

swiss.OCB1

Swiss Organisational Competence
Baseline

Version 1.0

Edition française



IPMA®

international
project
management
association

spm.

Der unabhängige, führende Fachverband im Projektmanagement

www.spm.ch



9 783952 389171

Editorial

<i>Titre</i>	Base de référence Suisse de la compétence organisationnelle (swiss OCB) Version 1.0
<i>Publié par</i>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) Association pour la certification des personnes en management (VZPM) Flughofstrasse 50, 8152 Glattbrugg, Suisse
<i>Équipe de rédaction de la version française</i>	Thierry Bonjour Hans Knöpfel Jean-Pierre Widmann
<i>Éditeurs</i>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) Association pour la certification des personnes en management (VZPM)
<i>ISBN</i>	978-3-9523891-7-1
<i>Sortie</i>	swiss.OCB1, 15 Octobre 2018

Ce document décrit la compétence organisationnelle dans la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles selon l'IPMA*.

Il est la version française de l'IPMA OCB 1.0 (IPMA Organisational Competence Baseline) pour la Suisse et a été traduit avec la permission de l'IPMA* (International Project Management Association).

Le document original dans la version anglaise est disponible sur le site Web www.ipma.world. L'auteur en est l'IPMA* (International Project Management Association) dont le domicile légal est à Zurich.

© 2018 Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (SPM), Association pour la certification des personnes en management (VZPM)

Layout in Switzerland by Verein Horizonte, Thalwil

Ce travail, y compris toutes ses parties, est protégé. Toute utilisation en dehors des limites strictes du droit d'auteur est irrecevable et punissable sans l'accord de l'éditeur. Cela vaut en particulier pour la reproduction, la traduction, le micro-filmage, le stockage et le traitement dans des systèmes électroniques.

IPMA, IPMA ICB, IPMA OCB, IPMA PMC, IPMA PPMC, IPMA Delta, IPMA Project Excellence Baseline et IPMA Project Excellence Award sont des marques déposées protégées par la loi dans la plupart des pays.

Editorial de l'édition internationale

<i>Title</i>	IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) Version 1.0
<i>Legal Address</i>	International Project Management Association (IPMA®) c/o Maurer & Stäger AG, Fraumünsterstrasse 17 Postfach 318, CH-8024 Zurich, Switzerland
<i>Operational Address</i>	International Project Management Association (IPMA®) Central Secretariat P.O. Box 7905 1008 AC Amsterdam, The Netherlands
<i>Project team</i>	Sergey Bushuyev (Ukraine) Martin Gosden (United Kingdom) Hans Knoepfel (Switzerland) Gerrit Koch (The Netherlands) Erik Mansson (Sweden) Lixiong Ou (China) Beverly Pasion (Canada) Alexey Polkovnikov (Russia) Mladen Vukomanovic (Croatia) Reinhard Wagner (Germany, project manager)
<i>Edition</i>	Version 1.0, 03.11.2013.

© 2013 International Project Management Association (IPMA®)

All rights reserved (including those of translation into other languages).

No part of this document may be reproduced in any form – by photo print, microfilm, or any other means – nor transmitted or translated in to a machine language without written permission.

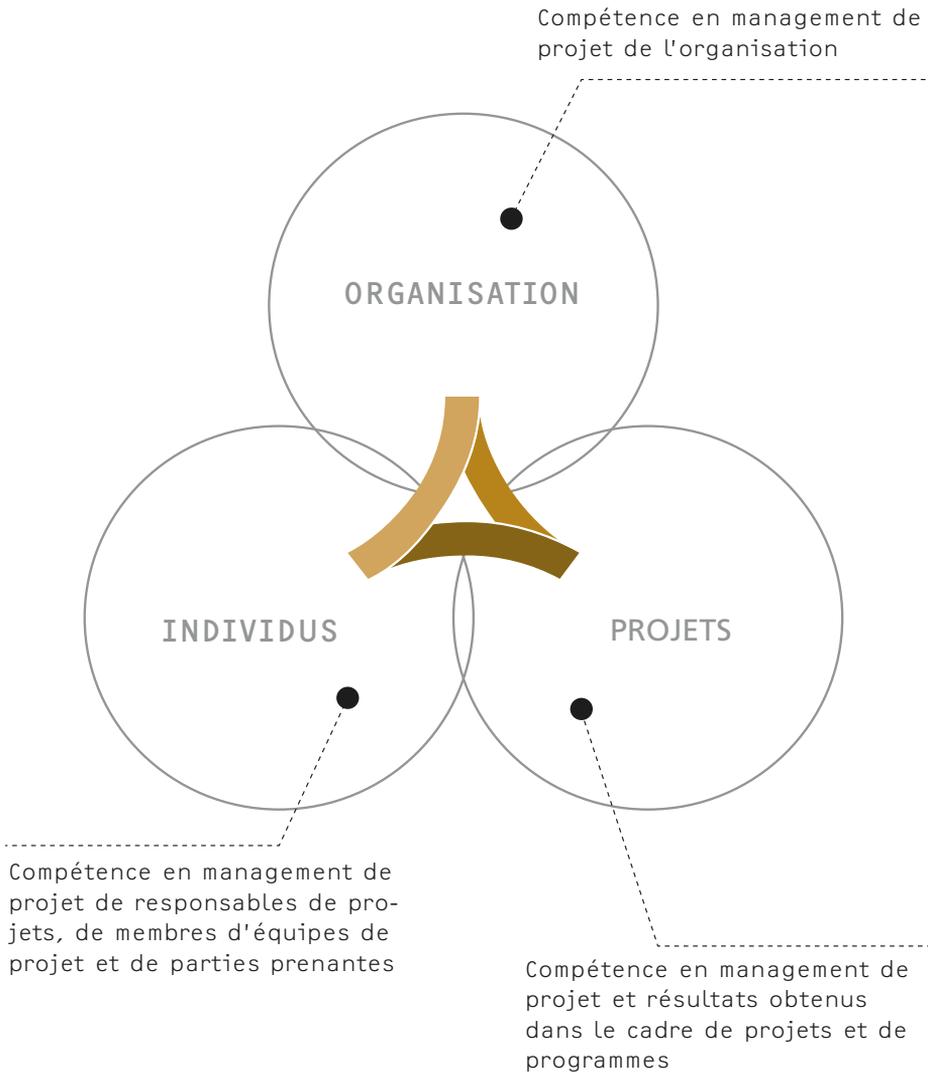


Figure 0-1: Modèle IPMA Delta

Préface

Aujourd'hui, le travail sous la forme de projet fait partie de la vie quotidienne des entreprises, du secteur public et de toutes les organisations. Les projets permettent une création de valeur compétitive durable et la fourniture de services. Ils façonnent le changement et l'innovation et sont également façonnés par eux. Les ressources limitées, le temps limité, les objectifs peu clairs, les exigences conflictuelles des parties prenantes et bien d'autres facteurs font du travail en mode projet un défi. Beaucoup de choses tournent mal sans personnel de gestion de projet compétent. Une compétence approfondie est indispensable pour la gestion de projet, de programme et de portefeuille (PP&PM), mais aussi démontrable. Avec son « modèle de certification à quatre niveaux », l'International Project Management Association (IPMA®) et ses organisations nationales établissent depuis des années la norme pour une gestion de projet compétente.

Cependant, le succès d'un projet n'est pas seulement une question de compétence des chefs de projet individuels, mais d'un PP&PM professionnel dans l'ensemble de l'organisation. Avec l'introduction d'un concept de compétence organisationnelle dans la gestion de portefeuilles, de programmes et de projets, IPMA® établit une fois de plus une norme mondiale dans son référentiel de compétences organisationnelles (IPMA OCB®). L'IPMA OCB® est basé sur la certification de compétence IPMA et le modèle d'excellence de projet IPMA. Elle s'étend à l'évaluation de l'organisation dans son ensemble. Ces trois dimensions aboutissent à IPMA Delta®, un système d'évaluation complet et donc une base pour les organisations intéressées par le développement de leurs performances pour le travail de projet et la preuve de compétence indépendante. L'IPMA OCB® offre une base internationalement reconnue pour l'introduction et le développement continu de la gestion de portefeuille, de programmes et de projets dans une entreprise. IPMA OCB® s'adresse aux directions, aux cadres supérieurs, aux gestionnaires hiérarchiques qui travaillent ou interagissent avec des projets et des programmes, aux gestionnaires de portefeuille de projets et de programmes, aux équipes de projets, aux consultants en gestion de projets, aux formateurs, aux enseignants et aux accompagnateurs. L'IPMA OCB® montre comment mettre en place une organisation orientée projet et comment l'avenir peut être façonné par une meilleure gestion de projet.

