sont axées sur le long terme, tandis que les projets, programmes et portefeuilles servent à induire et gérer des changements ou à exercer le métier de base d'une entreprise orientée projet. Les projets sont soit réalisés dans une organisation permanente, soit utilisent les ressources, les produits et les équipements mis à disposition par l'organisation permanente. Les méthodes de travail, les processus et les décisions de l'organisation permanente (missions, hiérarchie, échelons d'autorité, responsabilités, structures d'organisation et prise de décision) influencent le travail de projet et inversement.

Il est indispensable d'obtenir l'adhésion au projet et de surmonter les éventuelles oppositions dans l'organisation permanente. Les prestations fournies par le projet (produits, équipements, systèmes d'information et documentations) influencent les processus de travail de l'organisation permanente. Les projets, les programmes et les portefeuilles apportent une contribution essentielle à ses résultats futurs, mais sont aussi en concurrence avec d'autres projets et avec les affaires courantes. Il est important pour les projets de connaître la politique d'entreprise et les résultats de l'organisation permanente, la manière dont ils sont contrôlés et les risques qu'ils présentent. Il est également nécessaire de connaître les principes de planification et de gestion de l'organisation permanente et l'importance de la contribution du projet pour mettre toutes les chances de succès de son côté.

Si le responsable de projet possède une expérience dans le secteur d'activité, il comprendra plus facilement ces facteurs. Les organisations permanentes évoluent, ce qui peut se traduire par des changements, des restructurations et des crises dans les projets, les programmes et les portefeuilles.

Les organisations permanentes orientées projet mettent souvent en place un management de portefeuille pour leurs projets et leurs programmes. Souvent, les organisations permanentes possèdent un bureau de management de projet (Project Management Office, PMO) qui assure la continuité des informations et méthodes de management de projet.

Le management par projets est un modèle de management des organisations permanentes, notamment des organisations permanentes orientées projet. Il accroît la flexibilité et la dynamique organisationnelles, décentralise les responsabilités du management métier, améliore les processus d'apprentissage dans l'organisation et facilite les changements organisationnels. D'autres modèles de management, comme le management par objectifs p. ex., peuvent être intégrés et utilisés dans la forme d'organisation du management par projets.

Étapes de processus possibles:

1. Comprendre la structure, les objectifs et les méthodes de travail de l'organisation permanente.
2. Tenir compte de la structure, des objectifs et des méthodes de travail des parties intéressées.
3. Identifier et développer des interfaces entre l'organisation permanente et les services de l'organisation de projet.
4. Identifier les concordances et les divergences entre les intérêts de l'organisation permanente et ceux de l'organisation de projet, de programme ou de portefeuille.
5. Réfléchir aux options et à leurs conséquences.
6. Discuter, décider, communiquer et réaliser.
7. Surveiller le progrès, mettre en place des cycles d'apprentissage.

Thématiques abordées:

Secteurs économiques

Métiers de base

Management par projets

Evolution de l'organisation permanente

Organisations orientées projet

Méthodes de travail de l'organisation permanente

Processus de décision de l'organisation permanente

Structures d'organisation

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a conduit efficacement la mise en place et la réalisation de la coordination de méthodes de travail et de décisions générales entre les services de l'organisation permanente et l'organisation des projets.
- B Le candidat a géré efficacement les interfaces entre des organisations permanentes et des projets complexes.
- C Le candidat a géré efficacement les interfaces entre des organisations permanentes et des projets de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion des interfaces entre des organisations permanentes et des projets; il en a observé l'application.

Taxonomie

3.05 Organisation permanente	Savoir										Expérience											
	faible				moyen				élevé		faible				moyenne				élevée			
Niveau de compétence	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Echelle																						
Exigences par niveau					D	C	B	A								C	B		A			

3.06 Processus métier

Le **processus métier** est une activité industrielle, commerciale ou professionnelle d'autre nature dont l'objectif est de fournir des biens ou des services. Ce terme s'applique à la fois aux organismes à but lucratif et non lucratif. Cet élément de compétence se réfère aux conséquences des problèmes liés au **métier** sur le management de projet, programme et portefeuille et inversement ainsi que sur leur compatibilité aux besoins métier. La grande majorité des processus de management de projet sont étroitement liés aux processus métiers des organisations permanentes.

Pour être efficace («faire les bonnes choses») et efficient («faire les choses bien»), le management de projet doit être compatible avec l'**environnement métier**. Le management de projet, de programme et de portefeuille est lié aux stratégies organisationnelles et a pour objectif de permettre la réalisation de la **stratégie de l'entreprise**. Le MPPP doit correspondre aux directives de l'entreprise, qu'elles soient juridiques, organisationnelles ou financières ou encore s'il concerne le marketing, les ressources humaines et les ventes. Simultanément, les projets et les programmes doivent répondre aux attentes, fournir des rapports permettant à la direction d'exercer son contrôle et communiquer avec les parties intéressées pour garantir la compatibilité avec l'organisation.

Au **niveau stratégique**, le contexte commercial et juridique détermine le cadre dans lequel les projets et des programmes peuvent être réalisés efficacement. Il inclut les décisions concernant l'intégration du travail de projet et de programme dans l'organisation, l'organisation de la comptabilité analytique et financière, l'octroi et le développement des ressources de projet ainsi que la manière dont les projets, programmes et portefeuilles communiquent avec la direction pour lui permettre d'exercer son contrôle et de garantir leur orientation vers les besoins métiers.

Au **niveau tactique**, le lien entre le contexte commercial et juridique et le projet ou le programme est assuré par le **mandat de projet**, qui définit les attentes envers le projet ou le programme (autrement dit envers les sous-systèmes et les composants) en ce qui concerne les prestations, la fonctionnalité des résultats, le calendrier et les ressources nécessaires ainsi que les coûts, les risques acceptables et les revenus. La relation avec d'autres unités doit être précisée à deux égards: ce que le projet ou le programme attend de leur part et ce qu'elles peuvent à leur tour attendre du projet ou du programme.

Au **niveau opérationnel**, l'organisation permanente, représentée par les mandants, les exploitants et les utilisateurs, doit définir les exigences en matière de prestations, de délais et de coûts du projet ou du programme. Elle doit également s'assurer qu'elle est en mesure de vérifier les prestations en vue de leur réception et de leur introduction dans l'exploitation et de les utiliser pour obtenir le résultat prévu.

La planification et les **rapports** sont des outils qui permettent à chacun de savoir et de comprendre ce que le projet ou le programme fournit, ce qui doit être fait par qui, comment et quand les processus de management se déroulent. Le responsable de projet doit

absolument savoir à quels cas et dans quelle mesure son droit de décision s'applique et quand il doit transmettre certaines questions ou communiquer des changements.

Le responsable de projet doit avertir la direction à temps lorsque des mesures sont nécessaires pour éviter des écarts excessifs entre les prestations prévues et les prestations fournies. Pour ce faire, il se fonde sur la gestion des risques et des opportunités qui sert aussi à l'organisation d'un **tableau de bord**. Ces communications doivent être transmises de manière à ce que la direction ait le temps de se procurer des informations supplémentaires et de prendre des décisions. Cela vaut notamment pour les modifications de la description du projet ou de la fonctionnalité souhaitées au cours du projet.

