

## CERTIFIED PROJECT MANAGER IPMA LEVEL C®

---

### EXAMEN ÉCRIT EXEMPLE DE MINICASE

Remarques	<p>Veillez inscrire votre nom sur la page de couverture.</p> <p>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.</p> <p>Les aides qui permettent une communication avec l'extérieur de la salle d'examen ne sont pas permises.</p>	
Durée de l'examen	Les minicases sont conçus de manière à ce que chacun d'entre eux nécessite à peu près le même temps de traitement.	120 minutes
Évaluation	Score maximal possible	108 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	9	36
		1.2 Analyse de la situation, facteurs clés et planification de l'élaboration du rapport.	9	
		1.3 Succès du projet, lessons learned et facteur de complexité	9	
		1.4 Développement des compétences en management de projet	9	
		2.1	9	36
		2.2	9	
		2.3	9	
		2.4	9	
		3.1	9	36
		3.2	9	
		3.3	9	
		3.4	9	
			Score total	108

MINICASE 1 - OFFICE CANTONAL

Rôle	Vous êtes chef/cheffe de projet dans un grand office cantonal.
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 directives de niveau supérieur afin de réaliser la mission en tenant compte également de la vision. 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 développé 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	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.

EXERCICE 1.1 - ÉVALUATION DE L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Score maximal pouvant être atteint	9 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) Formulez une question spécifique, précise et concrète pour 3 des 5 dimensions classiques de l'évaluation de projet (contribution à la stratégie, bénéfice, risque de non-mise en œuvre, degré d'urgence, ressources internes/externes) qui soit déterminante pour l'évaluation de vos projets actuellement en cours au sein de l'office cantonal décrit. Vous pouvez sélectionner les 3 dimensions que vous souhaitez.  
(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.1.1)
- b) Proposez en mots-clés, 3 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.  
(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.1.2)
- c) Formulez en 1-2 phrases, 3 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.  
(maximum 3 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, conventions 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 réponse formulée correctement par dimension 1 point. Maximum 3 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 3 points.

c) Conditions préliminaires pour la poursuite des projets dans 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 3 points.

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

Score maximal pouvant être atteint	9 points	Score obtenu	
------------------------------------	----------	--------------	--

Introduction	<p>Avec 12 autres personnes, vous êtes un/e des chefs/cheffes de projets de l'office qui planifient, supervisent et pilotent les projets chacun à leur manière. 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 clé 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. (Compétence 4.3.2)</p>
Description de la tâche	<p>Procédez de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identifiez dans le tableau des solutions, pour chacune des 4 catégories d'objectifs données (déjà complété avec les faiblesses/risques de la situation actuelle), 2 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». (maximum 4 points, indicateur de compétence 4.3.2.1)</li> <li>b) Pour le projet successif «Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office » ont été identifiés 5 facteurs clés de succès. Déterminez pour chacun de ces 5 FCS un indicateur de performance (Indicateur Clé de Performance, ICP) qui valide le succès du projet. (maximum 2.5 points, indicateur de compétence 4.3.2.3)</li> <li>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. (maximum 2.5 points, indicateur de compétence 4.3.2.5)</li> </ul>

EXERCICE 1.2 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Analyse de situation comme ensemble d'arguments pour convaincre la direction.

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



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

Pour chaque force/opportunité décrite correctement par catégorie d'objectif ½ point. Maximum 4 points.