Le spm remercie l'équipe projet de l'IPMA (Sergey Bushuyev, Martin Gosden, Hans Knöpfel, Gerrit Koch, Erik Mansson, Lixiong Ou, Beverly Pasian, Alexey Polkovnikov, Mladen Vukomanovic et Reinhard Wagner) et les membres du Sounding Board (Thierry Bonjour, Suraj Dahal, José Garcia, Paul Goodge, Ernesto La Rosa, Jyry Louhisto, Vladimir Obradovic, José E. Reyes G., Janusz Smurawa, Leszek Stasto et Yan Xue) pour leur travail de développement de l'IPMA OCB®. Nous remercions tout particulièrement GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement und Projekt Management Austria pour la traduction conjointe d'IPMA OCB® et l'équipe éditoriale suisse pour le développement de cette version 1.0. spm remercie le Verein zur Zertifizierung für Personen im Management (VZPM) pour la mise en œuvre professionnelle des certifications de gestion de projet et IPMA Delta® en particulier.

Dr. Daniel Baumann, Prof.

Président de la société suisse pour la gestion de projets (spm)

Préface de l'édition internationale

During the last few decades, a majority of organisations of all sizes and in all sectors have given emphasis to the successful delivery of projects. An increasingly complex and dynamic world requires organisations to meet the more demanding expectations of their stakeholders through the better management of projects, programmes and portfolios. These aspirations are despite various constraints such as deadlines or fixed budgets. In addition it is expected that projects should operate effectively and efficiently with optimal use of resources. While it is, of course, necessary to develop the competence of individuals, it is also necessary to analyse and develop the competence of the organisation.

This standard, the IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB), introduces the concept of organisational competence in managing projects. It is a holistic approach for organisations to strengthen their management of projects, programmes and portfolios. IPMA OCB is built on the strong heritage of the International Project Management Association (IPMA®), the global leader in competence certification.

IPMA offers a wide range of beneficial services for individuals, projects and organisations, starting with the Four-Level Certification (4-L-C) in PM for individuals and the Two-Level Certification for PM Consultants. In addition, IPMA offers the IPMA Project Excellence Award which annually honours project teams that achieve top performance worldwide. 'Up to the next dimension,' the slogan for IPMA Delta®, is an obvious next step in the service offered by IPMA as well as a next step for all organisations interested in improving their performance in project management. IPMA Delta is a service to assess and certify organisations in a broad and thorough way. It is offered by independent Certification Bodies (CB) of IPMA Member Associations (MA). Three standards are used during the IPMA Delta assessment, the IPMA ICB® to assess selected individuals, the IPMA Project Excellence Model to assess selected projects and/or programmes, and this IPMA OCB to assess the organisation as a whole.

IPMA OCB offers insights for all people interested in understanding how to improve the way projects, programmes and portfolios are managed in an organisation. The main target audiences are top managers, senior executives, executives directing project management activities, line managers working within or interacting with projects and programmes, consultants, trainers and coaches, and project staff. In addition, IPMA OCB provides teachers, coaches and their students' insights into how a project-oriented organisation should look and how the future might be improved through better project management.

We want to thank the project team (Sergey Bushuyev, Martin Gosden, Hans Knöpfel, Gerrit Koch, Erik Mansson, Lixiong Ou, Beverly Pasian, Alexey Polkovnikov, Mladen Vukomanovic, and Reinhard Wagner) and sounding board members (Thierry Bonjour, Suraj Dahal, José Garcia, Paul Goodge, Ernesto La Rosa, Jyry Louhiso, Vladimir Obradović, José E. Reyes G., Janusz Smurawa, Leszek Stasto, and Yan Xue) for their contributions.

IPMA OCB will help us move the project management profession forward!



Reinhard Wagner

IPMA Vice President for Standards

Résumé

L'importance d'une gestion de projet efficace est de plus en plus considérée comme un facteur décisif dans la mise en œuvre des objectifs stratégiques d'une organisation. Chaque projet mérite d'être réalisé de manière efficace et efficiente. Cependant, le succès ou l'échec d'un projet est influencé par l'organisation qui le met en œuvre. L'IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) traite de la capacité des organisations à intégrer et harmoniser les personnes, les ressources, les processus, les structures et les cultures dans les projets, les programmes et les portefeuilles au sein d'un système de gouvernance et de gestion.

L'objectif principal d'IPMA OCB® est de démontrer clairement le rôle de l'organisation dans la réalisation de ses projets, programmes et portefeuilles. Il décrit le concept de compétence organisationnelle pour la gestion liés aux projets, aux programmes et aux portefeuilles et la manière dont il peut être utilisé pour réaliser la vision, la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation de manière durable. Il montre également comment la gouvernance et la gestion des projets, programmes et portefeuilles (PP&P) devraient être continuellement analysés, évalués, améliorés et développés.

L'IPMA OCB® décrit le rôle des principaux acteurs. Les cadres supérieurs reconnaissent les aspects organisationnels qui nécessitent une adaptation, planifient les investissements pour les activités de développement et impliquent des partenaires externes. Les gestionnaires de la PP&P doivent comprendre le contexte organisationnel dans lequel ils opèrent et identifier les changements et améliorations nécessaires dans leurs projets. Pour les consultants, les formateurs, les enseignants et les chercheurs, l'IPMA OCB® fournit un cadre pour leur participation aux compétences de gestion de la PP&P des organisations.

L'IPMA OCB® décrit cinq groupes de compétences organisationnelles:

- La PP&P Gouvernance est la partie de la gouvernance de l'organisation qui traite des projets, des programmes et des portefeuilles. Il est normalement mis en œuvre par la direction, laquelle est active au sein des comités de pilotage et assure une vision stratégique, des lignes directrices, des décisions, un suivi et un contrôle des performances et des orientations pour le développement durable des compétences en matière de gestion de la PP&P.
- La PP&P Gestion est la partie du système de gestion de l'organisation qui traite des projets, des programmes et des portefeuilles. Elle est généralement mise en œuvre par le biais de fonctions de direction à différents niveaux, à la fois dans les parties permanentes et temporaires de l'organisation, en fournissant des personnes, des processus, des outils, des politiques, des décisions, un suivi et un contrôle, ainsi que des conseils pour le développement durable de tous les éléments de compétence.
- La PP&P Intégration porte sur les objectifs et les attentes fixés par la direction. Elle est effectuée par les gestionnaires de PP&P avec l'appui d'autres fonctions de gestion. Les

processus, les structures et les cultures de la PP&P sont intégrés à ceux des parties internes et externes.

- PP&P Ressources répond aux objectifs et aux attentes en matière de disponibilité et d'utilisation des ressources définis par la direction et est mis en œuvre par les gestionnaires de PP&P en collaboration avec les services de soutien tels que les Finances, les Services juridiques, les Achats et la Technologie. Il fournit des orientations pour la définition des besoins, l'approvisionnement et le développement durable des ressources PP&P.
- Les PP&P Compétences du personnel portent sur la compétence, le rendement et la reconnaissance du personnel de la PP&P et sont mises en œuvre par les gestionnaires de la PP&P avec l'appui de la gestion du personnel et d'autres participants de la gestion opérationnelle. Il fournit une orientation pour la définition des exigences en matière de compétences, la détermination du statu quo et le développement durable des compétences en matière de gestion de la PP&P.

Une organisation réussit si elle atteint ses objectifs sur une plus longue période de temps pour le bénéfice de ses parties prenantes. L'IPMA OCB® offre aux organisations un outil d'analyse de leur contexte pour identifier les tendances pertinentes et développer leurs stratégies, processus, structures, cultures et compétences en PP&P. L'apprentissage organisationnel appuie le développement et l'amélioration continue de la compétitivité, de l'efficacité et de l'efficience.

