

CERTIFIED SENIOR PROJECT MANAGER IPMA LEVEL B®

EXAMEN ÉCRIT EXEMPLE DE MINICASE

Remarques	<p>Veillez inscrire votre nom sur la page de couverture. Veillez vérifier à l'aide de l'indication des pages en pied de page si vous avez reçu l'intégralité de l'examen.</p>	
Aides	<p>Vous pouvez utiliser toutes les formes de documents imprimés ainsi que les notices personnelles. Les aides qui permettent une communication avec l'extérieur de la salle d'examen ne sont pas permises.</p>	
Durée de l'examen	<p>Les minicases sont conçus de manière à ce que chacun d'entre eux nécessite à peu près le même temps de traitement.</p>	180 minutes
Évaluation	<p>Score maximal possible</p>	180 points

Date	Prénom	Nom	Score obtenu

VUE D'ENSEMBLE DES MINICASES

Minicase	Sommaire	Exercice	Points	
Office cantonal	Relations avec le développement stratégique de l'entreprise	1.1 Évaluation de la cohérence de la stratégie	15	45
		1.2 Analyse de la situation, facteurs clés et planification de l'élaboration du rapport	15	
		1.3 Facteurs de succès, lessons learned et facteur de complexité	15	
		2.1	15	45
		2.2	15	
		2.3	15	
		3.1	15	45
		3.2	15	
		3.3	15	
		4.1	15	45
		4.2	15	
		4.3	15	
			Score total	180

MINICASE 1 - OFFICE CANTONAL

Rôle	<p>Vous êtes chef/fe de projet dans un grand office cantonal. Vous savez que les organisations qui réussissent se caractérisent entre autres par le fait que la plupart des collaborateurs se forgent une image commune de l'avenir et agissent selon une vision, une mission et une stratégie définie.</p>
Contexte	<p>En raison d'une réorganisation et suite à un changement presque complet des personnes dirigeantes, l'office n'a pas été en mesure de retrouver sa performance initiale.</p> <p>Pour la relative nouvelle Direction, il était important de revoir et d'actualiser la planification cadre à long terme de l'office (stratégie de l'office), en tenant compte des lignes directrices de niveau supérieur (principe directeur de la politique du personnel, objectifs de Direction, convention de prestations, objectifs de législature, ...) afin de réaliser la mission en tenant compte également de la vision. Dans la vision et les principes directeurs, elle a reformulé le but de l'office et ses principes directeurs. Dans l'analyse environnementale, elle s'est projetée dans le futur et elle a tenté de représenter les impacts futurs. Elle a également identifié de nouveaux besoins de clients ou des évolutions de besoins. Le portefeuille de prestations a été revu en ce qui concerne les prestations à élargir, à externaliser ou à réduire. Les futurs produits à succès ont été mis en exergue. Entre temps, la Direction a formulé et approuvé la nouvelle stratégie de l'office. La vision et la stratégie fournissent les bases pour la définition du portefeuille de projets, mais ne font pas encore l'objet d'un suivi dans celui-ci.</p> <p>Le savoir et l'expérience concernant la gestion de projet (PM) sont - jusqu'au niveau de la Direction - très faiblement développés au sein de l'office. Il n'existe ni instruments de PM uniformes, ni de processus PM définis, ni de management de portefeuille. Jusqu'à présent, la Direction n'a pas accordé de priorité à une compréhension uniforme de la gestion des projets. Elle est consciente toutefois du fait que tous les projets en cours dans l'office doivent être conformes à la stratégie et que les résultats de projet escomptés doivent y contribuer positivement.</p>
Situation	<p>En tant que chef/fe de projet expérimenté/e, vous êtes de plus en plus préoccupé/e par le manque d'orientation projet au sein de l'office. Vous êtes donc satisfait/e, que la direction vous ait chargé/e de vérifier si les objectifs et les bénéfices des projets actuels que vous dirigez sont en accord avec la mission, la vision et la stratégie révisée.</p> <p>Comment allez-vous procéder si vous avez besoin de réévaluer vos projets actuels à la lumière de ces conditions cadres modifiées et d'en apprécier leur adéquation ?</p>

