

## CERTIFIED PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATE IPMA® LEVEL D

EXAMEN ÉCRIT  
QUESTIONS OUVERTES

## EXEMPLE EXAMEN AVEC RÉPONSES

Indications	Veuillez inscrire votre nom sur la page de couverture. Veuillez vérifier à l'aide des indications de pages, si vous avez reçu l'intégralité de l'examen.		
Moyens auxiliaires	Vous pouvez utiliser des documents stockés localement, des livres et autres documents écrits. En dehors des liseuses électroniques, aucun autre appareil n'est autorisé.		
Durée de l'examen	Le temps indiqué doit être considéré comme une valeur indicative.		<b>105 minutes</b>
Évaluation	L'examen comprend un total de 30 questions. Par question, un maximum de 3 points est possible.		<b>90 points</b>

Date	Prénom	Nom	Nombre de points obtenus

Question No	1	ID	38	Indicateur de compétence	4.4.3.3
-------------	---	----	----	--------------------------	---------

### QUESTION

Dans le cadre un projet de déménagement, l'attribution des nouveaux bureaux a été effectuée et doit maintenant être communiquée aux personnes concernées. Enumérez trois groupes concernés par le déménagement (parties prenantes) et donnez pour chacun des groupes un mode de communication approprié.

### SOLUTIONS PROPOSÉES

	Groupes concernés	Mode de communication
1	Membres de la direction	Entretien personnel
2	Chefs de département	Information par le supérieur lors d'une réunion
3	Collaborateurs	Information par le supérieur lors d'une réunion
4	Tous les employés	En plus, une lettre du service RH

### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Par groupe mentionné correctement ½ point, par mode de communication mentionné correctement ½ point.

Question No	2	ID	122	Indicateur de compétence	4.4.6.5
-------------	---	----	-----	--------------------------	---------

### QUESTION

Les leçons apprises (lessons learnt) aident les cheffes de projet à tirer des conclusions des situations de projets antérieurs pour les projets futurs. Formulez trois conclusions possibles.

### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Une communication claire et régulière avec toutes les parties prenantes permet une meilleure compréhension des attentes de toutes les personnes concernées.
2	Une évaluation et une gestion attentives des risques sont indispensables pour identifier et faire face aux problèmes potentiels et aux incertitudes.
3	Une équipe bien coordonnée, avec des rôles et des responsabilités clairement définis, est un facteur clé de succès.
4	La surveillance et le contrôle réguliers du projet permettent de détecter les écarts dès leur apparition et permettent à la cheffe de projet de prendre les mesures nécessaires.

### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Par constatation formulée correctement 1 point.

Question No	3	ID	20	Indicateur de compétence	4.5.5.2
-------------	---	----	----	--------------------------	---------

### QUESTION

Dans une organisation matricielle, les membres de l'équipe de projet restent intégrés à l'organisation hiérarchique. Décrivez en quelques mots deux avantages ainsi qu'un inconvénient de cette forme d'organisation du projet.

### SOLUTIONS PROPOSÉES

Avantages	
1	Le personnel peut être affecté de manière flexible.
2	La formation continue du personnel est plutôt garantie.
3	Les connaissances spécialisées et les expériences spécifiques peuvent être transférées de manière ciblée d'un projet à l'autre.
4	Les employés ne sont pas entièrement détachés de leur organisation d'origine. Ils ont un grand sentiment de sécurité.
Inconvénient	
1	Coordination complexe
2	Importante charge de travail pour la direction de projet
3	Risque de conflits de compétences entre la ligne et le projet

### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Pour chaque avantage ou inconvénient correct 1 point.

Question No	4	ID	15	Indicateur de compétence	4.4.10.5
-------------	---	----	----	--------------------------	----------

### QUESTION

Sur la base d'une situation concrète, décrivez en 1 à 2 phrases une cause possible de manque d'efficacité dans un projet.

### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	L'effort nécessaire pour les lots de travail n'a pas été estimé de manière adéquate.
2	Le contrôle et la sécurisation de la qualité des résultats sont effectués trop tardivement.
3	Les lots de travail ne sont pas clairement délimités les uns par rapport aux autres et les interfaces sont insuffisamment définies.
4	En raison d'un niveau de détail peu efficace, la consommation de ressources est trop élevée.
5	Les souhaits des parties prenantes sont mis en œuvre sans avoir suivi un processus de modification défini.

### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Pour une description correcte et complète d'une cause 3 points.

Question No	5	ID	27	Indicateur de compétence	4.5.12.1
-------------	---	----	----	--------------------------	----------

#### QUESTION

L'analyse des parties prenantes est une technique éprouvée qui permet de considérer les parties prenantes et leurs intérêts de manière appropriée. Décrivez en 1 à 2 phrases chacune 3 tâches de projet qui, en utilisant les résultats de l'analyse des parties prenantes, conduisent à de meilleurs résultats.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Elle aide à définir les objectifs du projet, en prenant en compte dès le début les différents points de vue des parties prenantes et des personnes concernées.
2	Elle fournit des informations sur les parties prenantes et les personnes concernées qui doivent être prises en compte lors des mesures de marketing du projet.
3	Elle aide à éviter des risques et des conflits, en examinant les influences potentielles sur le projet et en aidant la gestion de projet à prendre des mesures proactives.

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Pour chaque tâche de projet décrite correctement 1 point.

Question No	6	ID	123	Indicateur de compétence	4.3.2.2
-------------	---	----	-----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Vous gérez un projet au sein d'un programme. Décrivez en quelques mots 3 dépendances entre votre projet et le programme.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Le programme détermine les objectifs communs.
2	Le programme fixe les dates/jalons.
3	Vous devez rendre compte au programme (coûts, délais, résultats).
4	Vous êtes impliqué dans l'organisation du programme (équipe de direction, équipe spécialisée).
5	Marketing commun, présence sur le web, communication.

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Par dépendance correctement décrite 1 point.

Question No	7	ID	124	Indicateur de compétence	4.4.3.1
-------------	---	----	-----	--------------------------	---------

### QUESTION

Citez 3 conditions préalables à mettre en œuvre pour des séances de projet réussies.

### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Invitation avec ordre du jour, date et lieu
2	Envoie en temps voulu du compte rendu de la réunion précédente
3	Au début de la réunion, information sur les objectifs et les priorités
4	Début de la réunion à l'heure
5	Participants préparés
6	Thèmes visualisés

### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Par condition préalable citée correctement 1 point.

Question No	8	ID	14	Indicateur de compétence	4.4.9.2
-------------	---	----	----	--------------------------	---------

### QUESTION

Lors de la prévention et de la résolution des conflits, une bonne conduite des conversations est importante. Décrivez 3 règles de communication qui constituent une base importante pour une gestion de conversation réussie.

### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Parler à la première personne ("je").
2	Introduire ses propres questions par une justification.
3	Ne pas interpréter les propos des autres.
4	Éviter des généralisations telles que « toujours », « jamais » ou « partout ».
5	Écouter les autres et essayer de les comprendre.
6	S'adresser directement aux personnes présentes.
7	Exprimer des déclarations honnêtes.

### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Pour chaque règle de communication correcte 1 point.

Question No	9	ID	125	Indicateur de compétence	4.5.1.4
-------------	---	----	-----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Citez 3 critères qui peuvent être pertinents au début du projet lors du choix de l'approche de gestion de projet.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Contenu et portée
2	Critères de performance
3	Aspects qualitatifs
4	Organisation
5	Communication et documentation
6	Ressources
7	Planification et approche des parties prenantes

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Par thème cité correctement 1 point.