Un **marketing de projet** doit être pratiqué dans l'ensemble de l'entreprise pour souligner l'identité et l'importance des projets, des programmes et des portefeuilles, renforcer l'esprit d'équipe et gagner en visibilité auprès de la direction.

Étapes de processus possibles:

1. Analyser l'organisation métier et ses relations avec l'organisation de projet, de programme ou de portefeuille.
2. Définir des normes et des directives stratégiques pour les aspects juridiques, financiers et économiques ainsi que pour le marketing, les ressources humaines et les ventes.
3. Mettre en route des processus de définition de normes et directives adéquates dans l'organisation et évaluer les projets et les programmes sur la base de ces normes et directives.
4. S'adapter aux stratégies de redéfinition de métier.
5. Rédiger des rapports à l'intention de la direction et définir les exigences du mandat.
6. Retourner des informations sur les expériences et les appliquer adéquatement dans l'organisation permanente ou dans l'organisation de projet, de programme ou de portefeuille.

Thématiques abordées:

Stratégies et objectifs métiers

Tactique métier

Processus et décisions métiers

Utilisateurs

Exploitants

Mise en place et exploitation d'un tableau de bord

Gestion du changement

Communication

Gestion des ressources humaines dans les organisations provisoires

Marketing de projet

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a fait partie d'un comité de suivi du développement et de l'introduction de processus MPPP reposant sur les exigences métiers pour son domaine de responsabilités. Il a pris en considération des aspects métiers dans le cadre de la priorisation de projets et de programmes et informé la direction efficacement et en permanence sur les questions stratégiques.
- B Le candidat a participé à l'élaboration et au développement de processus de coordination entre des projets complexes et des activités métiers. Il a géré efficacement l'impact des activités et des exigences métiers sur des projets complexes au niveau tactique et opérationnel.
- C Le candidat a participé à l'élaboration et au développement de processus de coordination entre des projets de complexité limitée et des activités métiers. Il a géré efficacement l'impact des activités et des exigences métiers sur des projets de complexité limitée au niveau tactique et opérationnel.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne les projets et les activités et exigences métiers et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

3.06 Processus métier	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible			moyen			élevé				faible			moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau				D		C		B	A							C		B	A			

3.07 *Systèmes, produits et technologies (Systems, products & technology)*

Cet élément de compétence concerne le rapport entre les projets, les programmes ou les portefeuilles et les organisations permanentes sur le plan des systèmes, des produits et des technologies. Il est subdivisé en plusieurs éléments: utilisation, fourniture et développement de systèmes, de produits et de technologies pour l'organisation permanente, par l'organisation permanente ou dans l'organisation permanente. Les technologies sont à la base de différents produits.

On peut recourir aux projets pour développer ou modifier des produits, des prestations ou des systèmes. En règle générale, le choix et le changement technologiques sont des questions stratégiques gérées à l'aide de projets. Le développement ou la modification d'un système, d'un produit ou d'une technologie nouveaux ou modifiés doit être traité dans un projet, depuis la conception jusqu'à la commercialisation en passant par la production. L'équipe de projet responsable doit comprendre à la fois le processus de développement du produit et la fonction du chef de produit.

Les **systèmes** (systèmes d'information et de communication, infrastructures, processus industriels, systèmes de marketing et de vente) sont composés de sous-systèmes et d'éléments techniques et socio-économiques.

Le **cycle de vie d'un produit** ou d'un service est géré par le chef de produit ou de service, et celui d'un sous-système ou d'un système par le responsable de système ou d'équipement. Les unités de l'organisation permanente assurent la gestion des produits, des prestations et des équipements ainsi que la maintenance des systèmes ou sous-systèmes innovants découlant des projets.

Le contexte technologique constitue le cadre de la création de solutions éprouvées et innovantes concernant des produits et services nouveaux ou modifiés et les systèmes de production correspondants. Globalement parlant, les développements technologiques dans les secteurs économiques des mandants sont parmi les principaux déclencheurs de projets et de programmes. A un niveau inférieur, ils exercent une influence décisive sur le choix de solutions pour les sous-systèmes.

Les projets qui travaillent sur des systèmes, des produits ou des technologies faisant partie de la norme de l'entreprise doivent respecter les **normes** et les **lignes directrices** établies par l'organisation en vue de leur utilisation adéquate. Dans certains cas, les projets servent à tester de nouveaux systèmes, produits ou technologies. S'ils s'avèrent utiles, l'entreprise peut décider de les introduire. Le projet initial sert alors de **projet pilote** ou de **prototype**.

Les projets visant l'introduction de systèmes, de produits ou de technologies (ou de leurs nouvelles versions) font l'objet de contrats-cadres de prestations, de calendriers et de budgets. Les projets de vente de systèmes, de produits ou de technologies (ou de leurs nouvelles versions) sont primordiaux pour la concrétisation de la stratégie métier.

La demande du marché, le périmètre du projet (capacité de production), la date d'introduction et le budget de projet sont déterminants pour les recettes escomptées, la rentabilité et la durée d'amortissement.

Le responsable et l'équipe de projet doivent savoir que les exigences sont parfois contradictoires en ce qui concerne la performance du système, les prestations, le calendrier, la durée de vie, les coûts d'investissement, d'utilisation et d'entretien, les recettes et les risques. Le responsable et l'équipe de projet doivent comprendre les aspects liés à l'utilisation, la rentabilité, la faisabilité, la compatibilité, les changements futurs, l'extension, le renouvellement et le remplacement dans l'analyse de faisabilité de projet. Ces aspects sont documentés et gérés dans le mandat de projet. Ils doivent également être conscients de l'existence dans l'organisation permanente de parties intéressées déterminantes pour l'utilisation, la fourniture ou l'introduction de systèmes, de produits ou de technologies et de la nécessité de les intégrer dans le projet. Il s'agit notamment d'unités qui se consacrent à la gestion de systèmes, de produits, de technologies et d'équipements, au marketing et à la commercialisation lorsque les systèmes, les produits ou les technologies (ou leurs nouvelles versions) sont destinés à la vente, ainsi qu'aux normes de qualité de l'entreprise et à l'architecture de systèmes, de produits et de technologies.

Après l'introduction des systèmes, il faut amortir les investissements et surveiller, contrôler et assurer la maintenance des systèmes. S'ils dépassent certaines limites et présentent une certaine complexité, le remplacement, la transformation et l'élimination de systèmes (cycle de vie du produit) font l'objet de nouveaux projets.

Les cycles de vie approximatifs, souhaités et réalistes des systèmes, des sous-systèmes et de leurs éléments sont définis par les utilisateurs et par l'équipe de projet. Le responsable et l'équipe de projet doivent connaître les exigences en ce qui concerne la gestion du système et sa maintenance, son entretien et son remplacement. Ces exigences doivent faire partie des objectifs du responsable de projets et être utilisées pour optimiser le projet.