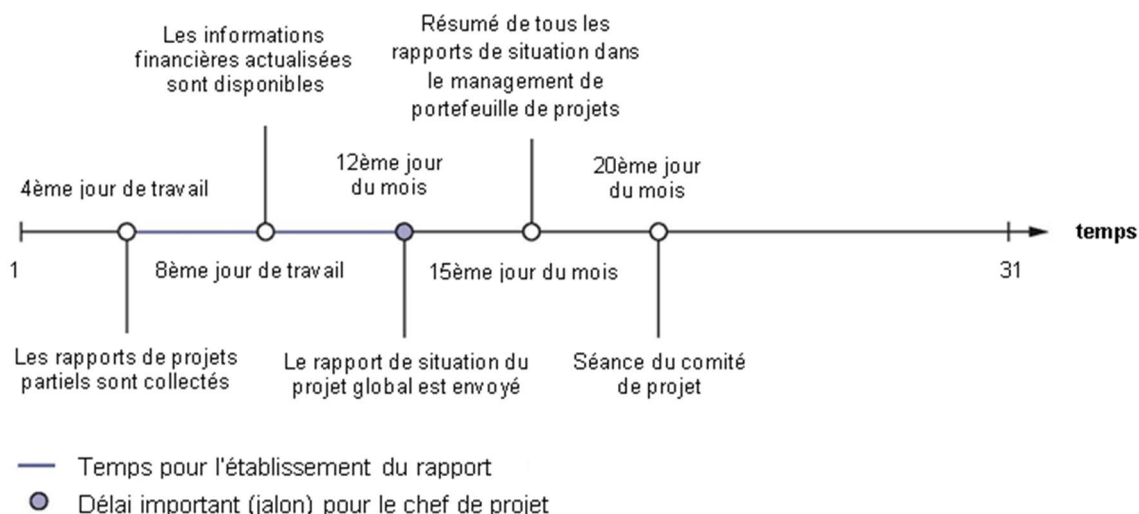
b) Facteurs clés de succès (FCS) et indicateurs clé de performance (ICP)

	FSC	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"> <li>▪ La Direction veut impérativement introduire un système de gestion du portefeuille</li> <li>▪ La Direction constitue le conseil de portefeuille de projet ou en a créé un ad hoc</li> <li>▪ Tous les niveaux de conduite reconnaissent le bénéfice du système de gestion de portefeuille de projets et sont correctement informés</li> <li>▪ Le processus de planification stratégique est conforme à la stratégie révisée de l'office et les directives sont connues</li> <li>▪ Les décisions concernant l'exécution du projet sont prises sur la base de l'évaluation et de la priorisation de projets</li> </ul>

	FSC	ICP
2	Processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le système d'évaluation (coûts, temps d'exécution, périodicité, ...) est introduit</li> <li>▪ Le système de priorisation est introduit</li> <li>▪ Les processus sont définis</li> <li>▪ Les processus génèrent un minimum d'effort supplémentaire pour les projets</li> <li>▪ Les processus sont vécus (appliqués)</li> <li>▪ Le processus d'amélioration continue est défini</li> <li>▪ Les rôles avec leurs responsabilités et leurs compétences sont clairement définis</li> <li>▪ Les flux d'informations et de données entre les projets/PM et le portefeuille de l'office sont définis</li> </ul>
3	Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les ressources pour la définition et l'introduction du système de gestion de portefeuille de projets sont disponibles en quantité suffisante</li> </ul>
4	Intégralité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le système d'évaluation comprend tous les projets de l'office et d'éventuels programmes de l'office</li> </ul>
5	Information concernant le management de portefeuille de projets nouvellement introduit dans l'office	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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</li> </ul>

Pour chaque ICP correct mentionné ½ point. Max. 2.5 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 2.5 points.

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

Score maximal pouvant être atteint	9 points	Score obtenu	
------------------------------------	----------	--------------	--

Introduction	<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	<p>Procédez de la façon suivante :</p> <p>a) Énumérez à l'aide de mots-clés 3 critères explicites et implicites pour l'évaluation du succès du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » (3 points, indicateur de compétence 4.5.1.1)</p> <p>b) Complétez le concept de questionnement pour l'identification des lessons learned. Celui-ci sera appliqué pour la première fois au sein de l'office dans le projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office ». Rédigez pour chaque perspective énumérée dans le tableau des solutions, une question concrète, entièrement formulée, à laquelle il doit être répondu. (4 points, indicateur de compétence 4.5.1.2)</p> <p>c) Décrivez en mots-clés, pour chacune des dimensions listées dans le tableau des solutions, 1 facteur de complexité du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office ». (2 points, indicateur de compétence 4.5.1.3)</p>

EXERCICE 1.3 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Critères explicites et implicites pour l'évaluation du succès du projet

Critères explicites	<p>Atteinte des valeurs planifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité</li> <li>▪ Volume (objectifs, résultats)</li> <li>▪ Dépenses (coûts)</li> <li>▪ Temps</li> <li>▪ Risque</li> </ul>
Critères implicites	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfaction de la Direction, des chefs de projet, des collaborateurs de projet, des autres parties prenantes internes et externes les plus importantes</li> <li>▪ Motivation des collaborateurs</li> <li>▪ Relations entre les différents participants</li> <li>▪ Communication et collaboration intégrative (disposition à élargir sa propre perspective à d'autres départements ou projets partiels)</li> <li>▪ Culture du management de projet</li> </ul>