Table des matières

Préface	5
Préface de l'édition internationale	7
Résumé	9
Table des matières	11
Abréviations et acronymes en anglais	13
Termes et Définitions	14
Liste des figures	16
Liste des tableaux	17
Chapitre 1 Introduction	19
Chapitre 2 But et utilisateurs préconisés	21
Chapitre 3 La vue organisationnelle des projets	25
3.1 Défis pour les organisations en matière de gestion de projet	25
3.2 Une organisation dans son contexte	27
3.3 De la mission, de la vision et de la stratégie aux résultats	29
3.4 Obtenir des résultats avec des projets, des programmes et des portefeuilles	31
Chapitre 4 Compétence organisationnelle la gestion de projet	35
4.1 Concept de compétence organisationnelle	35
4.2 Le concept de compétence organisationnelle pour la gestion de projet	35
Chapitre 5 Groupes, éléments de compétence et interactions	41
5.1 Groupes des éléments de compétence	41
5.2 Aperçu des éléments de compétence	43
5.3 Interaction des éléments de compétence	50
Chapitre 6 Développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projet	51
6.1 Classification de la compétence organisationnelle	52
6.2 Évaluation de la compétence organisationnelle	58
6.3 Schéma de développement des compétences organisationnelles	62
Annexe 1 Description des éléments de compétence	67
Annexe 2 Programme de développement des compétences	93
Bibliographie	99

Abréviations et acronymes en anglais

Abréviations ou acronyme	Explication
4-L-C	IPMA Universal 4-Level-Certification
CB	Certification Body
CMMI	Capability Maturity Model Integration
EFQM	European Foundation for Quality Management
HR	Human Resources
HSSE	Health, Safety, Security & Environment
ICP	Indicateur clé de performance
IPMA®	International Project Management Association
IPMA ICB®	IPMA Individual Competence Baseline
IPMA OCB®	IPMA Organisational Competence Baseline
ICT	Information and Communication Technology
KPI	Key Performance Indicator en français: ICP
MA	IPMA Member Association
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Deming-Cycle)
PEM	IPMA Project Excellence Model
PM	Project Management
PMO	Project Management Office
PP&P	Projects, Programmes and Portfolios
QM	Quality Management
QMS	Qualität Management System

Tableau 1: Abréviations et acronymes en anglais

Termes et Définitions

Terme	Définition
Evaluation	Mécanisme qui évalue les compétences organisationnelles à l'aide d'un ou de plusieurs outils comme les auto-évaluations ou les évaluations par des tiers.
Efficacité	Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés [ISO 9000].
Efficience	Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées [ISO 9000].
Excellence	Atteinte des objectifs affichés, ce qui est exceptionnellement bon et dépasse nettement le niveau habituel.
Gouvernance	Système par lequel les organisations sont gérées et contrôlées.
Partie prenante	Personne, groupe ou organisation qui peut être influencé, peut influencer ou se percevoir comme influencé par une décision ou une activité.
Compétence	Application des connaissances, des savoir-faire et des aptitudes afin d'atteindre les résultats souhaités.
Amélioration continue	Activité récurrente menée pour améliorer les performances [ISO 9000].
Culture	Un ensemble de points de vue, de valeurs ou de croyances communes qui guident consciemment ou inconsciemment les gens dans leurs actions.
Gestion	Activités de planification, de communication et de pilotage coordonnées pour la gestion d'un organisme.

Terme	Définition
Système de management	Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs. (ISO 9000 : 2015)
Développement durable	Développement qui répond aux exigences du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.
Durabilité	Principes directeur pour le développement écologique, économique et social à long terme.
Organisme,	
Organisation	Groupe de personnes et d'institutions ayant une structure de responsabilités, d'autorités et de relations lui permettant d'atteindre ses objectifs.
Performance	Atteinte de résultats définis (livrables, délais, coûts, procédures, etc.).
Processus	Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté [ISO 9000].
Stratégie	Plan de développement global d'une organisation qui décrit l'utilisation efficace des ressources pour soutenir l'organisation dans ses activités futures
Système	Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction [ISO 9000].
Direction	Personne ou groupe de personnes qui oriente et dirige un organisme au plus haut niveau [ISO 9000].
Certification	Un certain nombre d'activités selon le schéma de certification.

Tableau 2: Termes et Définitions

Liste des figures

Nombre	Légende	Page
Figure 0-1:	Modèle IPMA Delta	4
Figure 3-1:	Une organisation orientée projet dans son contexte	28
Figure 3-2:	La stratégie guide les activités quotidiennes	29
Figure 3-3:	Lier les projets à la stratégie à l'aide de Balanced Score Card	30
Figure 3-4:	Projets, programmes et portefeuilles au sein d'une même organisation	32
Figure 4-1:	Aperçu des compétences organisationnelles pour la gestion de projet	36
Figure 4-2:	Modèle d'excellence du projet IPMA	39
Figure 5-1:	Aperçu de tous les éléments de compétence	41
Figure 6-1:	Perspective de gestion à l'aide de la PP&P	56
Figure 6-2:	L'architecture IPMA Delta	59
Figure 6-3:	Compétence organisationnelle pour la gestion de projets liés aux modules IPMA Delta*	61
Figure 6-4:	Développement des compétences organisationnelles	63
Figure 6-5:	Structure IPMA 4-L-C	64

Liste des tableaux

Nombre	Légende	Page
Tableau 6-1	Propriétés des classes de compétence	53
Tableau B-1	Phases d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme de développement des compétences	94-95

Chapitre 1

Introduction

La gestion de projet s'est considérablement développée au cours des dernières décennies. Aujourd'hui, les experts en gestion comprennent beaucoup mieux comment réaliser un projet du début à la fin en utilisant des méthodes modernes et des compétences individuelles telles que décrites dans le référentiel de compétences IPMA (IPMA ICB®). Les organisations ont formé leurs employés et mis au point des outils de gestion de projet sophistiqués. Néanmoins, de nombreux projets ne parviennent toujours pas à atteindre les objectifs convenus. Le succès des projets et des programmes exige plus qu'une gestion efficace des projets individuels.

IPMA OCB® ajoute une dimension importante au monde des projets, des programmes et des portefeuilles – le concept de compétence organisationnelle pour la gestion de projets. Il considère les projets comme une partie essentielle d'une organisation. Par conséquent, une organisation devrait développer les compétences appropriées pour mettre en œuvre ses portefeuilles de projets. La tâche principale de la direction et des cadres supérieurs est de concevoir la compétence organisationnelle pour la gestion de projets afin d'atteindre les objectifs stratégiques en ligne avec la mission, la vision et la stratégie.

La compétence organisationnelle en matière de gestion de projet tient compte de la complexité du travail lié au projet. Il s'appuie sur les personnes et les ressources impliquées et intègre les processus, les structures et les cultures nécessaires avec ceux des partenaires internes et externes. Il établit également un lien entre les systèmes de gouvernance et de gestion axés sur les projets et les systèmes de gouvernance et de gestion de l'organisation.

La norme IPMA-OCB définit la base du concept de compétence organisationnelle pour la gestion des projets, leurs éléments et interactions. Il explique ce qu'une organisation peut faire pour améliorer continuellement ses compétences en gestion de projet. IPMA OCB® offre aux cadres supérieurs, aux gestionnaires et aux consultants impliqués dans le développement des compétences en gestion de projet une norme ou une base à partir de laquelle les activités d'amélioration peuvent être abordées. Ceux-ci peuvent également être basés sur les résultats d'une évaluation indépendante sur la base du référentiel IPMA-Delta avec la participation d'évaluateurs nationaux et internationaux.

L'IPMA OCB® n'est ni un manuel, ni un enseignement. Il montre QUOI faire, pas COMMENT le faire. Les organisations sont responsables de l'adaptation des concepts à leurs besoins spécifiques. Le développement continu des compétences organisationnelles en matière de gestion de projet devrait faire partie intégrante des activités d'une organisation.

Après cette introduction, le chapitre 2 explique l'objet du document et ses utilisateurs préconisés. Le chapitre 3 présente une vue organisationnelle des projets. Il commence par les défis les plus importants pour les organisations en termes de gestion de projet et montre

une organisation orientée projet dans son contexte. Suit une explication de la façon dont une organisation peut lier sa mission, sa vision et sa stratégie aux résultats. En outre, le rôle des projets, programmes et portefeuilles dans l'obtention de résultats est décrit. Le chapitre 4 décrit le concept de compétence organisationnelle et sa relation avec la gestion de projet. Le chapitre 5 décrit le concept en détail. Il commence par le regroupement des éléments de compétence, définit chaque élément et clarifie ensuite l'interaction entre eux. Le chapitre 6 traite du développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projets. L'annexe 1 décrit en détail les éléments de compétence. L'annexe 2 présente des approches potentielles pour développer les compétences organisationnelles en matière de gestion de projet.