EXERCICE 1.1 - ÉVALUATION DE L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Score maximal pouvant être atteint	15 points	Score obtenu	
------------------------------------	-----------	--------------	--

Introduction | C'est une préoccupation pour la Direction que le bénéfice de chaque projet de l'office - mesuré par rapport à la stratégie révisée de l'office - puisse être démontré. Il s'agit de déterminer quels sont les projets qui, directement ou indirectement, servent le mieux la réalisation de la stratégie. Une évaluation conséquente de tous les projets devrait constituer la base d'une hiérarchisation des projets au sein de l'office (mise en œuvre tactique). La Direction de l'office souhaiterait ensuite décider quels projets seront effectivement réalisés, quand et avec quelles ressources.

Exercice | Montrez comment vous procédez concrètement lors de l'évaluation afin de savoir si vos projets actuellement en cours dans l'office sont toujours nécessaires en ce qui concerne la vision, la mission et la stratégie révisée. (Compétence 4.3.1)

Description de la tâche | Procédez de la façon suivante :

- a) Mentionnez 5 dimensions classiques de l'évaluation de projet et formulez pour chacune de ces dimensions une question spécifique, concrète, qui est pertinente pour l'évaluation de vos projets en cours auprès de l'office cantonal désigné.
(Au maximum 5 points, indicateur de compétence 4.3.1.1)
- b) Proposez en mots-clés, 4 possibilités concrètes que vous avez d'influencer la stratégie, si en analysant les orientations stratégiques révisées et les bénéfices attendus de vos projets en cours, vous découvrez des opportunités tant pour les projets individuels que pour l'ensemble de l'office.
(Au maximum 4 points, indicateur de compétence 4.3.1.2)
- c) Formulez en 1-2 phrases 6 conditions, que vous devriez être en mesure de démontrer pour chacun de vos projets afin de justifier leur poursuite, dans le contexte de la nouvelle vision, mission et stratégie révisée.
(Au maximum 6 points, indicateur de compétence 4.3.1.3)

EXERCICE 1.1 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Dimensions de l'évaluation du projet

	Évaluation du projet selon	les questions pertinentes
1	Contribution à la stratégie	Quelle est la part de chaque projet pour atteindre les objectifs stratégiques de l'office ? Quelle est la part permettant d'atteindre les lignes directrices de niveau supérieur (principes directeurs de la politique du personnel, objectifs de la Direction, convention de prestations, objectifs de législature, ...) ?
2	Bénéfice	Quels bénéfices monétaires et non monétaires le projet apporte-il à l'office ?
3	Risque de non-mise en œuvre	Quels effets négatifs peuvent avoir la mise en œuvre ou la non-mise en œuvre du projet par rapport aux résultats du projet, pour l'office respectivement pour la Direction ?
4	Degré d'urgence	Quel est le degré d'urgence pour la mise en œuvre dans l'office ?
5	Ressources (internes/externes)	Quel est l'investissement en temps, en personnel et financier nécessaire (interne à l'office / à la Direction / au sein d'autres directions / ou externe) afin d'atteindre les objectifs du projet ?

Pour chaque dimension mentionnée correctement ½ point, chaque réponse formulée correctement par dimension ½ point. Maximum 5 points.

b) Possibilités d'influencer la stratégie

1	Ajouter une indication ou soumettre une demande pour des projets successifs
2	Soumettre des demandes pour élargir la portée des projets individuels
3	Encourager et faire consciemment du lobbying afin d'entretenir de bonnes relations avec les membres de la Direction ou d'autres instances pertinentes de l'office
4	Élaborer des demandes pour élargir les résultats existants par des Business Case, mandats de projet, etc.