Pour chaque critère correct mentionné ½ point. Maximum 3 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"> <li>▪ Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné dans le projet ?</li> <li>▪ Que pouvez-vous optimiser exactement ?</li> <li>▪ A quoi faut-il veiller lors de l'introduction du projet de suivi « Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office » ?</li> <li>▪ Quels facteurs et conditions ont favorisé le projet et comment ont-ils été utilisés dans le projet ?</li> <li>▪ A quel moment les difficultés et les problèmes sont-ils intervenus et comment ont-ils été résolus ?</li> <li>▪ A quoi devraient veiller d'autres participants lorsqu'ils font face à des problèmes semblables ?</li> </ul>
2	Objectifs du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office »	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'objectif du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » a-t-il été atteint ? A quoi reconnaît-on cela ?</li> <li>▪ Le mandant et la Direction étaient-ils satisfaits du résultat ?</li> <li>▪ Le budget a-t-il été respecté ?</li> <li>▪ Les délais ont-t-ils été tenus ?</li> <li>▪ L'étendue des prestations initialement convenues a-t-elle été fournie ?</li> <li>▪ 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 » ?</li> </ul>

	Perspective	Questions concrètes
3	Compétences professionnelles, méthodologiques et personnelles (sociales) des collaborateurs du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les collaborateurs du projet avaient-ils les compétences professionnelles, méthodologiques et personnelles nécessaires ?</li> <li>▪ Quelles compétences professionnelles ont manqué ?</li> <li>▪ Quelles compétences méthodologiques ont manqué ?</li> <li>▪ Quelles compétences personnelles ont manqué ?</li> <li>▪ Les collaborateurs du projet étaient-ils aptes à travailler en équipe ?</li> <li>▪ Les compétences de communication des membres de l'équipe de projet étaient-elles suffisantes ?</li> <li>▪ Comment les compétences manquantes ont-elles été acquises dans le projet ?</li> <li>▪ Quelles possibilités de qualification ont été utilisées dans le projet ?</li> </ul>
4	Procédure et méthode de management de projet dans le cadre du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office »	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La procédure était-elle appropriée pour la tâche assignée (évaluation de la compatibilité stratégique) ?</li> <li>▪ Quelle procédure aurait été plus efficace et/ou plus efficiente rétrospectivement ?</li> <li>▪ 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) ?</li> </ul>
5	Information, communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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 ?</li> <li>▪ 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 ?</li> <li>▪ Peut-on identifier de « bonnes pratiques » dans la communication avec les parties prenantes qui pourraient être réutilisées, en particulier pour le projet successif ?</li> <li>▪ Quelles expériences ont été faites dans la communication avec les sponsors, les clients et les personnes concernées par le résultat du projet ?</li> <li>▪ Quelles erreurs ne devraient pas se reproduire en matière de gestion des parties prenantes ?</li> </ul>

	Perspective	Questions concrètes
6	Autonomie de décision et attributions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le chef de projet disposait-il des attributions et de l'autonomie de décision nécessaire ?</li> <li>▪ De quelles compétences décisionnelles disposaient les chefs de projets partiels et les collaborateurs de projet, et comment les ont-ils utilisées ?</li> <li>▪ Comment les décisions ont-elles été prises et qu'est-ce qui s'est révélé efficace ?</li> <li>▪ Comment les problèmes et les décisions ont-ils été escaladés ?</li> <li>▪ Le chef de projet a-t-il garanti ses attributions dans le mandat de projet ?</li> </ul>
7	Erreurs/Pièges	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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 ?</li> <li>▪ Quels ont été les plus grands défis et les principaux obstacles ?</li> <li>▪ Quels premiers signes critiques d'alerte doivent nous interpeller ?</li> <li>▪ Comment éviter ces erreurs à l'avenir, en particulier dans le projet successif « Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office » ?</li> </ul>
8	Problèmes et risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels problèmes ont dû être surmontés dans le projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » ?</li> <li>▪ Comment a été effectué le management des risques ?</li> <li>▪ Quelles mesures de traitement des risques ont été prises ?</li> <li>▪ Quels risques sont survenus et comment ont-ils été gérés ?</li> <li>▪ Quelles opportunités se sont présentées dans le projet et comment ont-elles été exploitées ?</li> </ul>