Chapitre 2

But et utilisateurs préconisés

Cette norme a été élaborée par un groupe international d'experts dans le domaine de la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles. Le groupe dispose d'un large éventail d'expériences provenant de différents types d'organisations et de cultures. L'objectif principal de ce document est de démontrer le rôle d'une organisation et de sa gestion dans le travail lié au projet, de décrire le concept de compétence organisationnelle pour la gestion de projet et de démontrer comment elle soutient la mise en œuvre de la mission, de la vision et de la stratégie d'une organisation. Il montre également comment une organisation peut développer ses compétences de manière durable.

L'approche de cette norme, comme de toutes les autres normes, est générique et rédigée pour être utilisée dans différentes organisations et cultures. Par conséquent, l'utilisateur doit décider comment l'appliquer dans un contexte spécifique et comment l'adapter aux besoins d'une organisation particulière. Il peut également servir de base pour l'enseignement, la formation et le coaching des personnes au sein d'une organisation. Il peut également être utilisé pour l'analyse, l'évaluation, le développement et l'amélioration continue et le perfectionnement des systèmes de gestion des projets, programmes et portefeuilles (PP&P). L'IPMA OCB® peut également être utilisé pour l'étalonnage ou la certification du système de PP&P d'une organisation.

La norme distingue sept groupes d'utilisateurs typiques, qui sont décrits ci-dessous. Toutefois, il convient de noter qu'en raison de la nature générale de la norme, celles-ci ne visent qu'à illustrer une structure organisationnelle typique. Par conséquent, aucune tentative n'est faite pour définir le rôle de chaque groupe individuellement. La liste des groupes d'utilisateurs n'est ni définitive ni complète. Néanmoins, il sert d'outil d'orientation informatif qui peut être adapté au contexte de n'importe quelle organisation :

- 1) La direction et les cadres supérieurs
- 2) Gestionnaires responsables de la gestion de projet d'une organisation
- 3) Gestionnaire de la PP&P
- 4) Consultants internes ou externes
- 5) Enseignants, formateurs ou coach internes ou externes.
- 6) Organismes de certification et évaluateurs
- 7) Experts du PP&P

1) La direction et les cadres supérieurs d'une organisation peuvent utiliser la norme pour comprendre le rôle de la PP&P dans la mise en œuvre et la gestion de la mission, de la vision et de la stratégie. Il peut les aider à comprendre leur propre rôle dans le concept de compétence organisationnelle pour la gestion de projet, à analyser le statu quo en matière de compétence pour la gestion de projet dans leur organisation, à identifier le potentiel d'amélioration et de développement et à concentrer les parties prenantes, les ressources et

les activités sur le développement de la capacité de l'organisation à gérer des projets. Vous pouvez utiliser cette norme comme base pour engager des partenaires externes à des fins de benchmarking, d'évaluation, de certification et de conseil.

2) Les gestionnaires responsables de la gestion de projet d'une organisation (p. ex. directeur projets, directeur du PMO) peuvent utiliser la norme de la même façon que les cadres supérieurs. Par leur implication directe, ils peuvent mieux comprendre les exigences du changement (par exemple, à la suite d'évaluations) et s'assurer que la compétence organisationnelle pour la gestion des projets correspond à la mission, à la vision et à la stratégie de l'organisation et que les résultats prévus sont atteints. Grâce à cette norme, ces gestionnaires peuvent travailler plus efficacement avec les cadres supérieurs (p. ex. pour illustrer la valeur de la gestion de projet) ainsi qu'avec l'organisation hiérarchique et les employés du projet et les employés externes. Cela favorise le développement d'une compréhension commune de la gestion de la PP&P.

3) Pour les gestionnaires de PP&P, la norme indique le contexte dans lequel ils opèrent. Ils devraient en tenir compte dans la gestion des projets, des programmes et des portefeuilles. La norme les aide à comprendre le concept et leur rôle au sein de la compétence organisationnelle pour la gestion de projets. L'IPMA OCB® aide les gestionnaires de la PP&P à comprendre comment mettre en œuvre les recommandations de changements dans les éléments essentiels et potentiellement efficaces de la compétence organisationnelle pour la gestion de projet. Ils peuvent utiliser cette norme comme base pour améliorer la gestion de leurs projets, programmes ou portefeuilles.

4) Les consultants internes ou externes peuvent utiliser cette norme pour travailler avec la direction, les cadres supérieurs, les cadres de gestion de projet, les gestionnaires de PP&P et leur personnel afin de développer des compétences organisationnelles pour la gestion de projet d'une manière holistique. Les consultants peuvent offrir des avantages tels qu'une expertise spécifique, des perspectives indépendantes et des capacités supplémentaires et offrir des services tels que le benchmarking, la formation et le développement des compétences.

5) Les enseignants, formateurs et entraîneurs internes ou externes peuvent utiliser cette norme comme base pour le développement de compétences personnelles adaptées aux besoins de l'organisation. Les formations ont pour but de mettre en évidence le contexte des activités liées aux projets au sein des organisations et de clarifier comment cela devrait être pris en compte dans l'exécution des projets, des programmes et des portefeuilles. Ils devraient également souligner la contribution que chaque individu peut apporter au développement continu des compétences organisationnelles pour la gestion de projet.

6) Les organismes de certification et leurs évaluateurs peuvent utiliser la norme comme base pour effectuer des évaluations dans lesquelles ils certifient les organisations sur la base des compétences décrites dans le document et leur fournissent des recommandations pour améliorer les compétences organisationnelles pour la gestion des projets.

7) Les experts dans le domaine de la PP&P peuvent utiliser cette norme pour appuyer leurs propositions de recherche et pour commencer une recherche axée sur la pratique en utilisant les résultats d'évaluations ou d'activités d'analyse comparative. La norme peut également être utilisée en recherche pour extraire l'information, valider les changements par rapport aux données de référence générées à l'interne ou fournies à l'externe pour l'analyse des tendances et l'amélioration continue, et pour identifier les pratiques exemplaires et les innovations qui permettent de nouvelles activités de recherche dans le domaine de la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles.

Après avoir expliqué le but de l'IPMA OCB® et ses utilisateurs prévus, le chapitre 3 traite maintenant de la vue organisationnelle des projets.

Chapitre 3

La vue organisationnelle des projets

Ce chapitre décrit la vue de la structure organisationnelle des projets. Il décrit les défis auxquels sont confrontées les organisations lorsqu'elles gèrent des projets dans des contextes internes et externes de plus en plus complexes. Il décrit également l'importance de la mission, de la vision et de la stratégie d'une organisation et la façon dont les projets, les programmes et les portefeuilles sont utilisés comme moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation.

3.1 Défis pour les organisations en matière de gestion de projet

Le travail a toujours été organisé, mais peut-être moins structuré et formalisé. La formalisation des travaux connexes dans les projets devient un moyen reconnu d'atteindre les objectifs. De nombreuses organisations gèrent un nombre croissant de projets et de programmes dans des domaines tels que la recherche et le développement, le développement de produits et le marketing, l'investissement et le changement organisationnel. Pour relever ces défis et d'autres défis complexes et dynamiques, les organisations devraient se concentrer sur les compétences liées aux projets et les développer de façon durable. Cependant, il ne suffit pas d'avoir des employés hautement motivés et compétents. Les défis d'aujourd'hui exigent des organisations qu'elles traitent les diverses compétences de la gestion de projet d'une manière structurée. Avec l'utilisation accrue de la PP&P, les exigences d'une organisation deviennent de plus en plus complexes.

La complexité croissante pose aux gestionnaires de projets de grands défis dans tous les aspects des projets. Cela peut inclure la complexité technique des projets, par exemple dans l'industrie automobile, divers composants matériels, de vastes systèmes logiciels et des outils d'info-divertissement intégrés. Cela exige que tous les départements opérationnels s'occupent de technologies spécifiques qui doivent être intégrées et alignées avec les objectifs globaux du projet. Le nombre de parties intéressées internes et externes impliquées dans les projets augmente rapidement et nécessite une gestion des relations, une communication flexible, des structures d'information et des interfaces optimisées. Ceci est particulièrement important pour les équipes de projet virtuelles internationales. Ils ont besoin d'une attention et de ressources accrues ainsi que d'une prise de conscience des sensibilités et des différences culturelles.

De plus en plus de projets et de programmes exigent des organisations qu'elles équilibrent les parties temporaires et permanentes de la structure organisationnelle. Des unités organisationnelles spécialisées, comme les bureaux de gestion de projet (PMO), sont créées pour appuyer le personnel de projet, les cadres supérieurs et les structures de gouvernance. Les portefeuilles comprennent des projets, des programmes et parfois des

sous-portefeuilles qui aident les cadres supérieurs à harmoniser les activités des projets avec la stratégie de l'organisation.