Étapes de processus possibles pour l'utilisation de systèmes, produits et technologies:

1. Analyser la structure, le périmètre et le contexte.
2. Procéder à une analyse de faisabilité et rédiger un mandat de projet.
3. Identifier les clients et les fonctionnalités.
4. Définir les objectifs du système, des sous-systèmes et de leurs éléments.
5. Elaborer le projet de production et de chaîne logistique pour la commercialisation.
6. Attribuer les responsabilités et autoriser la conception et la production de sous-systèmes et d'éléments.
7. Optimiser l'ensemble sur la base de propositions concernant l'utilisation, la maintenance et la performance économique.
8. Tester dans le cadre d'un essai pilote, identifier les problèmes et les résoudre.
9. Valider sur la base des exigences fixées dans le mandat de projet.
10. Commander le système et le remettre à l'organisation/aux clients.
11. Gérer le cycle de vie du produit.
12. Documenter les enseignements et les appliquer dans des projets futurs.

Étapes de processus possibles pour le développement de systèmes, produits et technologies:

1. Définir le développement comme projet nouveau.
2. Identifier les clients et les exigences de fonctionnalité.
3. Concevoir en tenant compte des interfaces / de la compatibilité avec des produits semblables.
4. Concevoir la production et la commercialisation.
5. Calculer les coûts.
6. Optimiser en fonction des exigences.
7. Valider l'amélioration dans l'organisation / Positionner l'amélioration sur le marché et dans le cycle de vie du produit.
8. Identifier les opportunités d'optimisation stratégique.
9. Documenter les expériences et les appliquer dans des projets futurs.

Thématiques abordées:

Satisfaction de la clientèle
Gestion des équipements
Analyse de faisabilité
Exploitation et maintenance
Conception de produit
Cycle de vie de produit
Conception et gestion de la production
Exigences, fonctions
Chaîne logistique
Développement de systèmes
Théorie systémique
Gestion du cycle de vie des systèmes
Ingénierie de la valeur

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a supervisé et conduit efficacement son portefeuille ou son programme sur la base d'une fixation de priorités adéquate et en tenant compte des exigences en matière de performance du système, de prestations, de calendrier, de coûts, de recettes et de risques. Il a dirigé l'établissement de relations entre les projets dont il est responsable et la gestion de systèmes, de produits et de technologies.
- B Le candidat a géré avec succès des processus adéquats de fixation de priorités et de prise en compte des exigences en matière de performance du système, de prestations, de calendrier, de coûts, de recettes et de risques ainsi que leur application dans le cadre de son projet complexe.
- C Le candidat a géré avec succès des processus adéquats de fixation de priorités et de prise en compte des exigences en matière de performance du système, de prestations, de calendrier, de coûts, de recettes et de risques ainsi que leur application dans le cadre de son projet de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne l'utilisation et le développement de systèmes, de produits et de technologies et est capable de l'appliquer.

Taxonomie

3.07 Systèmes, produits et technologies	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					C	B			A							C	B		A			

3.08 Gestion des ressources humaines (Personnel management)

Cet élément englobe les aspects de la gestion des ressources humaines liés aux projets, aux programmes ou aux portefeuilles tels que la planification, le recrutement, la sélection, la formation, la fidélisation, l'évaluation de la performance et la motivation.

Le développement du personnel est l'une des missions-clés de toute organisation. Tant du point de vue de l'organisation que celui des individus, les projets constituent, eu égard à leur combinaison unique de tâches, une possibilité d'acquérir un savoir-faire et des expériences. Le recrutement de collaborateurs de projet est par conséquent une opportunité de développement professionnelle pour l'organisation comme pour les personnes concernées. Le projet doit quant à lui bénéficier de personnes adéquates. Il faut donc définir les compétences correspondant à chaque fonction de projet, recruter les personnes les plus capables et les former pour répondre aux besoins du projet. Si certains membres d'une équipe n'assument pas leur fonction efficacement, le responsable de projet doit prendre contact avec leur responsable hiérarchique pour demander des mesures de formation ou de coaching ou les faire remplacer par des personnes plus expérimentées.

Eu égard au fait que les ressources sont limitées et à la répartition des tâches entre l'organisation permanente et celle du projet, le responsable de projet doit souvent consentir à des compromis en ce qui concerne le choix des collaborateurs de projet.

Le développement du personnel incombe conjointement au responsable de projet, au département des ressources humaines et au responsable hiérarchique de l'unité d'organisation à laquelle appartient l'équipe de projet.

Un des moyens de mesure de la compétence en management de projet et de la performance individuelle de chaque membre de l'équipe de projet est le retour d'information par les différentes personnes concernées.

En règle générale, les plans de carrière en management de projet, de programme et de portefeuille ainsi que les systèmes de salaire et de prime au mérite sont appliqués en étroite collaboration avec les responsables des ressources humaines et les supérieurs hiérarchiques.

Etapes de processus possibles:

1. Définir les besoins en ressources humaines pour le projet sur le plan des qualifications, du savoir, de l'expérience et des composantes comportementales compte tenu de la date de début du projet, de son calendrier et du nombre de jours/hommes estimés.
2. Sélectionner les personnes qualifiées et travailler avec des collaborateurs et des équipes sélectionnés auparavant.
3. Avoir des entretiens avec les différents membres de l'équipe afin de communiquer ce qui est attendu de leur part, ainsi que d'évaluer leur situation, leurs motivations, leurs intérêts et leurs objectifs.

4. Gérer la performance prévue et effective des individus et de l'équipe. Examiner, analyser et corriger tous les écarts par rapport à ce qui était prévu. Compléter et actualiser en permanence les documents d'administration concernant les collaborateurs.
5. Assurer le suivi des changements de la situation personnelle et de la motivation des membres de l'équipe.
6. Rester en contact permanent avec le responsable des ressources humaines et les supérieurs hiérarchiques des membres de l'équipe pour discuter de leur performance, de questions les concernant personnellement et de leurs possibilités de développement.
7. A la clôture du projet, libérer tous les collaborateurs du projet et les réintégrer à leurs unités d'organisation en les remerciant de manière appropriée pour leur contribution.
8. Documenter les enseignements et les appliquer dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Techniques d'évaluation

Profit pour les collaborateurs de projet

Développement de carrière

Planification des ressources du projet

Modèles de rôle au sein de l'équipe

Formation, coaching, apprentissage par l'expérience

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a dirigé efficacement le développement des responsables de projet ou de programme qui lui étaient subordonnés. Il a dirigé efficacement des stratégies de développement de personnel de projet dans l'organisation. Il a veillé à ce que les responsables de projet et de programme remplissent leurs fonctions de gestion des ressources humaines.
- B Le candidat a pris des mesures efficaces de développement du personnel dans ses projets complexes. Il a procédé à des évaluations des collaborateurs et à des entretiens individuels. Il a participé à des activités visant au développement des collaborateurs au sein de l'organisation permanente.
- C Le candidat a pris des mesures efficaces de développement du personnel dans ses projets de complexité limitée. Il a procédé à des évaluations des collaborateurs et à des entretiens individuels.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