Pour chaque question formulée correctement ½ point. Maximum 4 points.

c) Facteur de complexité du projet

Objectifs du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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 »</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ Attentes non couvertes ou irréalistes, qui sont reconnues tardivement au cours du projet</li> <li>▪ Objectifs de projets trop dynamiques dans certains cas (Moving Targets)</li> </ul>
---------------------	---

Risques liés au projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombreux risques dans différentes classes de risques et potentiels de risques élevés</li> <li>▪ Nombreux risques ayant des effets dans différentes dimensions telles que les coûts, le temps, la qualité, les ressources et les objectifs</li> <li>▪ Projets avec de nombreux projets partiels dans des phases différentes</li> </ul>
Équipe de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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</li> <li>▪ Grandes équipes</li> <li>▪ Équipes réparties géographiquement dans tout le canton</li> <li>▪ Equipes bilingues dans un canton bilingue et dans lequel l'office opère sur différents sites</li> </ul>
Environnement du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instabilité : stratégie de l'office récemment révisée et adoptée. Direction relativement nouvelle, connaissances et expérience en matière de management de projet encore peu développées</li> <li>▪ 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, ...)</li> <li>▪ Environnement de projet partiellement flou, non analysé, en mutation rapide, orienté politiquement et au centre de l'attention publique (contribuables)</li> </ul>

Pour chaque facteur de complexité décrit correctement ½ point. Maximum ½ point par dimension. Au total maximum 2 points.

EXERCICE 1.4 - DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN MANAGEMENT DE PROJET

Score maximal pouvant être atteint	9 points	Score obtenu	
------------------------------------	----------	--------------	--

Introduction	<p>La Direction souhaite que la compétence en matière de gestion de projet continue à se développer, même après l'achèvement du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » dans le cadre de la stratégie d'amélioration continue de l'office. Elle est convaincue qu'en développant constamment les compétences en matière de gestion de projet, l'office sera mieux à même de sélectionner et de mettre en œuvre des projets avec succès, ce qui accroîtra son efficacité, son efficacité et sa durabilité.</p> <p>Vous savez que pour le succès du projet, il est avant tout significatif que le projet génère un bénéfice ou une valeur pour les parties prenantes. Les éléments du triangle magique (temps, qualité et coûts) sont certes importantes pour l'évaluation du succès, mais elles ne sont décisive isolément. Avec sa façon de diriger, un manager exprime sa conception des valeurs. Les relations avec ses collaborateurs et l'engagement des ressources illustrent ses valeurs et ses attitudes. Assurer la durabilité n'est pas seulement une question d'écologie, mais aussi une question sociale et économique.</p> <p>Il est important pour la Direction que cette idée de durabilité puisse être intégrée dans la conception des valeurs et l'image de soi de l'ensemble de l'office. Leurs connaissances dans ce domaine doit absolument être engagés dans le développement futur de l'office.</p>
Exercice	Développez des caractéristiques distinctives pour le développement continu de la compétence en matière de gestion de projet au sein de l'office. (Compétence 4.3.3)
Description de la tâche	<p>Pour ce faire, procédez comme suit:</p> <p>a) Comment évaluez-vous la pertinence de l'utilisation des best practices provenant d'autres projets au moment d'établir les résultats du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » ? Formulez 3 arguments en 1-2 phrases qui plaident en faveur de la rédaction et de l'utilisation systématique de best practices ? (3 points, indicateur de compétence 4.3.3.5)</p> <p>b) Vous souhaitez que le management de projet puisse prendre lui-même en charge un développement durable dans l'office. Décrivez 3 mesures en 2 phrases chacune pour la promotion du management de projet. (3 points, indicateur de compétence 4.3.3.4)</p> <p>c) Formulez en 1 phrase 3 caractéristiques distinctives, au moyen desquelles la Direction pourra vérifier à intervalles réguliers si la compétence en matière de gestion de projet de l'office se développe en continu (management de projet apprenant) ou si elle stagne. (3 points, indicateur de compétence 4.3.3.6)</p>



EXERCICE 1.4 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Arguments pour la pertinence de l'utilisation des best practices provenant d'autres projets