Question No	10	ID	51	Indicateur de compétence	4.5.6.3
-------------	----	----	----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Citez 3 techniques de vérification (contrôle) de la qualité des résultats d'un projet.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Listes de contrôle
2	Audits
3	Review
4	Tests
5	Mesure des performances
6	Simulation
7	Walk trough
8	Inspection

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Chaque technique citée correctement 1 point.

Question No	11	ID	48	Indicateur de compétence	4.5.3.2
-------------	----	----	----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Pourquoi un plan de structure de projet (PSP) est-il créé ? Décrivez en quelques mots 3 raisons principales.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Un bon aperçu de l'étendue des travaux
2	Pour vérifier l'exhaustivité et l'intégralité des lots de travail
3	Base pour l'élaboration du plan de déroulement et du calendrier

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Pour chaque raison correcte 1 point.

Question No	12	ID	57	Indicateur de compétence	4.5.12.1
-------------	----	----	----	--------------------------	----------

#### QUESTION

Le traitement de parties prenantes est important pour la réussite du projet. Citez 3 étapes qui permettent de clarifier qui sont les parties prenantes et comment elles vont se comporter par rapport au projet.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Identifier les parties prenantes
2	Déterminer les besoins des parties prenantes (analyse des parties prenantes)
3	Déterminer l'influence des parties prenantes (matrice d'influence)

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Chaque étape citée correctement 1 point.

Question No	13	ID	32	Indicateur de compétence	4.3.2.1
-------------	----	----	----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Il existe des différences marquantes entre l'organisation permanente d'une entreprise et l'organisation d'un projet. Décrivez 3 de ces différences en quelques mots.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Organisation permanente (ligne) vs organisation temporaire (projet)
2	Canaux de communication réglementés (ligne) vs canaux de communication non conventionnels (projet)
3	Postes et fonctions (ligne) vs rôles (projet)

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Pour chaque différence décrite correcte 1 point.

Question No	14	ID	40	Indicateur de compétence	4.4.5.4
-------------	----	----	----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Lors de l'application du style de direction « laissez-faire », le chef de projet n'intervient guère, voire pas du tout dans les affaires. Décrivez en quelques mots 3 avantages de ce style de direction.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Donne une grande liberté aux membres de l'équipe de projet.
2	Favorise la créativité des membres de l'équipe projet.
3	Favorise la motivation.
4	Exige les membres de l'équipe de projet de travailler de manière autonome.

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Chaque avantage décrit correctement 1 point.



Question No	15	ID	44	Indicateur de compétence	4.4.9.4
-------------	----	----	----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Une cheffe de projet négocie plus souvent qu'elle ne le pense. Souvent, il s'agit de situations de négociations cachées. Décrivez en quelques mots 3 situations de ces situations pouvant être rencontrer dans des projets.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Conversations informelles dans le couloir qui deviennent contraignantes.
2	Demandes par e-mail qui se transforment en accord.
3	Des appels téléphoniques spontanés qui vont au-delà de l'échange d'informations.
4	Demandes à la cheffe de projet de faire quelque chose pour quelqu'un.
5	Utilisation abusive des e-mails comme « chat », jusqu'à ce que l'émetteur ait atteint son but ou obtenu une concession de la cheffe de projet.

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Pour chaque situation correcte 1 point.

Question No	16	ID	126	Indicateur de compétence	4.5.10.2
-------------	----	----	-----	--------------------------	----------

#### QUESTION

Décrivez 3 sujets, lesquels doivent impérativement être traités lors d'une réunion de lancement d'un nouveau projet (kick-off meeting).

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Objectifs du projet
2	Résultats attendus ainsi que les attentes des parties prenantes
3	Organisation du projet, rôles et responsabilités
4	Calendrier / plan des jalons
5	Opportunités et risques

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Par sujet mentionné correctement 1 point.