Pour chaque possibilité mentionnée correctement 1 point. Maximum 4 points.

c) Conditions préliminaires pour la poursuite des projets dans la stratégie révisée

1	Les objectifs du projet doivent rester atteignables avec les nouvelles conditions-cadre.
2	Les raisons présentées pour le projet (par exemple dans le Business Case) et le bénéfice escompté pour l'office doivent toujours être garantis, même avec la stratégie révisée.
3	Malgré le changement de la configuration générale au sein de l'office, il n'est pas possible de renoncer à un arrêt prématuré du projet. En raison de la nouvelle stratégie, certains projets peuvent être arrêtés immédiatement, d'autres peuvent voir la portée de leurs prestations modifiée et des projets nouveaux peuvent être lancés. Le management de la configuration est responsable pour l'ensemble et pour les relations de ses éléments entre eux.
4	Si des raisons économiques ont servi de déclencheur pour le projet, elles sont toujours actuelles.
5	Si des raisons organisationnelles ont servi de déclencheur pour le projet, elles sont toujours actuelles.
6	Le fonctionnement de l'organisation de projet correspond à l'idée que se fait la relative nouvelle Direction.

Pour chaque condition décrite correctement 1 point. Maximum 6 points.

EXERCICE 1.2 - ANALYSE DE LA SITUATION, FACTEURS CLÉS ET PLANIFICATION DE L'ÉLABORATION DU RAPPORT

Score maximal pouvant être atteint	15 points	Score obtenu	
------------------------------------	-----------	--------------	--

Introduction	<p>Avec 12 autres personnes, vous êtes un/e des chefs / cheffes de projets de l'office, qui travaillent, planifient, supervisent et pilotent les projets chacun à leur manière sur différents sites. Les quelques 350 collaborateurs de projet doivent toujours s'adapter à d'autres déroulements de projet. Jusqu'à présent, il n'existait pas de processus de management de projet bien défini. La compréhension des rôles est très variable. Les ressources ne sont que rarement assurées, tant du point de vue quantitatif que qualitatif, et la planification est souvent imprécise. De nombreux projets sont arrêtés. La résistance vient souvent aussi des utilisateurs finaux des résultats du projet.</p> <p>Vous souhaitez contribuer, en tant que chef/fe de projet expérimenté/e, à améliorer l'orientation projet et vous proposez de démarrer un projet correspondant. Vous êtes convaincu du bien-fondé du projet et pensez qu'un premier projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office », suivi d'un projet « Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office », permettront d'améliorer de manière significative l'efficacité de l'office.</p>
Exercice	<p>Dans un premier temps, établissez une analyse de situation avec les arguments que vous utiliserez pour convaincre la Direction du démarrage du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office ». Imaginez ensuite les facteurs clés de succès et les indicateurs clés de performances pour le projet successif « Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office ». Planifiez ensuite l'élaboration du rapport comme base d'une prise de décision efficace. <i>(Compétence 4.3.2)</i></p>
Description de la tâche	<p>Procédez de la façon suivante :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Identifiez dans le tableau des solutions, pour chacune des 4 catégories d'objectifs données, une faiblesse/risque de la situation actuelle et deux forces/opportunités de la situation escomptée « Office à haute orientation de projet grâce à l'introduction et à la mise en œuvre d'un système de management de projet ». <i>(maximum 6 points, indicateur de compétence 4.3.2.1)</i> b) Identifiez 5 facteurs clés de succès (FCS) pour le projet successif « Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office » puis déterminez pour chaque FCS un indicateur clé de performance (Indicateur Clé de Performance, ICP), qui valide le succès du projet. <i>(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.3.2.3)</i> c) Montrez sur un axe de temps d'un mois les directives pour tous les projets de l'office en vue de l'établissement du rapport. Votre solution devrait se traduire par au moins 4 jalons avec les délais correspondants. Dès que le système de management de portefeuille de projets aura été mis en place, le flux d'informations provenant des projets devrait permettre de soutenir une prise de décision efficace. <i>(maximum 4 points, indicateur de compétence 4.3.2.5)</i>

EXERCICE 1.2 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Analyse de situation comme argumentaire pour convaincre la Direction