Un autre défi pour les organisations est les attentes croissantes des parties prenantes. Les clients attendent des résultats de haute qualité en peu de temps et à des prix compétitifs. Les employés veulent avancer dans leur carrière avec des projets et s'attendent à des conditions de travail compétitives et attrayantes. Les fournisseurs et les partenaires veulent établir des relations mutuellement bénéfiques et travailler ensemble à un niveau équitable. La gestion de projet doit de plus en plus tenir compte des facteurs humains - dont les plus importants sont le leadership, la motivation, la confiance et la gestion des relations. Les compétences comportementales prennent de l'importance accrue pour les gestionnaires de projets, les employés et les gestionnaires à tous les niveaux. La rareté des ressources indique à de nombreuses organisations la nécessité d'une planification efficace de l'utilisation des ressources rares, comme les actifs financiers, le personnel, les connaissances, les actifs, les matériaux et l'équipement de la PP&P. La planification et le contrôle des ressources doivent être effectués à partir d'une perspective plus élevée (p. ex. à partir d'un portefeuille) afin d'exécuter correctement les bons projets. Dans un monde concurrentiel, les organisations s'efforcent constamment d'obtenir de meilleurs résultats en favorisant les opportunités et en réduisant les risques.

Le développement durable prend une grande importance pour les organisations dans notre société moderne. Le guide ISO 26000 définit ceci comme la compatibilité d'une haute qualité de vie, de la santé et de la prospérité avec la justice sociale et la préservation des ressources de notre planète qui permettent la vie dans toute sa diversité. Ces objectifs sociaux, économiques et écologiques sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Les organisations doivent donc prendre en compte le développement durable afin de répondre aux attentes des parties prenantes en matière de responsabilité sociale.

L'évolution constante de la société, de l'économie, de la politique et de la technologie exige qu'une organisation définisse et adapte continuellement son orientation organisationnelle optimale. Elle doit concilier stabilité et flexibilité, encourager les employés à être créatifs et à adapter leurs méthodes de travail, tout en s'appuyant sur les connaissances et l'expérience du passé. Une organisation devrait se développer de manière évolutive, comme dans la nature, en utilisant l'expérience et les connaissances pour survivre et grandir.

Ces défis varient d'une organisation à l'autre en fonction de la nature et du contexte dans lequel elles opèrent. Ils devraient donc analyser régulièrement leur situation, identifier les tendances pertinentes et coordonner leurs stratégies, processus, structures, cultures et compétences. Les solutions standard peuvent être faciles à utiliser, mais elles atteignent rapidement leurs limites dans un monde aussi difficile. Pour réussir dans les conditions actuelles, la direction d'une organisation doit appliquer des concepts sur mesure basés sur une mission, une vision et une stratégie à long terme, réagir de manière flexible aux défis externes tout en recherchant l'excellence.

3.2 Une organisation dans son contexte

Le terme « organisation » est utilisé ici dans différents contextes : public ou privé, à but lucratif ou non lucratif. Dans un sens commercial, il s'agit généralement d'une société, d'une partie d'un groupe plus important ou d'une coentreprise de plusieurs sociétés. En outre, il existe des organisations dans les secteurs publics et sans but lucratif ainsi que dans le secteur privé (associations, fondations, etc.). Les organisations existent pour atteindre les objectifs fixés et mener des actions coordonnées collectivement.

L'IPMA OCB® distingue deux types d'organisations : les organisations permanentes qui existent et les organisations temporaires qui existent pour des projets et programmes temporaires et qui sont dissoutes après leur achèvement.

La norme internationale ISO 9000 décrit une organisme comme « des personnes et des institutions avec une définition des responsabilités, des autorités et des relations ». Le niveau de détail de cette structure dépend des objectifs, des besoins et du type d'organisation.

La figure 3-1 montre un exemple d'organisation axée sur un projet. Il s'agit d'organisations temporaires de projets et de programmes. En outre, il existe des unités organisationnelles permanentes pour la mise en œuvre de nombreux projets ou pour la gestion de portefeuille pour la gestion stratégique ou la direction, ainsi que des unités organisationnelles opérationnelles pour la fourniture de produits et de services. Les unités organisationnelles travaillent ensemble pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Chaque organisation peut être définie en fonction de ses perspectives internes et externes. Le contexte externe d'une organisation comprend les clients, les autorités, les partenaires, la science, la technologie, les entreprises, la législation, la société et l'environnement naturel. Toutes les unités organisationnelles permanentes et temporaires appartiennent au contexte interne. Les unités organisationnelles permanentes comprennent les structures de la direction et des départements opérationnels. IPMA ICB® nomme les départements opérationnels suivants : Business, Finance, HSSE (Santé, Sécurité, Santé et Environnement), Juridique, Ressources Humaines et Systèmes, Produits et Technologies. En outre, une organisation permanente du portefeuille peut être utilisée pour coordonner le programme temporaire et les organisations de projet.

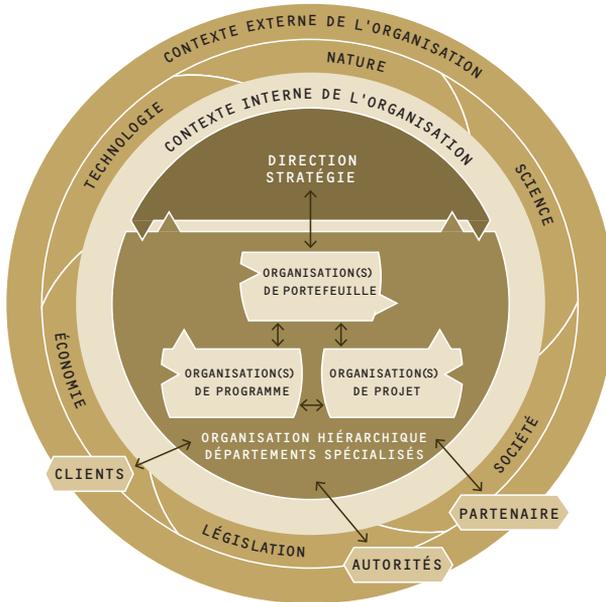


Figure 3-1: Une organisation orientée projet dans son contexte

Dans le présent document, la plus petite unité d'une organisation est une équipe ayant un but ou une tâche commune. Plusieurs équipes qui remplissent une fonction similaire au sein d'une organisation peuvent être regroupées dans un département. Si nécessaire, les services peuvent être regroupés en un seul domaine d'activité. Les organisations peuvent être considérées comme un groupe d'unités organisationnelles lesquelles reliées ensemble sont alignées pour atteindre des objectifs stratégiques à long terme.

Les organisations peuvent être vues de différentes manières. L'une d'entre elles est de les considérer comme un arrangement de structures, car elles sont normalement concrétisées dans des organigrammes avec des descriptions de fonctions, des pouvoirs et des responsabilités, lesquels définissent les niveaux hiérarchiques de tous les participants. Une autre perspective montre une organisation comme une structure de processus qui transforme les données d'entrée en données de sortie. Le flux (de travail) de tous les processus définit la chaîne de valeur depuis les attentes du client jusqu'à la livraison.

D'autres perspectives mettent l'accent sur la circulation de la communication et de l'information entre les personnes au sein d'une organisation, les relations de pouvoir et la politique, qui causent souvent des conflits et des perturbations, ou les différentes cultures au sein des organisations ou entre elles. C'est pourquoi les organisations sont souvent appelées « systèmes sociaux ».

Une autre perspective est le changement d'une organisation ou le cheminement évolutif du développement. Lors de l'analyse ou du développement d'une organisation, il est important de tenir compte de tous les points de vue. Si vous ne regardez qu'une seule perspective (par exemple, le processus), vous courez le risque de ne pas tenir compte des informations pertinentes et de ne pas appuyer suffisamment les décisions.

3.3 De la mission, de la vision et de la stratégie aux résultats

Les employés ou les membres d'une organisation exigent des réponses à des questions importantes telles que « Quel est le but de notre organisation ? », « Que voulons-nous réaliser ? » ou « Comment pouvons-nous atteindre cette étape future ? » Les réponses à ces questions leur donnent une orientation et une motivation pour leur travail. C'est à la direction générale d'apporter des réponses à ces questions. L'une des tâches principales est donc de développer et de communiquer la mission, la vision et la stratégie.