Taxonomie

3.08 Gestion des ressources humaines	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible				moyen			élevé			faible				moyenne			élevée				
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					C	B	A									C	B	A				

3.09 Santé, sécurité et environnement (Health, security, safety & environment)

Cet élément est consacré à la santé, à la sécurité et à l'environnement dans la phase de planification d'un projet, durant sa réalisation, au cours du cycle de vie de la prestation fournie ainsi que lors de sa mise hors service et de son élimination. En raison de la conscience croissante des responsabilités, de l'intérêt du public et des risques de **procès en responsabilité**, il est indispensable de posséder un savoir adéquat et une expérience suffisante dans ces domaines. Dans les projets, les questions de santé, de sécurité et d'environnement sont réglées dans des lignes directrices, des normes et des procédures d'exploitation standard visant à réduire les risques à un niveau acceptable dans l'optique de l'organisation, du public, du législateur, des utilisateurs, des exploitants et d'autres parties intéressées. Ces mesures préventives minimisent les probabilités d'accident avec blessures corporelles, de dégâts aux installations ou de pollution de l'environnement. Le responsable de projet doit veiller à ce que ces normes, souvent spécifiques au projet, soient respectées durant l'exploitation également et s'assurer régulièrement qu'elles sont observées en permanence.

Les considérations de **santé** s'appliquent aux membres de l'équipe de projet, aux futurs utilisateurs du produit et, le cas échéant, aux personnes qu'il concerne. Le management de projet doit se pencher sur des sujets comme l'ergonomie, l'**hygiène du travail**, le **stress** et les symptômes de fatigue excessive des collaborateurs du projet. Il doit garantir que leur charge de travail est raisonnable, que les collaborateurs ne font pas trop d'heures supplémentaires ou ne doivent pas trop se déplacer. Un produit ne doit en aucun cas constituer un danger pour la santé de ses utilisateurs ou des êtres humains dans son environnement, qu'il s'agisse d'une pièce mécanique, d'une technologie d'information et de communication, d'un bien de consommation courante ou d'autre chose. Il faut fournir à l'utilisateur des lignes directrices sur la mise hors service et l'élimination excluant tout risque pour la santé.

Le cas échéant, le responsable de projet fait office de responsable principal de la **sécurité** de l'exploitation. Il doit alors prévoir et identifier les risques de sécurité inhérents au projet. Il peut recourir à différents outils comme l'**analyse de risque**, la planification de mesures et le contrôle d'état. Il doit prêter une attention particulière au respect des directives et élaborer des mesures de prévention des négligences et des actes criminels (vol, usage abusif, sabotage, etc.). Si nécessaire, il assure les valeurs patrimoniales du projet contre la perte, les actes criminels ou les événements inattendus. Selon la structure organisationnelle, le responsable de projet peut recourir à un **responsable de sécurité** auquel il pourra demander assistance et faire rapport.

Les considérations de **sécurité au travail** concernent la protection des collaborateurs contre les accidents mortels et les blessures graves dans les différentes phases du projet, pendant l'utilisation du produit et pendant son exploitation opérationnelle. Pour identifier les problèmes de sécurité potentiels et leur traitement, il faut procéder à une évaluation officielle de risque et d'opérabilité (hazard and operability – hazop).

Dans le domaine de la sécurité, il est utile de faire une distinction entre les risques et les questions qui se rapportent à l'organisation, à son infrastructure, à la protection des données, à la propriété intellectuelle et aux produits, d'une part, et ceux qui concernent l'être humain, d'autre part. La situation diffère également selon qu'il s'agit d'un nouveau système, de l'utilisation, de la transformation (notamment en cours d'exploitation) ou du démontage.

La protection de l'environnement est désormais primordiale du fait du réchauffement planétaire, de la pollution, de l'épuisement des matières premières naturelles et de l'avènement du recyclage, de l'écologie et de l'efficacité énergétique. Ces facteurs doivent être pris en considération dans toutes les phases du projet, notamment lors de l'utilisation du produit, de sa mise hors service et son élimination.

Lors du développement du produit et de sa fabrication, le responsable de projet et son équipe doivent rendre compte des matériaux utilisés, de l'énergie consommée par la production, l'utilisation et l'élimination du produit, de la quantité d'émissions de CO₂ ou de gaz à effet de serre, d'éventuels problèmes de déchets, des possibilités de recyclage, de la dégradation du produit et de la pollution dont il est responsable à la fin de sa durée de vie.

Il faut procéder à des essais tant internes qu'externes et neutres pour fournir toutes les garanties en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement.

Étapes de processus possibles:

1. Identifier les lois et les directives applicables.
2. Identifier les risques de santé, de sécurité et environnementaux, les exigences et les responsabilités.
3. Évaluer l'existant.
4. Élaborer des plans et des méthodes concernant la santé, la sécurité et l'environnement.
5. Superviser et contrôler l'efficacité des plans.
6. Faire rapport sur les risques et les questions de santé, de sécurité et d'environnement.
7. Documenter les enseignements et les appliquer dans les projets et phases de projet futurs ou dans d'autres domaines de l'organisation.

Thématiques abordées:

Audits

Eco-compatibilité/Écologie

Santé

Sûreté

Sécurité

Prévention des accidents

Législation et politique d'entreprise

Plan de sécurité concernant l'exploitation et le travail

Vérifications de la sécurité de l'exploitation et du travail

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a dirigé efficacement le développement des normes et directives d'une organisation en matière de santé, de sécurité et d'environnement. Il a développé et dirigé une culture de management adéquate en matière de santé, de sécurité et d'environnement.
- B Le candidat a développé une culture de management adéquate en matière de santé, de sécurité et d'environnement dans un projet complexe et a pris et supervisé les mesures nécessaires.
- C Le candidat a développé une culture de management adéquate en matière de santé, de sécurité et d'environnement dans un projet de complexité limitée et a pris et supervisé les mesures nécessaires.
- D Le candidat connaît les normes et directives en matière de santé, de sécurité et d'environnement à respecter dans un projet.

Taxonomie

3.09 Santé, sécurité et environnement	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible			moyen			élevé				faible			moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau					D,C		B,A									C	B	A				

3.10 Financement (Finance)

Le **financement** ou plus précisément la **gestion financière** a pour mission de mettre à disposition les **moyens financiers** au moment qui convient, à des conditions avantageuses et en tenant compte des risques. Le responsable de projet, de programme ou de portefeuille doit fournir des informations concernant les ressources financières nécessaires à la réalisation des projets et collaborer, lors de leur mise à disposition, à la vérification de paiements et au contrôle de la **trésorerie**. Dans certains cas, le responsable de projet doit rechercher lui-même des financements, des investisseurs et décider s'il vaut mieux trouver des financements dans le pays où le projet est réalisé ou à l'étranger. La plupart des grandes organisations disposent d'un service financier qui participe au processus global de financement de ce type de projets. Il peut mobiliser des spécialistes qui se pencheront sur des questions telles que le financement international et la protection contre les fluctuations monétaires.