		Faiblesses/risques de la situation actuelle	Forces/opportunités de la situation escomptée
1	Objectifs de performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucun modèle de documents de PM (instruments, checklists), par conséquent différents outils (outils organisationnels et moyens) sont utilisés. ▪ Pas de directives pour la documentation de projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encouragement d'une compréhension plus uniforme du PM grâce à un guide du PM qui résume les règles organisationnelles de niveau supérieur valables pour l'exécution de projets ▪ Soutien dans le travail de projet au moyen d'une boîte à outils épurée, ensemble d'instruments obligatoires et/ou optionnels ▪ Traitement avancé des compétences de PM dans des cours de formation ▪ Accélération de la phase de démarrage des projets avec des modèles et directives préexistants ▪ Planification et mise en œuvre des flux d'information à temps et en continu ▪ Création de la documentation de projet dans la qualité spécifiée
2	Objectifs personnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflits de compétences en raison de tâches, de compétences et de responsabilités (rôles) non réglées ▪ Pas de ressources garanties par absence d'allocation de ressources au projet ▪ Planification imprécise des tâches assignées : Aucune planification temporelle, spatiale, quantitative ou qualitative n'est disponible ▪ La suppléance mutuelle est difficilement possible 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de malentendus par une description claire des rôles dans le guide du PM, avec les tâches, compétences et responsabilités respectives ▪ Les modalités de collaboration dans les projets sont définies et coordonnées sur le plan structurel et culturel ▪ La disponibilité et l'étendue des tâches assignées sont fixées. Les données pour la planification de projet sont disponibles ▪ Coopération interdisciplinaire et esprit d'équipe ▪ Suppléances établies ▪ Tâches plus attractives pour les chefs de projet à travers les engagements dans les projets et parcours professionnels définis et stimulants

		Faiblesses/risques de la situation actuelle	Forces/opportunités de la situation escomptée
3	Objectifs relatifs à la démarche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de déroulements de projet uniformes ▪ Pas de planification, de contrôle et de pilotage uniformes ▪ Faible acceptation des résultats du projet par les utilisateurs (information trop tardive, pas d'intégration dans le projet, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonnes bases de planification et de pilotage grâce à un PM systématique, avec des standards pour tout l'office ▪ Meilleure acceptation des résultats du projet grâce à une participation appropriée des utilisateurs ▪ Identification et reprise des lessons learned de projets précédents ▪ Collaboration interdisciplinaire et esprit d'équipe ▪ Meilleure image du travail de projet ▪ Culture intensive de la communication et du feedback ▪ Coordination étendue avec le mandant
4	Objectifs économiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priorisation des ressources trop peu conséquente ▪ Nombreux projets abandonnés et nombreuses ruines de projets ▪ Trop faible Return on Investment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Management des finances orienté projet ▪ Plus faibles coûts de projets ▪ Meilleure utilisation des ressources, aspect de grande importance pour un office avec une visibilité publique ▪ Moins de ruines de projets ▪ Durée d'exécution des projets plus courte ▪ Orientation client et orientation résultats avec vérification quantitative ▪ Return on Investment