Question No	17	ID	12	Indicateur de compétence	4.4.7.2
-------------	----	----	----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Un conflit est une interaction entre des personnes, des groupes ou des organisations, dans laquelle au moins un acteur vit une incompatibilité avec un autre acteur. L'un des types de conflits possible est le conflit de ressources. Décrivez en 1 à 2 phrases la cause la plus fréquente d'un conflit de ressources.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

Dans une organisation, plusieurs projets sont en cours, qui ont tous accès aux mêmes ressources. Lorsque les ressources se raréfient, cela peut conduire à des luttes de répartition.

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

En décrivant correctement la cause, 3 points vont être attribués (pas de points partiels).

Question No	18	ID	4	Indicateur de compétence	4.3.4.2
-------------	----	----	---	--------------------------	---------

#### QUESTION

Au début d'un projet, ses parties prenantes sont identifiées et analysées. Listez 3 personnes ou groupes de personnes d'un projet qui figurent en tant que parties prenantes dès le début de chaque projet.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Donneur d'ordre (personnes ou organisations)
2	Contractant (personnes ou organisations)
3	Cheffe de projet
4	Membres de l'équipe de projet
5	Utilisateurs / personnes concernés par les résultats du projet

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Chaque partie prenante listée correctement 1 point.

Question No	19	ID	13	Indicateur de compétence	4.4.8.2
-------------	----	----	----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Les techniques de créativité exploitent la synergie de l'équipe lors de la création d'idées. Citez 3 techniques de créativité qui peuvent être utilisés pour résoudre des problèmes et pour trouver des idées en groupe.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Brainstorming
2	Brainwriting
3	Interrogation par carte
4	Synectique
5	Mindmapping

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Chaque technique listée correctement 1 point.

Question No	20	ID	---	Indicateur de compétence	4.3.4.1
-------------	----	----	-----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Dans les projets, il est avantageux de connaître les différences entre les intérêts et les objectifs personnels et organisationnels. Listez 3 raisons pour cela ?

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Prévention et résolution de conflits
2	Gestion des parties prenantes correcte et efficace
3	Utilisation efficace des ressources
4	Prise de décision appropriée

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Par cause correctement listée 1 point.

Question No	21	ID	118	Indicateur de compétence	4.5.12.2
-------------	----	----	-----	--------------------------	----------

#### QUESTION

A l'aide des informations issues de l'analyse des parties prenantes le chef de projet peut élaborer un plan de communication. Citez 3 informations qui aident à élaborer le plan de communication ?

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Parties prenantes identifiées
2	Attentes fondamentales des parties prenantes
3	Besoins d'information des parties prenantes
4	Objectifs de communication, dérivés des besoins d'information et des possibilités d'influence des parties prenantes

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Par information correcte 1 point.

Question No	22	ID	18	Indicateur de compétence	4.5.3.1
-------------	----	----	----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Pourquoi est-il important de clarifier la délimitation du projet avec le donneur d'ordre ?  
Formulez votre réponse en 1 à 2 phrases.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

Variante A	La définition de la limite du projet permet de traiter de manière fiable le contenu du projet. Elle aide à prévenir les attentes irréalistes et les malentendus.
Variante B	La définition du projet (ensemble de la portée du projet) en tant qu'élément de la gestion de projet, permet d'assurer que les tâches nécessaires à la réussite du projet sont précisément exécutées.

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Pour une description sensée 3 points.

Question No	23	ID	64	Indicateur de compétence	4.5.7.2
-------------	----	----	----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Quels sont les deux plans nécessaires pour une planification correcte des coûts dans un projet et quels sont les deux principaux types de coûts que l'on distingue habituellement ?

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Calendrier et plan de ressources
2	Coûts de personnel et coûts des ressources matérielles

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Par réponse complète 1½ point.

Question No	24	ID	10	Indicateur de compétence	4.4.5.4
-------------	----	----	----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Il n'existe pas un seul style de direction pour pouvoir correctement diriger des personnes. On distingue deux orientations fondamentales dans le comportement de leadership : l'orientation vers les faits ou les tâches et l'orientation vers les personnes ou les relations. Sur quoi se base le style de leadership orienté vers les faits ou les tâches ?