L'élaboration d'une mission, d'une vision et d'une stratégie pour une organisation est un processus intensif. La direction devrait faire participer le personnel clé et les parties prenantes à ce processus. Le processus commence généralement par une analyse stratégique qui examine la situation actuelle et les développements passés et futurs dans le contexte de l'organisation en utilisant des techniques de scénario ou d'autres méthodes. L'étape suivante consiste à analyser et à comparer la position de l'organisation elle-même et de tous les concurrents pertinents, en tenant compte des forces et des faiblesses actuelles ainsi que des opportunités et des menaces futures par rapport aux concurrents.

L'élaboration d'une stratégie peut se faire de différentes manières, avec des approches « top-down » et/ou « bottom-up » ou « emergent strategy development ». A la fin du processus, toutes les parties prenantes doivent être claires sur la manière dont l'organisation entend réaliser sa vision (voir Figure 3-2). Les stratégies orientent les activités quotidiennes vers une vision à long terme.

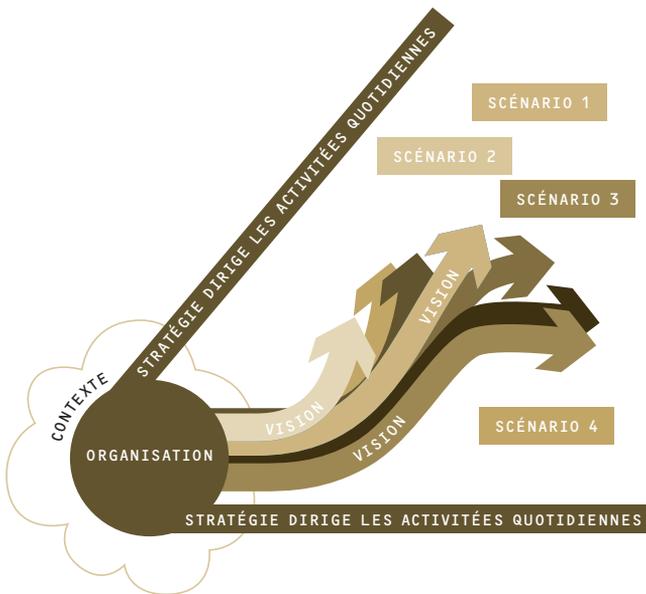


Figure 3-2: La stratégie guide les activités quotidiennes

Par le biais de la planification stratégique, une organisation définit ses objectifs stratégiques, ses critères et ses indicateurs clés de performance (ICP), en tenant compte des ressources et des capacités disponibles. Habituellement, les projets et les programmes sont un moyen de mettre en œuvre des stratégies. Les projets et programmes sont donc alignés sur la stratégie et les objectifs stratégiques. Le tableau de bord équilibré peut être utilisé comme outil pour « traduire » les objectifs stratégiques d'une perspective stratégique en une perspective de projet (voir Figure 3-3). La même approche est utilisée pour le suivi et le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie dans les projets et pour le reporting basé sur des indicateurs clés de performance définis.

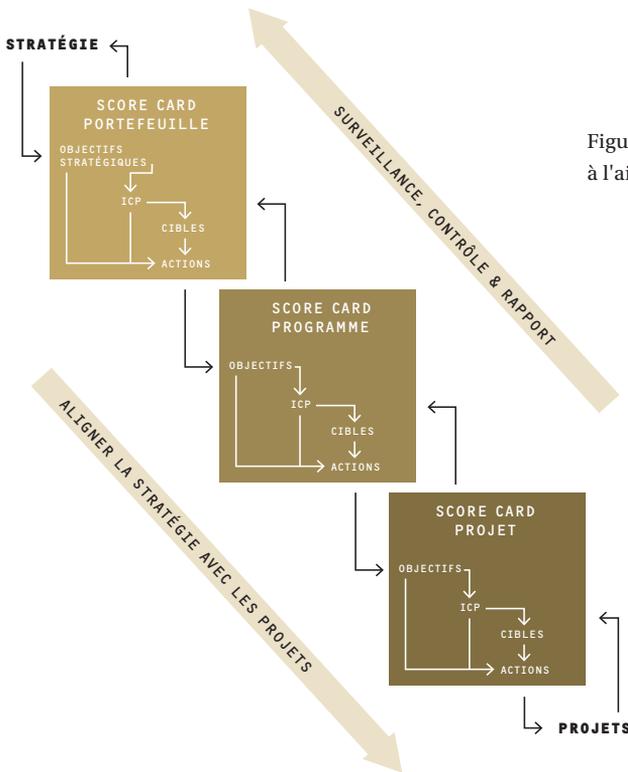


Figure 3-3: Lier les projets à la stratégie à l'aide de Balanced Score Card

Les projets doivent atteindre les résultats convenus. A la fin d'un projet, on vérifie généralement si les postes de livraison prévus, les délais, les coûts ont été respectés et aucun risque indésirable n'a été pris. Mais ce n'est pas tout : d'autres questions seront posées pour déterminer si les résultats du projet répondent aux objectifs fixés du point de vue des parties intéressées. Le projet a-t-il atteint les résultats de la manière la plus optimale en utilisant efficacement des ressources rares ? Les résultats contribuent-ils à la mise en œuvre de la stratégie globale ? Le projet satisfait-il les parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs et les employés ?

Les résultats des projets et des programmes sont souvent utilisés sur une plus longue période dans une organisation permanente. La direction d'une organisation devrait regarder bien au-delà de la fin des projets et des programmes individuels afin de vérifier si les avantages souhaités sont atteints et de contribuer de manière durable à la réalisation de la mission, de la vision et de la stratégie. Il est également important de tenir compte de l'efficacité (« mettre en œuvre les bons projets ») et de l'efficience (« mettre en œuvre correctement les projets »).

3.4 Obtenir des résultats avec des projets, des programmes et des portefeuilles

IPMA ICB® définit un projet comme un processus limité en termes de temps et de coûts pour la création d'une série d'objets de fourniture définis – la portée du contenu pour atteindre les objectifs du projet – conformément aux exigences et à la qualité convenues. La norme ISO 21500 met en évidence les processus dans sa définition : « Un projet consiste en un ensemble spécifique de processus qui consiste en des activités planifiées, coordonnées et pilotées avec des dates de début et de fin et qui sont exécutées pour atteindre les objectifs du projet. Elle définit la gestion de projet comme l'application de méthodes, d'outils, de techniques et de compétences à un projet, y compris l'intégration des différentes phases du cycle de vie du projet ».

Chez IPMA ICB®, les programmes sont considérés comme un moyen d'atteindre des objectifs stratégiques. Il définit un programme comme une « série de projets connexes et les changements organisationnels nécessaires pour atteindre un objectif stratégique et réaliser les avantages commerciaux définis. Les programmes ne sont donc pas seulement la somme des résultats de leurs projets individuels. Ils doivent générer des avantages et des résultats à un niveau stratégique. La durée d'exécution d'un programme est généralement plus longue que celle d'un projet. Cependant, les programmes sont également mis en œuvre du début à la fin sous une forme organisationnelle temporaire ».

La gestion de programme peut être considérée comme l'application de méthodes, d'outils, de techniques et de compétences à un programme. Les gestionnaires de programme devraient habituellement faire face à une complexité beaucoup plus élevée que les gestionnaires de projet. Ils devraient gérer la complexité de tous les projets inclus, y compris leurs interrelations. Par exemple, la gestion des goulots d'étranglement dans un programme exige beaucoup plus d'attention que dans un projet.

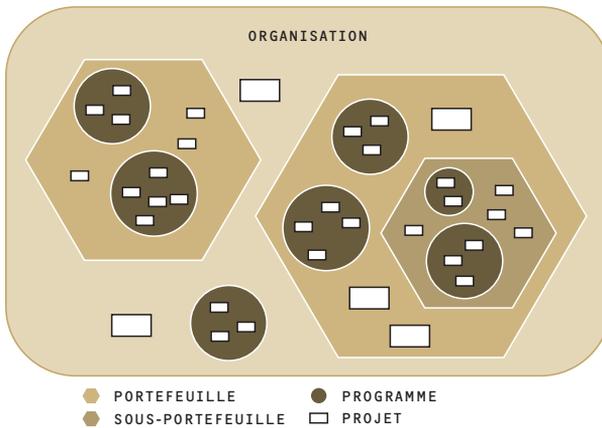


Figure 3-4: Projets, programmes et portefeuilles au sein d'une même organisation

La figure 3-4 montre la structure d'une organisation avec des projets, des programmes et des portefeuilles. Les projets peuvent être gérés individuellement ou faire partie d'un programme. Une organisation peut également organiser les projets et les programmes en portefeuilles. IPMA OCB® utilise toujours le terme « portefeuille » au sens de « portefeuille de projets ». Un portefeuille est décrit par IPMA ICB® comme une « série de projets ou de programmes qui ne sont pas nécessairement liés les uns aux autres mais qui sont combinés dans leur intégralité dans le but de gérer, coordonner et optimiser le portefeuille ». Une organisation peut avoir plusieurs portefeuilles, par exemple un portefeuille pour tous les projets et programmes liés aux TIC et un portefeuille pour tous les projets et programmes de développement de produits. Les portefeuilles peuvent également comporter des sous-portefeuilles, par exemple toutes les activités liées à la recherche dans un portefeuille de développement de produits.