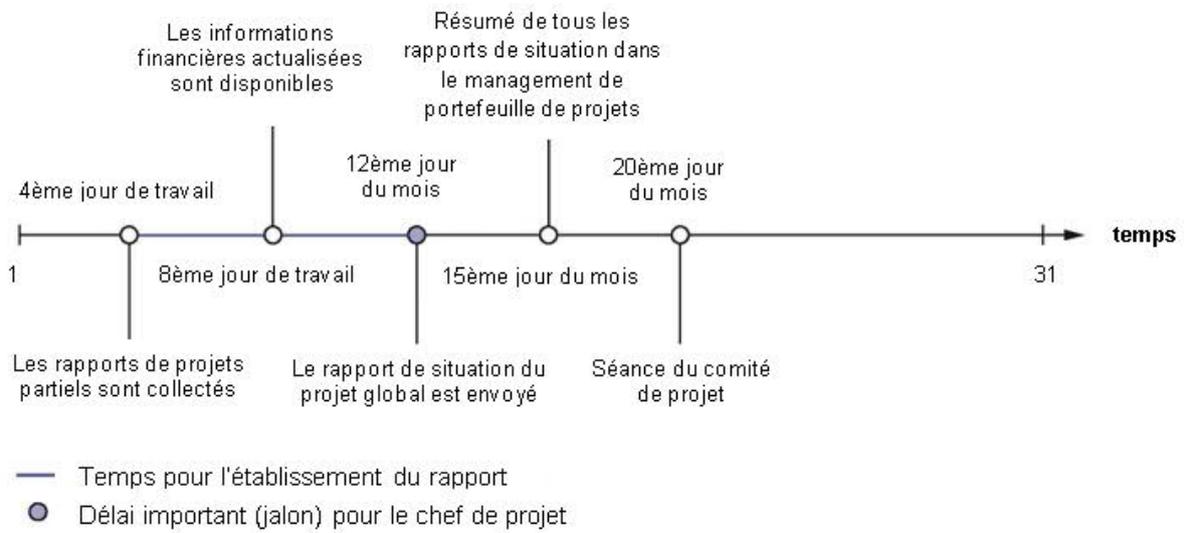
Pour chaque faiblesse/risque, respectivement pour chaque force/opportunité décrite correctement par catégorie d'objectif ½ point. Maximum 6 points.

b) Facteurs clés de succès (FCS) et indicateurs clé de performance (ICP)

	FCS	ICP
1	<p>Leadership</p> <p>Direction de l'office, mais également tous les chefs de secteur et de division</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Direction veut impérativement introduire un système de gestion de portefeuille ▪ La Direction constitue le conseil de portefeuille de projets ou en a créé un ad hoc ▪ Tous les niveaux de conduite reconnaissent le bénéfice du système de gestion de portefeuille de projets et sont correctement informés ▪ Le processus de planification stratégique est conforme à la stratégie révisée de l'office et les directives sont connues ▪ Les décisions concernant l'exécution du projet sont prises sur la base de l'évaluation et de la priorisation de projets
2	<p>Processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système d'évaluation (coûts, temps d'exécution, périodicité, ...) est introduit ▪ Le système de priorisation est introduit ▪ Les processus sont définis ▪ Les processus génèrent un minimum d'effort supplémentaire pour les projets ▪ Les processus sont vécus (appliqués) ▪ Le processus d'amélioration continue est défini ▪ Les rôles avec leurs responsabilités et leurs compétences sont clairement définis ▪ Les flux d'informations et de données entre les projets/PM et le portefeuille de l'office sont définis
3	<p>Ressources</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les ressources pour la définition et l'introduction du système de gestion de portefeuille de projets sont disponibles en quantité suffisante
4	<p>Intégralité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système d'évaluation comprend tous les projets de l'office et d'éventuels programmes de l'office
5	<p>Information concernant le management de portefeuille de projets nouvellement introduit dans l'office</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les parties prenantes centrales, en particulier au sein de l'administration cantonale, mais également les parties prenantes externes sont informées de l'introduction du système de gestion de portefeuille de projets et en connaissent les directives de processus

Pour chaque FCS correct mentionné ½ point, pour chaque ICP correct mentionné ½ point. Maximum 5 points.

c) Etablissement d'une structure de rapport



Pour chaque jalon correct ½ point, pour chaque délai approprié pour une prise de décision efficace ½ point. Maximum 4 points.

EXERCICE 1.3 - FACTEURS DE SUCCÈS, LESSONS LEARNED ET FACTEURS DE COMPLEXITÉ

Score maximal pouvant être atteint	15 points	Score obtenu	
------------------------------------	-----------	--------------	--