Chaque projet dispose de ses propres **méthodes de financement**. En particulier dans les pays en développement, de nombreux grands projets d'infrastructure – construction de bâtiments et génie civil, p.ex. – sont actuellement financés selon différents **modèles de concession** (build-operate-transfer BOT ou build-own-operate-transfer BOOT).

Un modèle de financement BOOT ou BOT peut être mis en place par un seul organisme ou par un **consortium** créé pour réaliser le projet et fournir les prestations. Celui-ci se charge de la conception, de la construction et du financement des équipements, dont il reste propriétaire et exploitant pendant un certain temps avant de les transmettre à la société convenue. Les clients établissent une relation de longue durée avec l'exploitant BOOT/BOT et doivent rémunérer ses services. Les conditions financières permettent de récupérer le capital engagé, couvrent les frais d'exploitation et garantissent une marge bénéficiaire convenue.

Les projets des pouvoirs publics (écoles, hôpitaux, etc.) peuvent être financés par le budget de l'Etat, des entreprises publiques ou des partenariats entre investisseurs privés et publics, qui se répartissent les coûts, les risques, mais aussi les recettes du projet. Les partenariats entre investisseurs privés et publics sont un moyen de réaliser des projets de services et d'infrastructures en mobilisant à la fois le secteur privé et le secteur public.

La **comptabilité** englobe le calcul des coûts de revient ainsi que la comptabilité financière et analytique de l'organisation permanente. Elle présente les dépenses et les recettes, les actifs et les passifs ainsi que les produits et les charges de manière à fournir à la direction une image précise de la **rentabilité**, de la marge brute d'autofinancement et des risques de trésorerie de l'organisation permanente (ou d'une unité d'organisation).

Les responsables de projet, de programme ou de portefeuille doivent comprendre le système de gestion financière de l'organisation, en appliquer les méthodes et les directives et être capables d'interpréter et de discuter les chiffres de la comptabilité. Ils doivent pouvoir gérer l'analyse et l'examen de l'impact économique de différentes variantes de projets et de sous-projets, et comprendre les considérations en matière de gestion financière de la direction et des mandants.

Les responsables de projet, de programme ou de portefeuille fournissent des informations aussi fiables que possible sur leurs besoins financiers (renchérissement compris) pour le budget financier et des chiffres concrets pour le pilotage financier. Le rapport financier d'un projet ou d'un programme doit toujours respecter les directives financières décrites dans le mandat du projet. La gestion et le contrôle du budget du projet ainsi que les rapports présentés au responsable financier de l'organisation permettent de s'assurer que le responsable de projet ne s'écarte pas des paramètres financiers du mandat du projet.

Étapes de processus possibles:

1. Définir le cadre financier du projet.
2. Appliquer les directives de l'organisation pour définir
 - le besoin financier,
 - la gestion financière,
 - les rapports financiers.
3. Rédiger les rapports financiers.
4. Le cas échéant, établir un calendrier de vérification des comptes.
5. Obtenir une décharge concernant l'affectation des moyens financiers à la clôture du projet.
6. Appliquer les enseignements dans les projets futurs.

Thématiques abordées:

Besoin financier

Planification et contrôle budgétaires

Planification et pilotage de trésorerie

Marchés financiers

Modèles de financement

Comptabilité financière

Comptabilité analytique

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a conduit effectivement et efficacement la concrétisation des exigences du service financier en ce qui concerne la gestion financière de son portefeuille ou de son programme.
- B Le candidat a conduit effectivement et efficacement la concrétisation des exigences du service financier en ce qui concerne la gestion financière de son projet complexe.
- C Le candidat a conduit effectivement et efficacement la concrétisation des exigences du service financier en ce qui concerne la gestion financière de son projet de complexité limitée.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne les exigences en matière de gestion financière des projets, des programmes et des portefeuilles.

Taxonomie

3.10 Financement	Savoir										Expérience												
	faible				moyen				élevé		faible				moyenne			élevée					
Niveau de compétence	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Echelle																							
Exigences par niveau					D	C	B	A									C	B	A				

3.11 Droit (Legal)

Cet élément de compétence décrit l'impact de la **législation** et des **réglementations** applicables sur les projets, les programmes et les portefeuilles. Les responsables de projet, de programme et de portefeuille doivent respecter les bases légales. Pour éviter les plaintes, ils doivent pouvoir recourir à des **conseillers juridiques**. Ils doivent par ailleurs se forger une réputation de personnes respectueuses de la loi et de l'éthique.

Les responsables de projet, de programme et de portefeuille doivent également éviter les délits civils (le droit civil protège la sécurité, les biens matériels, la fortune et la réputation des personnes) et les plaintes pouvant résulter de pratiques telles qu'une rupture de contrat.

En évitant les litiges juridiques par une **prévention des conflits**, on parvient à réduire considérablement les risques de procès. Même si on est dans son bon droit, la défense en cas d'accusation peut coûter beaucoup de temps et d'argent. C'est pourquoi, parallèlement aux procédures juridiques, la conciliation et la **médiation** sont très importantes.

Dans un projet, les décisions ayant des conséquences juridiques ou qui doivent être prises dans un cadre légal donné sont nombreuses. Les responsables de projet, de programme et de portefeuille doivent s'assurer qu'ils travaillent dans la légalité et être capables d'identifier les activités qui doivent répondre à des exigences légales et les principes juridiques qui s'appliquent à un projet. Dans certains projets, le savoir et l'expérience en matière de **droit des contrats** est indispensable. Les projets internationaux peuvent être soumis à plusieurs ordres juridiques différents.

Il faut faire appel à des **conseillers juridiques** pour toutes les questions légales importantes. Les responsables de projet, de programme et de portefeuille doivent savoir quand un conseil juridique est nécessaire et fournir aux conseillers les informations nécessaires sur le projet. Ils doivent en outre définir la démarche avec le conseiller juridique, coordonner toutes les exigences de nature juridique avec le projet et gérer leur impact sur les prestations, les délais, les coûts ainsi que sur les opportunités et les risques.

La politique juridique d'une entreprise peut imposer que l'ensemble de la documentation d'un projet soit soumise à un **audit juridique** ou que tous les contrats extérieurs subissent un contrôle juridique avant d'être signés.

Dans ce contexte, les principaux aspects sont les suivants:

- Identifier les aspects juridiques à prendre en compte dans le projet ou le programme auquel le responsable de projet travaille actuellement; il peut s'agir du droit des contrats et du travail, des autorisations et des accords pour les équipements et les produits, des licences, de l'expropriation, des recours, de la responsabilité du fait du produit, des brevets, des polices d'assurance, de la législation sur la protection des données, du droit pénal, de la législation sanitaire, du droit de la sécurité, de la législation environnementale, etc.