La gestion de portefeuille est une tâche permanente qui est généralement centralisée afin de fournir une meilleure vue d'ensemble de toutes les activités interdépendantes en vue d'une optimisation. L'une des tâches les plus importantes de la gestion de portefeuille est d'aligner les projets et les programmes avec la stratégie de l'organisation en les sélectionnant et en les classant par ordre de priorité afin d'atteindre les objectifs stratégiques d'une manière efficace et efficiente (« exécuter correctement les bons projets »).

Dans certaines organisations, les projets et les programmes sont gérés par certains ministères dans le cadre de l'organisation permanente. Des unités organisationnelles comme le Bureau de gestion de projet (PMO) appuient la mise en œuvre des projets et des programmes. La tâche du PMO consiste habituellement à établir des règles et des lignes directrices (p. ex. processus, méthodes et outils) et des lignes directrices à l'intention des gestionnaires de projets et de programmes afin de recueillir l'information pertinente à la gestion des projets et de la résumer dans un rapport à l'intention des organismes de gestion. Enfin, les bureaux de projet ou un bureau de programme peuvent soutenir directement l'équipe de gestion du projet ou du programme.

La gouvernance est une autre fonction clé à prendre en compte dans la gestion des projets, des programmes et des portefeuilles. La norme ISO 21500 définit généralement la gouvernance comme un « cadre à partir duquel une organisation est gérée et guidée ». La gouvernance axée sur les projets englobe donc les domaines de gouvernance qui se rapportent en particulier aux activités de gestion des projets, des programmes et des portefeuilles. Il définit les règles et les lignes directrices pour la gestion, par exemple le choix des processus, des méthodes et des outils, ainsi que les structures de reporting et de prise de décision. Le rôle de gouvernance peut être assumé par un cadre supérieur ou un comité directeur.

L'une des tâches d'un tel organe de gestion est de veiller à ce que les objectifs convenus des projets, programmes et portefeuilles soient atteints. Comme le montrent la figure 3-3, le tableau de bord équilibré peut être utilisé pour décomposer les objectifs stratégiques en objectifs pour les portefeuilles, les programmes et les projets. Le reporting est basé sur les objectifs et les indicateurs clés de performance (ICP) « bottom-up » formulés par la direction générale au niveau stratégique. Bien que les projets soient réalisés dans le but d'obtenir des résultats, les programmes sont de nature plus stratégique et devraient produire des résultats stratégiques et des avantages à long terme. Les portefeuilles coordonnent les projets et les programmes inclus, optimisent l'utilisation des ressources limitées et alignent toutes les activités liées aux projets sur la stratégie de l'organisation.

Après avoir décrit la vision organisationnelle des projets et les défis, le contexte, le lien avec la mission, la vision et la stratégie et le rôle des projets, des programmes et des portefeuilles dans l'obtention de résultats, le concept de compétence organisationnelle pour la gestion de projet est maintenant examiné au chapitre 4.

Chapitre 4

Compétence organisationnelle la gestion de projet

4.1 Concept de compétence organisationnelle

La norme ISO 17024 définit la compétence comme « l'aptitude à appliquer les connaissances et les aptitudes de telle sorte que les résultats escomptés soient atteints ». L'IPMA ICB® étend la définition à : « Une compétence qui a fait ses preuves en termes d'aptitudes, de connaissances, d'aptitudes et d'aptitudes pour atteindre les résultats convenus. Les deux définitions se réfèrent à des individus. Cependant, le concept de compétence peut également s'appliquer à des groupes de personnes et d'organisations (par exemple des équipes de projet, des départements, des réseaux ou même des entreprises). » Dans ce cas, la compétence est beaucoup plus que la compétence collective des individus. La cohésion du groupe avec toutes les interactions dynamiques entre ses membres et leurs parties prenantes respectives forme un système social (comme décrit au chapitre 3.1).

Il existe un riche patrimoine qui soutient le concept de compétence organisationnelle. L'un des concepts, celui des « compétences de base », peut se résumer en capacités différenciées, avantages complémentaires et routines qui forment la base de la compétitivité et de l'avantage durable d'une entreprise. D'autres concepts mettent en évidence la capacité inhérente d'une organisation à atteindre des objectifs axés sur les parties prenantes et dépendants de la situation, qui consistent en une combinaison de tous les attributs personnels, structurels et patrimoniaux possibles qui peuvent être mis en œuvre par une organisation. De plus, le développement évolutif d'une organisation peut être compris comme la capacité d'une organisation à intégrer, construire et réorganiser des ressources et des compétences internes et externes afin de faire face à l'évolution rapide du contexte.

4.2 Le concept de compétence organisationnelle pour la gestion de projet

Cette norme définit la compétence organisationnelle pour la gestion de projet comme la capacité des organisations à intégrer les personnes, les ressources, les processus, les structures et les cultures dans les projets, les programmes et les portefeuilles au sein d'un système de gouvernance et d'un système de management. La compétence organisationnelle pour la gestion des projets est harmonisée en particulier avec la mission, la vision et la stratégie de l'organisation et vise à la fois à obtenir des résultats et à assurer un développement organisationnel continu. La figure 4-1 donne un aperçu des compétences organisationnelles en matière de gestion de projets.

Une organisation est représentée avec des limites qui la séparent du contexte externe. D'un point de vue externe, l'organisation doit répondre aux besoins des différentes

parties prenantes, telles que les clients, les fournisseurs ou les prestataires de services, se conformer aux lois et règlements, et répondre aux différentes cultures, aux marchés, à l'environnement et aux ressources disponibles pour répondre aux exigences opérationnelles. Les activités de l'organisation devraient être fondées sur une solide compréhension de ces facteurs, qui devraient être adaptés pour refléter l'évolution du contexte externe.

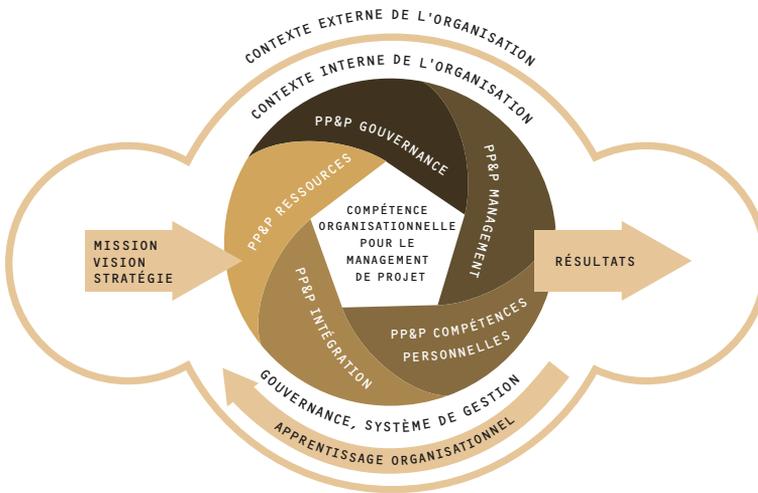


Figure 4-1: Aperçu des compétences organisationnelles pour la gestion de projet

L'intérieur des limites d'une organisation, le contexte interne est constitué de nombreux facteurs nécessaires à la compétence organisationnelle en gestion de projet. Cela inclut, entre autres choses :

- 1) Systèmes de gouvernance et de gestion
- 2) Structure organisationnelle
- 3) Processus
- 4) Culture
- 5) Personnes et équipes
- 6) Ressources

1) Gouvernance et gestion des projets, programmes et portefeuilles (PP&P) de l'organisation. Les principes de gouvernance d'entreprise sont transférés au système de gouvernance de PP&P et toutes les fonctions de gestion de PP&P sont liées au système de gestion de l'organisation.