Introduction	<p>Vous vous demandez quels facteurs de succès de votre projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office », doivent être entièrement satisfaits afin d'augmenter l'efficacité et l'efficience dans le travail du projet.</p> <p>Vous savez que des erreurs se produisent souvent dans le travail de projet. Cependant, afin de ne pas répéter les mêmes erreurs dans chaque projet, vous aimeriez institutionnaliser et mettre en pratique le processus d'analyse rétrospective dans l'office. Vous planifiez par conséquent de promouvoir l'évaluation systématique des enseignements tirés comme « lessons learned » dans les projets de l'office. En tant que chef/fe du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office », vous voulez évaluer les lessons learned de ce projet d'une manière si structurée que par la suite tous les projets de l'office puissent être évalués systématiquement de manière similaire. Les nouvelles connaissances acquises grâce à l'expérience, doivent être systématiquement mises à la disposition des projets futurs et modifier, élargir ou compléter la méthode définie dans l'office par des modèles et des outils. Vous êtes convaincu que, de cette façon, les connaissances en matière de management de projet s'en trouveront renforcées et que l'orientation projet au sein de l'office se développera durablement.</p> <p>Vous savez que des projets échouent lorsque certaines corrélations critiques ne sont pas du tout identifiées ou que leur dynamique est sous-estimée. C'est le cas lorsque les responsables de projets simplifient trop leur perception d'un projet complexe. Vous recherchez donc toujours consciemment les facteurs de complexité dans vos projets.</p>
Exercice	<p>Veillez indiquer par quels critères est évalué le succès du projet dans le cadre du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » et comment vous procédez lors de la recherche des lessons learned. Identifiez par ailleurs l'influence de certaines conditions-cadre sur la complexité. (Compétence 4.5.1)</p>

Description
de la tâche

Procédez de la façon suivante :

- a) Énumérez 5 facteurs de succès essentiels pour le projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » et indiquez en 1-2 phrases pour chaque facteur clé de succès ce qui est attendu concrètement, afin de le définir comme un succès.
(5 points, indicateur de compétence 4.5.1.1)
- b) Développez un concept de questionnaire pour l'identification des lessons learned, qui soit adapté au projet. Celui-ci doit être appliqué pour la première fois au projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office ». Mentionnez 6 perspectives importantes pour l'évaluation et rédigez pour chaque perspective une question concrète, entièrement formulée, à laquelle il doit être répondu.
(6 points, indicateur de compétence 4.5.1.2)
- c) Décrivez en mots-clés, pour chacune des dimensions listées dans le tableau de solutions, 2 facteurs de complexité du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office ».
(4 points, indicateur de compétence 4.5.1.3)

EXERCICE 1.3 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Facteurs clés de succès et attentes concrètes

	Facteurs de succès	Attente concrète
1	Compatibilité avec la stratégie révisée de l'office	Tous les projets en cours au sein de l'office sont évalués et approuvés en fonction de leur contribution à la stratégie et de leur utilité économique globale.
2	Définition de l'objectif	La définition des objectifs est basée sur des formulations SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, axée sur les résultats, soumises à un délai). De plus, les objectifs sont vérifiés quant à l'intégralité, l'absence de contradiction, la neutralité de la solution et l'absence de redondance. Les mesures ne doivent pas être 'promues' en tant qu'objectifs.
3	Gestion des changements d'objectifs	En cas de modification des objectifs ou des plans, les conséquences en termes de bénéfice, de temps et de coûts sont examinées et prises en compte dans la décision.
4	Soutien de la Direction de l'office et de la Direction générale	Les circuits de décision et les compétences sont réglés de manière compréhensible. Ainsi, les décisions peuvent être prises à temps et de manière transparente.
5	Gestion des parties prenantes	Toutes les personnes internes à l'office, concernées par le projet, mais également les personnes et groupes externes sont identifiées et intégrées de manière appropriée au projet en fonction de leurs attentes.
6	Ressources humaines	Toutes les ressources nécessaires sont disponibles au bon moment.
7	Méthodologie de la gestion de projet	Un guide du management de projet pour l'office résume les règlements organisationnels de niveau supérieur valables pour la gestion de projet (y compris les outils organisationnels et les utilitaires).
8	Qualification à la gestion de projet	Tous les participants au projet sont formés à la méthodologie de management de projet en fonction de leurs tâches.
9	Gestion des connaissances	Les résultats élaborés par le projet (guide du management de projet, outils, description de rôles, ...) sont appliqués. Le transfert est transparent et compréhensible.
10	Controlling des projets	Les chefs de projet de l'office pilotent les projets au moyen de données actuelles sur le bénéfice, les coûts, l'avancement du projet en temps et matériel. Les prévisions en ce qui concerne la réalisation des objectifs sont fondées.
11	Intégration de participants au projet externes à l'office.	Après la clôture du projet, la performance des parties externes est évaluée. L'évaluation est communiquée au sein de l'office.
12	Acceptation du travail de projet	Les candidats potentiels au sein de l'office pour de futures fonctions dirigeantes (par exemple) considèrent le travail de projet comme une perspective de carrière attrayante. Une carrière professionnelle de spécialiste peut même être envisagée dans le domaine de la gestion de projet.