- Identifier les fondements juridiques sur lesquels repose le projet ou le programme, p. ex. la sous-traitance dans la gestion des contrats, le droit du travail, les prescriptions régissant la comptabilité financière et l'autorisation de signer des contrats ou des engagements financiers. Toutes les réglementations contractuelles d'un projet reposent sur des fondements juridiques (obligations, droits et procédures). Les exigences correspondantes figurent dans les lois et les ordonnances, p. ex. dans le domaine pénal, mais aussi et surtout dans le droit des entreprises et dans le droit des contrats, le droit commercial, le droit du travail, les lois sur la santé et la sécurité, les dispositions concernant la protection des données, le droit de la construction, les dispositions concernant la protection de la propriété intellectuelle et des droits d'auteur, les brevets et les redevances ainsi que dans les lois de prévention de la discrimination au motif de l'âge, du sexe, de l'orientation sexuelle, de la religion, de la race ou du handicap.
- Respecter toutes les réglementations légales applicables au projet, au programme ou au portefeuille dans les procédures et les documents.

Étapes de processus possibles:

1. Identifier les normes et réglementations légales applicables à l'organisation ou au portefeuille.
2. Mettre en place des processus d'introduction de normes et réglementations adéquates dans l'organisation ou dans le portefeuille et analyser dans quelle mesure les projets et les programmes sont concernés par ces normes et réglementations.
3. En collaboration avec des juristes, examiner et décrire les aspects juridiques susceptibles d'être significatifs pour l'organisation ou pour le portefeuille dans le cadre d'un projet ou d'un programme.
4. Gérer de manière appropriée les contrats, les engagements et les changements dans le projet ou le programme.
5. Prendre des mesures efficaces en cas de conflit syndical.
6. Réagir judicieusement aux plaintes de harcèlement, de discrimination, concernant la sécurité ou l'inexécution de prestations.
7. Documenter les expériences.
8. Donner un retour d'information sur les expériences et, le cas échéant, adapter les normes et les réglementations.

Thématiques abordées:

Conventions
 Droit applicable
 Procédure de conciliation/Médiation
 Contrats
 Propriété intellectuelle
 Responsabilité
 Licence
 Normes et réglementations

Compétences-clés requises à chaque niveau:

- A Le candidat a fait partie du comité de suivi du développement et de l'introduction de processus métiers reposant sur des exigences légales dans son domaine de responsabilités.
 Il a dirigé le développement de processus de management de projet reposant sur des exigences légales. Il a tenu compte de considérations légales dans la priorisation de projets et de programmes.
 Il possède le savoir nécessaire sur les aspects juridiques concernant les systèmes d'information.
 Il a informé efficacement et en permanence la direction sur les questions juridiques à l'échelon stratégique.
- B Le candidat a participé à l'élaboration et au développement de l'orientation de projets complexes et de l'activité vers des aspects juridiques en tant que ressources-clés.
 Il a conduit ou contribué au développement de processus de management de projet sur le plan du droit.
 Il a géré efficacement l'influence des services ou des conseillers juridiques sur un projet complexe.
 Il a géré avec succès les problèmes tactiques découlant d'exigences légales.
- C Le candidat a intégré efficacement les aspects juridiques dans des projets de complexité limitée et s'est familiarisé avec les questions juridiques au niveau opérationnel.
- D Le candidat possède le savoir nécessaire en ce qui concerne les exigences légales ainsi que les questions et les méthodes légales en rapport avec les projets.

Taxonomie

3.11 Droit	Savoir										Expérience											
Niveau de compétence	faible			moyen			élevé				faible			moyenne			élevée					
Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigences par niveau				C		B	A									C	B		A			

Chapitre 5

Documents de référence

5.1 Normes de base internationales

Le système universel de certification à quatre niveaux de l'IPMA repose sur les normes ci-dessous:

- IPMA Competence Baseline, Version 3.0, 2006
- Norme ISO/CEI 17024:2003 «Exigences générales pour les organismes de certification procédant à la certification de personnes»
- Norme ISO 9001:2000 «Systèmes de management de la qualité»

Tous les organes de certification appliquent la version 3.0 de l'IPMA Competence Baseline (ICB) ou l'un des référentiels nationaux fondés sur la version 3.0 de l'ICB. En outre, les organes de certification sont habilités à définir des normes nationales de management de projet.

5.2 Documents de référence nationaux

Pour la Suisse, la version 3.0 de l'IPMA Competence Baseline a été traduite en allemand. Son contenu a ensuite été adapté aux caractéristiques linguistiques suisses et aux besoins particuliers de la Suisse en ce qui concerne la certification, puis traduit en français. La certification suisse repose sur les documents ci-dessous:

- Beurteilungsstruktur, Swiss National Competence Baseline Version 4.1, Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM), Glattbrugg, Ausgabe Oktober 2010
- Référentiel de compétence, Swiss National Competence Baseline Version 4.1, Association pour la certification de personnes en management (VZPM), Glattbrugg, édition octobre 2010

Annexes

- Annexe 1: Taxonomie définissant les notes de savoir et d'expérience exigées aux quatre niveaux IPMA A à D pour chaque élément de compétence technique, comportementale et contextuelle
- Annexe 2: Formulaire d'auto-évaluation sur lequel le candidat peut évaluer son savoir et son expérience pour chaque élément de compétence sur une échelle de 0 à 10
- Annexe 3: Index des termes utilisés dans la description des compétences
- Annexe 4: Tableau des relations entre tous les éléments de compétence

Annexe 1

Taxonomie du Swiss NCB pour les composantes de savoir et d'expérience des trois domaines de compétence (A, B, C et D symbolisent les niveaux de certification IPMA).

Eléments de compétence technique	Savoir										Expérience											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.01 Succès du management de projet					D		C	B	A								C		B	A		
1.02 Parties intéressées					D	C		B	A								C		B	A		
1.03 Exigences et objectifs du projet						D	C	B	A							C		B	A			
1.04 Risques et opportunités						D,C		B,A								C		B	A			
1.05 Qualité						D,C		B,A								C		B	A			
1.06 Organisation de projet						D	C	B	A							C		B		A		
1.07 Travail en équipe						D	C,B	A									C	B,A				
1.08 Résolution de problèmes							D,C	B	A								C	B	A			
1.09 Structures de projet						D,C	B	A								C		B	A			
1.10 Périmètre et livrables						D	C	B	A							C	B		A			
1.11 Phases de projet, déroulement et échéanciers						D	C	B	A								C	B	A			
1.12 Ressources						D,C	B	A								C		B	A			
1.13 Coûts et finances						D	C	B	A								C	B	A			
1.14 Approvisionnement et contrats						D	C		B	A						C	B	A				
1.15 Changements						D,C		B,A								C		B	A			
1.16 Suivi, contrôle et rapports						D	C	B	A							C		B		A		
1.17 Information et documentation						D	C	B	A							C		B	A			
1.18 Communication						D	C	B	A								C	B		A		
1.19 Lancement de projet						D	C	B	A								C	B	A			
1.20 Clôture de projet						D	C	B	A								C	B	A			

Éléments de compétence comportementale	Savoir										Expérience											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.01 Conduite					D	C	B	A								C	B	A				
2.02 Engagement et motivation					D	C	B	A								C	B,A					
2.03 Maîtrise de soi						C	B	A							C	B	A					
2.04 Assertivité					D	C	B	A							C	B	A					
2.05 Relaxation et maîtrise du stress					C	B	A								C	B	A					
2.06 Ouverture d'esprit					C	B	A								C	B	A					
2.07 Créativité					D	C	B	A								C	B	A				
2.08 Orientation résultats					D	C	B	A							C	B	A					
2.09 Efficience					D	C	B	A							C	B	A					
2.10 Consultation					D	C	B	A							C	B,A						
2.11 Négociation					D,C	B	A								C	B,A						
2.12 Conflits et crises					D	C	B	A							C	B	A					
2.13 Fiabilité					D	C	B,A									C	B	A				
2.14 Reconnaissance des valeurs					C	B	A								C	B,A						
2.15 Ethique					C	B	A								C	B	A					