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

Sur les exigences spécifiques des disciplines
---

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Pour une orientation correcte 3 points.

Question No	25	ID	127	Indicateur de compétence	4.4.10.3
-------------	----	----	-----	--------------------------	----------

#### QUESTION

Votre équipe travaille dans l'urgence et sous stress pour atteindre un jalon. Quelles sont 3 mesures que vous pouvez prendre pour soutenir votre équipe ?

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Protéger contre les influences externes (organisation, parties prenantes, autres projets)
2	Propre bureau de projet
3	Délimitation claire des lots de travail
4	Mise à disposition de l'infrastructure nécessaire

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Par mesure mentionnée correctement 1 point.

Question No	26	ID	128	Indicateur de compétence	4.5.1.2
-------------	----	----	-----	--------------------------	---------

#### QUESTION

Citez 3 façons de diffuser les leçons apprises (lessons learnt) dans l'organisation.

#### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Dans le cadre d'ateliers
2	Via l'intranet (réseaux et bases de connaissances)
3	Via les réseaux sociaux internes
4	Par courrier électronique (e-mail)

#### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Pour chaque façon correctement cité 1 point.

Question No	27	ID	129	Indicateur de compétence	4.4.6.2
-------------	----	----	-----	--------------------------	---------

**QUESTION**

Citez 3 mesures afin de promouvoir la collaboration au sein de votre projet.

**SOLUTIONS PROPOSÉES**

1	Bureau de projet commun
2	Évènement de formation d'équipe, apéritif d'étape majeure
3	Ateliers communs
4	Réunion de lancement (kick-off meeting)

**INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION**

Par mesure correctement cité 1 point.

Question No	28	ID	130	Indicateur de compétence	4.5.11.3
-------------	----	----	-----	--------------------------	----------

**QUESTION**

Quels sont les 2 paramètres les plus importants pour évaluer le potentiel de risque ?

**SOLUTIONS PROPOSÉES**

1	Probabilité d'occurrence
2	Potentiels dommages (impact, conséquences)

**INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION**

Par paramètre correctement cité 1½ point.

Question No	29	ID	50	Indicateur de compétence	4.5.5.3
-------------	----	----	----	--------------------------	---------

### QUESTION

Citez 3 processus importants en gestion de projet et indiquez pour chacun d'eux un outil ou une procédure pouvant être utilisé dans ce processus.

### SOLUTIONS PROPOSÉES

	Processus MP	Outil ou procédure
1	Planification	Plan de jalons, diagramme de barres (GANTT), plan de réseau, plan de structure de projet (WBS en anglais), analyse de tendance des jalons.
2	Communication	Plan de communication, réunions, appels téléphoniques, médias électroniques, échange de documents.
3	Surveillance et contrôle	Revues, contrôle de l'avancement, rapports, vérification et validation, gestion des modifications, mesures correctives, révision du plan.
4	Clôture du projet	Réunion de clôture en interne et avec le client, rapport de clôture, démobilisation, finalisation de l'administration du projet, remise du projet aux utilisateurs et à l'unité de support.

### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Pour chaque processus et outil resp. procédure correctement indiqué ½ point.

Question No	30	ID	21	Indicateur de compétence	4.5.6.2
-------------	----	----	----	--------------------------	---------

### QUESTION

Pour assurer la qualité des résultats du projet, différentes techniques de contrôle sont utilisées. Elles sont réparties en 3 catégories : contrôle statique, contrôle dynamique et simulation. Citez 2 techniques de contrôle de la catégorie « contrôle dynamique ».

### SOLUTIONS PROPOSÉES

1	Test
2	Mesure de performance

### INDICATIONS POUR L'ÉVALUATION

Pour chaque technique de contrôle correctement cité 1½ point.