Pour chaque FCS correctement mentionné et chaque attente correctement formulée ½ point. Maximum 5 points.

b) Perspectives et questions permettant d'identifier les lessons learned dans le projet

	Perspective	Questions concrètes
1	Progression générale du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné dans le projet ? ▪ Que pouvez-vous optimiser exactement ? ▪ A quoi faut-il veiller lors de l'introduction du projet de suivi « Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office » ? ▪ Quels facteurs et conditions ont favorisé le projet et comment ont-ils été utilisés dans le projet ? ▪ A quel moment les difficultés et les problèmes sont-ils intervenus et comment ont-ils été résolus ? ▪ A quoi devraient veiller d'autres participants lorsqu'ils font face à des problèmes semblables ?
2	Objectifs du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'objectif du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » a-t-il été atteint ? A quoi reconnaît-on cela ? ▪ Le mandant et la Direction étaient-ils satisfaits du résultat ? ▪ Le budget a-t-il été respecté ? ▪ Les délais ont-t-ils été tenus ? ▪ L'étendue des prestations initialement convenues a-t-elle été fournie ? ▪ Quelles sont les conclusions à retenir au moment de fixer les objectifs du projet de suivi « Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office » ?
3	Compétences professionnelles, méthodologiques et personnelles (sociales) des collaborateurs du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les collaborateurs du projet avaient-ils les compétences professionnelles, méthodologiques et personnelles nécessaires ? ▪ Quelles compétences professionnelles ont manqué ? ▪ Quelles compétences méthodologiques ont manqué ? ▪ Quelles compétences personnelles ont manqué ? ▪ Les collaborateurs du projet étaient-ils aptes à travailler en équipe ? ▪ Les compétences de communication des membres de l'équipe de projet étaient-elles suffisantes ? ▪ Comment les compétences manquantes ont-elles été acquises dans le projet ? ▪ Quelles possibilités de qualification ont été utilisées dans le projet ?

	Perspective	Questions concrètes
4	Procédure et méthode de management de projet dans la cadre du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La procédure était-elle appropriée pour la tâche assignée (évaluation de la compatibilité stratégique) ? ▪ Quelle procédure aurait été plus efficace et/ou plus efficiente rétrospectivement ? ▪ Comment la méthode de gestion de projet utilisée a-t-elle fait ses preuves et quels changements ou extensions de la méthode devraient être proposés (pour les prochains projets) ?
5	Information, communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les parties prenantes (collaborateurs de l'office et intervenants externes) sont-elles informées du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » et sur le projet successif planifié « Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office » et connaissent-elles les directives de processus ? ▪ De quelle manière les parties prenantes ont-elles été impliquées ? Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans ce cas ? Qu'aurait-on pu mieux faire ? ▪ Peut-on identifier de « bonnes pratiques » dans la communication avec les parties prenantes qui pourraient être réutilisées, en particulier pour le projet successif ? ▪ Quelles expériences ont été faites dans la communication avec les sponsors, les clients et les personnes concernées par le résultat du projet ? ▪ Quelles erreurs ne devraient pas se reproduire en matière de gestion des parties prenantes ?
6	Autonomie de décision et attributions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le chef de projet disposait-il des attributions et de l'autonomie de décision nécessaire ? ▪ De quelles compétences décisionnelles disposaient les chefs de projets partiels et les collaborateurs de projet, et comment les ont-ils utilisées ? ▪ Comment les décisions ont-elles été prises et qu'est-ce qui s'est révélé efficace ? ▪ Comment les problèmes et les décisions ont-ils été escaladés ? ▪ Le chef de projet a-t-il garanti ses attributions dans le mandat de projet ?
7	Erreurs/Pièges	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles erreurs ont été commises dans le projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » ? Quelles en étaient les causes ? Comment auraient-elles pu être évitées ? Quelles leçons peut-on en tirer ? ▪ Quels ont été les plus grands défis et les principaux obstacles ? ▪ Quels premiers signes critiques d'alerte doivent nous interpeller ? ▪ Comment éviter ces erreurs à l'avenir, en particulier dans le projet successif « Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office » ?