Éléments de compétence contextuelle	Savoir										Expérience											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.01 Approche projet					D	C	B	A								C	B	A				
3.02 Approche programme					C	B	A								C	B	A					
3.03 Approche portefeuille					C	B	A								C	B	A					
3.04 Introduction du management de projet, de programme et de portefeuille						C	B	A							C	B	A					
3.05 Organisation permanente					D	C	B	A							C	B	A					
3.06 Processus métier					D	C	B	A							C	B	A					
3.07 Systèmes, produits et techniques					C	B	A								C	B	A					
3.08 Gestion des ressources humaines					C	B	A								C	B	A					
3.09 Santé, sécurité et environnement					D,C	B,A									C	B	A					
3.10 Financement					D	C	B	A							C	B	A					
3.11 Droit					C	B	A								C	B	A					

Annexe 2

Formulaire d'auto-évaluation

Eléments de compétence technique	Savoir										Expérience										Moyenne		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10
1.01 Succès du management de projet																							
1.02 Parties intéressées																							
1.03 Exigence et objectifs du projet																							
1.04 Risques et opportunités																							
1.05 Qualité																							
1.06 Organisation de projet																							
1.07 Travail en équipe																							
1.08 Résolution de problèmes																							
1.09 Structures de projet																							
1.10 Périmètre et livrables																							
1.11 Phases de projet, déroulement et échéanciers																							
1.12 Ressources																							
1.13 Coûts et finances																							
1.14 Approvisionnement et contrats																							
1.15 Changements																							
1.16 Suivi, contrôle et rapports																							
1.17 Information et documentation																							
1.18 Communication																							
1.19 Lancement de projet																							
1.20 Clôture de projet																							
Moyenne Eléments de compétence technique																							

Éléments de compétence comportementale	Savoir										Expérience										Moyenne			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	
2.01 Conduite																								
2.02 Engagement et motivation																								
2.03 Maîtrise de soi																								
2.04 Assertivité																								
2.05 Relaxation et maîtrise du stress																								
2.06 Ouverture d'esprit																								
2.07 Créativité																								
2.08 Orientation résultats																								
2.09 Efficience																								
2.10 Consultation																								
2.11 Négociation																								
2.12 Conflits et crises																								
2.13 Fiabilité																								
2.14 Reconnaissance des valeurs																								
2.15 Ethique																								
Moyenne Eléments de compétence comportementale																								

Éléments de compétence contextuelle	Savoir										Expérience										Moyenne			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	
3.01 Approche projet																								
3.02 Approche programme																								
3.03 Approche portefeuille																								
3.04 Introduction du management de projet, de programme et de portefeuille																								
3.05 Organisation permanente																								
3.06 Processus métier																								
3.07 Systèmes, produits et technologies																								
3.08 Gestion des ressources humaines																								
3.09 Santé, sécurité et environnement																								
3.10 Financement																								
3.11 Droit																								
Moyenne Eléments de compétence contextuelle																								

Annexe 3

Index des mots-clés

A

Accords inter-entreprises	66
Accréditation	25
Activités de management de projet	16
Analyse de risque	42, 128, 164
Assurance de situation	54
Approche programme	146
Approche projet	144
Approvisionnement	70
Assertivité	98
Assurance qualité	46, 150
Audit juridique	170
Audits qualité	74
Avantages	124

B

Benchmarking	116, 150
Budget financier	169
Budget du projet	66

C

Cadres estimatifs détaillés	60
Certificat	15
Changements	72, 152
Clôture de projet	82
Coaching	162
Code de bonne conduite	138
Communication	78
Compétence	14, 21
Compétence Baseline	22
Compétence comportementale	26, 85
Compétence contextuelle	27, 141
Compétence technique	26
Complexité du management	28
Comptabilité	168
Conduite	88
Confiance	104
Confiance en soi	98, 132
Confidentialité	78
Configuration	60,72
Conflits	124, 128
Conflit de loyauté	138
Conseillers juridiques	170

Consortium	168
Constitution des équipes	52
Consultation	120
Contenu du projet	60
Contrat	66
Contrôle	74
Contrôle de portefeuille	148
Contrôle de qualité	46
Conventions	29
Coûts	66
Coûts estimatifs	66
Créativité	108
Crises	128
Cycle de vie du produit	158, 159

D

Décassements	66
Demande du marché	159
Désescalade	100
Design to cost	66
Développement du personnel	162
Directives financières	169
Discrimination	104
Discussion	120
Disponibilité	104
Dispositif particulier de certification	15
Documentation	57
Documentation finale	82
Documentation de projet	76
Domaines de compétence	21
Droit des contrats	170
Dynamique de groupe	52

E

Echange de vues	120
Echéancier	62
Ecologie	165
Efficience	116
Efficience énergétique	165
Elaboration de solutions	108
Élément de compétence	22
Élimination	165
Engagement	92
Environnement métier	154
Étapes de processus	22

Ethique	138	Information	76
Evaluation	19, 29, 82	Intégration	36
Evaluation du projet	40	Intégrité	428, 138
Examen	15	Introduction du MPPP	150
Exécutants	48	Intuition	108
Exigences	30	Jalons	62
Exigences de projet	40		
F		L	
Fast tracking	62	Lancement	80
Fiabilité	132	Législation	170
Financement	168	Lignes directrices	150, 158
Financement de projet	66	Limites du projet	60
Flux d'information	57	Livrables	60
Fondements juridiques	171	Lots de travaux	56
Force de persuasion	98	Loyauté	138
Formation	18, 162		
Fournisseurs	70	M	
G		Maîtrise de soi	96
Gestion des changements	72	Maîtrise du stress	100
Gestion d'un contrat	70	Management	70
Gestion des coûts de projet	66	Management de portefeuille	148
Gestion de crise	128	Management de programme	146
Gestion des délais	62	Management de projet	144
Gestion des finances de projet	67	Management de projet, de programme et de portefeuille (MPPP)	150
Gestion financière	168	Management par projets	144, 152
Gestion de l'information	76	Mandant	48
Gestion de projet intégrée	74	Mandat de projet	40, 154
Gestion de la qualité	46	Manquement	70
Gestion des ressources	64	Marketing de projet	155
Gestion des ressources humaines	162	Médiation	170
Gestion de soi	96	Meilleures pratiques	150
Gestion du système	159	Méthode de décomposition	42
Gestion du temps	96	Méthode de financement	168
Graphique PERT (MCC, CPM) ou Gantt	62	Méthode de résolution de problème	54
Groupes d'intérêt	38	Métier	154
H		Mise en œuvre de la stratégie	148
Honnêteté intellectuelle	132	Modèles de conception	168
Hygiène du travail	164	Modèles de cycle de vie de projet	62
I/J		Modèles de décision	48
Idées	108	Modèles de management	152
Impact	42	Modèles de phases	62
		Motivation	92
		Moyens financiers	66, 168
		MPPP	150