1	Des normes majeures à l'échelle mondiale ainsi que des outils et des méthodes (best practices) peuvent servir de base à l'équipe du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » pour élaborer un guide de management de projet et des instruments de PM. Cette manière de procéder réduit considérablement les efforts pour développer les documents de PM pour l'office et minimise le risque d'un développement totalement erroné.
2	L'équipe de projet peut en outre élaborer des standards spécifiques pour le management de projet de l'office et apporter d'autres améliorations au moyen d'outils et de méthodes de PM sur mesure.
3	Les chefs de projet essaient en permanence de trouver la meilleure recette pour le management de leurs projets. Les standards professionnels les plus élevés peuvent être appliqués et d'autres améliorations peuvent être développées et ajoutées. La connaissance et l'adaptation des best practices vous procurent une certaine sécurité.
4	Les best practices systématiquement enregistrées provenant d'autres projets peuvent être vérifiées, appliquées et échangées. Les synergies peuvent et doivent être utilisées.
5	Les projets qui ont échoués peuvent fournir des informations précieuses sur ce qu'il convient d'éviter. Ils apportent au moins rétrospectivement une contribution positive.

Pour chaque argument correctement et complètement formulé 1 point. Maximum 3 points.

b) Mesures visant à promouvoir la durabilité du management de projet

1	<p>Gestion des connaissances</p> <p>Tous les participants au projet ont besoin de savoir-faire pour pouvoir contribuer au succès du projet. Comme les projets deviennent de plus en plus complexes, que le travail au sein d'équipes dispersées s'intensifie et que la pénurie de travailleurs qualifiés se fait également sentir dans le management de projets, la gestion des connaissances en matière de projet devient de plus en plus importante pour l'office et évolue en exigence fondamentale.</p>
2	<p>Promotion de la relève</p> <p>La gestion de projet est une tâche de conduite. Un projet à succès requiert non seulement une bonne organisation du travail de projet (Management), mais également des qualités de conduite (Leadership). La formation continue d'une relève compétente et professionnelle en gestion de projet est par conséquent extrêmement importante.</p>
3	<p>Gestion des valeurs</p> <p>Tous les chefs de projet doivent être conscients qu'ils sont responsables d'une gestion des valeurs. C'est précisément parce qu'il n'est souvent pas possible au début de décrire clairement la valeur concrète du projet, qu'il faut travailler sur cette valeur (encore inconnue) au cours du projet.</p>

4	<p><b>Globalité</b></p> <p>A l'avenir, les chefs de projet ne doivent pas seulement assumer la responsabilité de leurs projets, mais dans une certaine mesure assumer aussi une responsabilité pour le développement de l'office dans son ensemble. Cela signifie par exemple, que les décisions doivent tenir compte non seulement de leur impact sur le projet en question, mais aussi sur l'ensemble de l'office. Cela exige plus de connaissances en matière de management et d'administration publique que de connaissances techniques.</p>
5	<p><b>Capacité de changement</b></p> <p>La capacité de changement personnelle des chefs de projet est extrêmement importante, tout comme leur souhait, de ne pas seulement gérer les processus de changement et de les accompagner, mais également de les promouvoir activement.</p>
6	<p>Les parcours de carrière en gestion de projets doivent être développés et complétés par du mentorat et du coaching</p>

Pour chaque mesure correctement et entièrement décrite 1 point. Maximum 3 points.

c) Caractéristiques distinctives pour le développement de la compétence en management de projet

1	<p>L'office dispose d'un guide du PM qui résume l'ensemble des règles d'organisation de l'échelon supérieur applicable pour l'exécution des projets. Toutefois, les équipes sont autorisées à traiter les méthodes de travail et les instruments existants de manière critique et avide de nouvelles expériences.</p>
2	<p>Les processus et les méthodes ainsi que les modèles de travail et de comportement dans les projets de l'office sont développés au besoin.</p>
3	<p>Les personnes qui collaborent sur de nouveaux projets peuvent acquérir des expériences issues de projets antérieurs et en tenir compte (lessons learned).</p>
4	<p>Des éléments d'expériences individuelles des collaborateurs de l'office en général et des projets en particulier sont disponibles (pour tous).</p>
5	<p>En plus des objectifs opérationnels du projet, une attention « officielle » est portée au sein de l'office à la performance des outils du PM et au travail d'équipe.</p>

Pour chaque critère d'identification correctement et entièrement décrit 1 point. Maximum 3 points.