	Perspective	Questions concrètes
8	Problèmes et risques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels problèmes ont dû être surmontés dans le projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » ? ▪ Comment a été effectué le management des risques ? ▪ Quelles mesures de traitement des risques ont été prises ? ▪ Quels risques sont survenus et comment ont-ils été gérés ? ▪ Quelles opportunités se sont présentées dans le projet et comment ont-elles été exploitées ?
9	Domaines d'optimisation et Best Practice	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'est-ce qui a si bien réussi dans l'ensemble pour que cela puisse de nouveau être mis en œuvre, utilisé ou exécuté ? ▪ Qu'est-ce qui a échoué ? ▪ Que ne devrait-on plus faire dans un autre projet ? ▪ Qu'est-ce qui peut être amélioré et utilisé sous une forme modifiée dans un autre projet ? ▪ Comment les conclusions peuvent-elles être sauvegardées pour la phase de l'après projet ?

Pour chaque perspective mentionnée correctement ½ point, pour chaque question formulée correctement ½ point. Maximum 6 points.

c) Facteurs de complexité du projet

Objectifs du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombreuses parties prenantes avec des objectifs opposés, par exemple des chefs de projet de longue date, mais aussi des collaborateurs du projet qui veulent s'en tenir à leur habitudes de travail et à leurs instruments et qui ne reconnaissent pas la valeur ajoutée du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office ». ▪ Objectifs du projet peu clairs car les connaissances et l'expérience en matière de management de projet au sein de l'office - jusqu'au niveau de la Direction - sont très faibles. ▪ Attentes non couvertes ou irréalistes, qui sont reconnues tardivement au cours du projet ▪ Objectifs de projets trop dynamiques dans certains cas (Moving Targets)
Risques liés au projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombreux risques dans différentes classes de risques et potentiels de risques élevés ▪ Nombreux risques ayant des effets dans différentes dimensions telles que les coûts, le temps, la qualité, les ressources et les objectifs ▪ Projets avec de nombreux projets partiels dans des phases différentes
Équipe de projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environ 13 chefs de projet, 350 collaborateurs du projet ainsi que la nouvelle direction forment un grand groupe culturellement et ethniquement diversifié, par conséquent les équipes le seront aussi. ▪ Grandes équipes ▪ Équipes réparties géographiquement dans tout le canton ▪ Equipes bilingues dans un canton bilingue et dans lequel l'office opère sur différents sites
Environnement du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instabilité : stratégie de l'office récemment révisée et adoptée. Direction relativement nouvelle, connaissances et expérience en matière de management de projet encore peu développées ▪ En raison de l'importance de l'office, nombreux groupes de parties prenantes internes et externes, répartis dans tout le canton bilingue (Direction, ensemble de l'administration cantonale, clients externes, Politique, opinion publique, médias, ...). ▪ Environnement de projet partiellement flou, non analysé, en mutation rapide, orienté politiquement et au centre de l'attention publique (contribuables)

Pour chaque facteur de complexité décrit correctement ½ point. Maximum 1 point par dimension. Au total, maximum 4 points.