N		Programme	56, 146
Négociation	124	Priorisation	148
Niveau opérationnel	154	Projet pilote	158
Niveau stratégique	154	Projets	144
Niveau tactique	154	Protection des données	165
Normes	150, 158	Protection de l'environnement	165
O		Prototype	158
Objectif du projet	40	Q	
Opportunités	42	Qualification	15
Oppositions	152	Qualité	46
Organigramme de tâches	56	R	
Organisation de projet	48, 56	Rapports	66, 154
Organisations permanentes	152	Recherche d'objectifs	54
Organisations de portefeuille	48	Reconnaissance des valeurs	134
Organisations de programme	48	Recyclage	165
Organisme de certification	30	Régénération	100
Ouverture d'esprit	104	Réglementations	170
P		Relaxation	100
Parties intéressées	38	Rentabilité	159, 168
Pénalités	70	Repos	100
Phases	57	Réseaux	38
Phase de développement de projet	40	Réserve	66
Phase de lancement	80	Résolution du conflit	128
Phase de projet	62	Résolution de problèmes	54
Pilotage	74	Respect	134
Pilotage des délais	62	Responsabilité individuelle	96
Pilotage des ressources	64	Responsabilités	132
Plan de carrière	162	Responsable de sécurité	164
Plan de communication	78	Retours d'information	78, 162
Plans de management de projet	36	Réussite du projet	112
Planification des ressources	64	Revue de projet	74
Politique d'entreprise	152	Risques	42
Prévention des conflits	128, 170	S	
Portefeuille	56, 148	Santé	164
Probabilité	42	Sécurité	164
Procédure d'escalation	128	Sécurité au travail	164
Procès en responsabilité	164	Sélection des projets	148
Procès-verbaux	78	Situation	28
Processus	48	Solidarité	138
Processus de certification	15, 25	Stakeholders	38
Processus métier	154	Standardisation	150
Productivité	64, 116	Stratégie	148
Produit	60, 158	Stratégie de communication	76, 78
Profitabilité	159		

Stratégie d'entreprise	40, 154	Z	
Stratégie de projet	36	Zeitmanagement	96
Stress	96, 164	Zertifikat	15
Structures de coûts	57	Zertifizierungsorganisation	30
Structures de projet	56	Zertifizierungsschema	15
Styles de direction	88	Zertifizierungssystem	25
Succès du management de projet	36	Zertifizierungsverfahren	15, 25
Succès d'un projet	36	Zielfindung	54
Suivi	74	Zusammenarbeit	92
Systèmes	158	Zuverlässigkeit	132
Système de certification	25		
Système de documentation	76		
Système d'information	76		
Système de valeurs	134		
T			
Tableau de bord	155		
Taxonomie	15, 23		
Techniques de créativité	108		
Techniques de négociation	124		
Test de réception	82		
Transfert	82		
Travail en équipe	52		
Travaux de lancement	80		
Trésorerie	168		
Type de document	76		
U			
Utilisateurs	48		
Utilisation	159		
V			
Valeurs	134		
Validation du projet	40		

Annexe 4

Tableau des relations principales entre les éléments de compétence

Le tableau de l'annexe 4 donne une vue générale des relations entre les éléments de compétence.

Dans un projet, un programme ou un portefeuille concret, il est généralement nécessaire de recourir à plusieurs éléments de compétence. L'évaluation des compétences prend en compte ces relations entre les éléments de compétences.

Il y a relation principale entre deux éléments de compétences lorsque la mise en œuvre d'un élément de compétence apporte une contribution décisive à celle d'un autre élément de compétence.

Les relations principales facilitent la mise en œuvre des éléments de compétence en situation réelle. En effet, en situation réelle, l'identification des tâches de management de projet, la réalisation des mesures nécessaires et l'évaluation des résultats nécessitent de recourir à plusieurs éléments de compétence. Il incombe à la personne qui y recourt d'en déterminer le nombre en fonction du contexte.

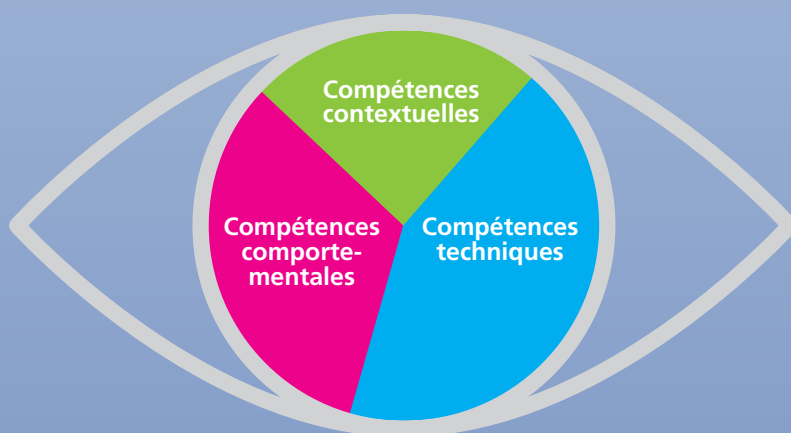
Les relations peuvent être réciproques ou unilatérales. Lorsqu'elles sont unilatérales, le tableau indique l'influence exercée par l'élément de compétence figurant sur la ligne sur celui figurant dans la colonne. Voici deux exemples: la mise en œuvre de l'élément de compétence 1.07 Travail en équipe apporte une contribution décisive à la mise en œuvre de l'élément de compétence 1.01 Succès du management de projet; l'élément 2.08 Approche résultats est influencé unilatéralement par les éléments de compétence 3.02 Approche programme, 3.03 Approche portefeuille et 3.04 Introduction du management de projet, de programme et de portefeuille.

Swiss NCB Version 4.1

Swiss National Competence Baseline

La version 4.1 du Swiss NCB décrit les contenus du système universel de certification à quatre niveaux de l'International Project Management Association (IPMA) ainsi que les bases de la formation et du développement dans le domaine du management de projet, de programme et de portefeuille. Elle repose sur la version 3.0 de l'IPMA Competence Baseline (ICB), elle-même élaborée sur la base des exigences pratiques définies par plus de quarante associations-membres de l'IPMA. Le Swiss NCB est donc conforme à la norme internationale qui lie les associations-membres de l'IPMA et leurs organes de certification.

Le management professionnel de projet, de programme et de portefeuille comporte 3 domaines de compétence, comprenant eux-mêmes un total de 46 éléments de compétence.



Eye of Competence

Compétences techniques (20)
Compétences comportementales (15)
Compétences contextuelles (11)

Le «Eye of Competence» (œil de compétence) illustre l'intégration de tous les éléments du management de projet vue à travers l'œil d'un responsable de projet, de programme ou de portefeuille qui évalue une situation. Il symbolise la lucidité et la clairvoyance.