2) Structure organisationnelle. Un aspect important du concept de compétence organisationnelle pour la gestion de projet est l'intégration des structures organisationnelles. L'intégration des parties temporaires et permanentes est aussi

nécessaire que l'intégration des rôles et responsabilités au sein du PP&P et d'autres parties de l'organisation, entre les unités organisationnelles internes et les unités organisationnelles des partenaires externes, ainsi que l'adaptation des structures de communication, d'établissement de rapports, de prise de décision et d'escalade. Cette intégration garantit un fonctionnement fluide et efficace sur toutes les interfaces.

3) Processus. L'intégration des processus pour les projets, les programmes et les portefeuilles est cruciale pour l'efficacité : cela inclut l'intégration des processus de produits et de soutien avec les processus utilisés pour les PP&P. En outre, les processus PP&P doivent être intégrés aux processus correspondants des partenaires externes. L'intégration de ces processus est réalisée, par exemple, par la synchronisation à l'aide de jalons et/ou de portails de qualité.

4) Culture. Les gens développent naturellement une certaine culture au travail au sein des systèmes sociaux. Une culture peut être définie comme un ensemble de points de vue, de valeurs ou de croyances communes qui, consciemment ou inconsciemment, guident les gens dans leurs actions. Dans les projets internationaux, on peut généralement observer des comportements différents de personnes d'autres pays. Cela peut amener les membres de l'équipe à se sentir mal à l'aise ou à ne pas savoir comment réagir. Il en va de même au sein des organisations ou entre elles. Les organisations développent leur propre culture d'entreprise, qui inclut toutes les vues, valeurs et convictions communes des personnes impliquées. Chaque organisation a aussi des variantes de cette culture commune : dans un département de recherche, les gens ont besoin d'espace pour être créatifs ; dans une organisation temporaire, comme un projet ou un programme, une variante orientée projet se développera.

Idéalement, une culture axée sur les projets est fortement axée sur les résultats, une orientation claire de l'équipe, une plus grande tolérance pour les ambiguïtés et les erreurs, un intérêt tourné vers l'extérieur et un échange ouvert de connaissances. Les personnes travaillant dans une culture axée sur les projets devraient tenir compte des cultures des partenaires internes et externes afin d'établir des relations de travail efficaces et efficaces et de réduire les conflits. La direction devrait promouvoir une culture d'entreprise favorable aux projets au sein de l'organisation afin que les équipes temporaires de projet et de programme puissent établir une méthode de travail efficace et efficiente au sein des parties permanentes de l'organisation. La reconnaissance des différentes cultures au sein d'une organisation et la promotion de la communication sur les différences contribuent à développer la conscience culturelle et à réconcilier les parties permanentes et temporaires de l'organisation, ainsi qu'à améliorer la coopération avec les partenaires extérieurs.

5) Personnes et équipes. La compétence organisationnelle pour la gestion de projet est basée sur l'atout le plus important d'une organisation : les personnes avec leurs compétences individuelles. Néanmoins, le travail d'équipe est crucial pour une gestion de projet efficace et efficiente. Les gestionnaires de la PP&P devraient constituer des équipes efficaces composées de personnes capables de travailler efficacement et de communiquer efficacement avec les intervenants internes et externes. Les exigences en matière de compétences devraient être définies pour tous les gestionnaires de la PP&P, les membres de l'équipe et les employés qui participent à des projets, des programmes et des portefeuilles.

Les activités de recrutement et de développement des compétences devraient être basées sur les exigences définies en matière de compétences, qui soutiennent le développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projets.

6) Les ressources liées à la PP&P comprennent, sans toutefois s'y limiter : finance, droits de propriété intellectuelle, matériels, équipements et installations. Les ressources et leur disponibilité devraient être assurées pour le développement des compétences organisationnelles pour la gestion des projets.

La compétence organisationnelle pour la gestion de projet se développe au fil du temps en réponse à de nombreux facteurs. Les déclencheurs peuvent être des événements externes tels que les turbulences économiques ou la disponibilité de nouvelles méthodes de gestion de projet. Un événement interne est, par exemple, l'arrivée d'un expert en gestion de projet nouvellement embauché qui peut organiser un projet de manière plus efficace. En outre, les activités d'apprentissage organisationnel et d'amélioration continue peuvent améliorer les compétences organisationnelles en matière de gestion de projet. Une organisation mûrit grâce à ces déclencheurs et suit ainsi un chemin de développement évolutif.

La direction joue un rôle décisif dans l'analyse de l'état actuel des compétences organisationnelles en matière de gestion de projet. Il devrait formuler des objectifs clairs pour les développements futurs (par exemple, des objectifs stratégiques pour la gestion de projet, y compris des objectifs d'efficacité, d'efficacité et de capacité) et mettre en œuvre des mesures appropriées. La direction devrait établir et mettre en œuvre de façon proactive des règles et des lignes directrices pour la compétence organisationnelle dans tous les éléments de la gestion de projet. Ils devraient également surveiller et piloter l'application des normes et promouvoir le développement durable. Cela comprend l'utilisation de l'expérience acquise dans le cadre de projets antérieurs, la formation de groupes de pratique pour le personnel de la PP&P et l'échange d'expériences et l'étalonnage des compétences organisationnelles pour la gestion de projets avec des organisations partenaires internes et externes.

La direction devrait accorder une attention particulière aux résultats obtenus par les projets. L'un des outils de mesure des résultats des projets est le Modèle d'excellence de projet IPMA (IPMA PEM), qui sert à évaluer la gestion de projet et les résultats des projets pour le Prix d'excellence de projet IPMA. L'IPMA PEM est basé sur le modèle de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM).

La figure 4-2 montre le modèle IPMA PEM. La moitié supérieure montre cinq critères pour l'application de la gestion de projet dans un projet : l'orientation vers les objectifs, le leadership, les employés, les ressources et les processus. La moitié inférieure montre les critères pour les résultats d'un projet. Outre les résultats directs, la satisfaction des clients, des employés et des autres parties intéressées devrait être prise en compte. Le résultat d'une telle évaluation peut aider une équipe de projet et l'organisation à prendre conscience de leurs propres forces et des domaines à améliorer.

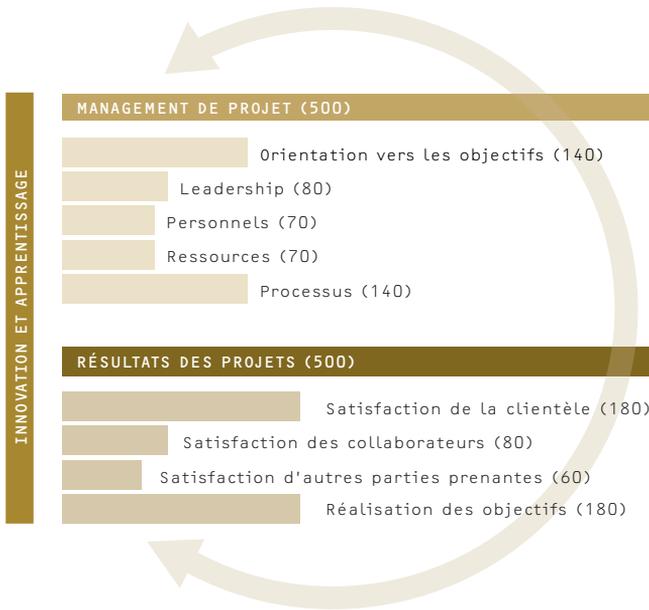


Figure 4-2: Modèle d'excellence du projet IPMA

En contribuant à la mission, à la vision et à la stratégie de l'organisation, la direction devrait également surveiller et piloter les résultats à moyen et à long terme de tous les programmes (p. ex. réalisation des avantages, changements organisationnels) et des portefeuilles (p. ex. résultats financiers, utilisation des ressources du goulot d'étranglement).

Après avoir présenté le concept de compétence organisationnelle pour la gestion de projet, une vue d'ensemble des éléments de compétence, leur influence et leur interaction avec les contextes externes et internes, le chapitre 5 traite du regroupement des éléments de compétence et décrit les éléments individuels, y compris leur interaction.

Chapitre 5

Groupes, éléments de compétence et interactions

Ce chapitre commence par une discussion sur le regroupement des éléments de compétence. Ce qui suit est une description approximative des éléments individuels et une explication de la façon dont ils interagissent.

5.1 Groupes des éléments de compétence

Les groupes des éléments de compétence sont basé sur le concept de compétence organisationnelle pour la gestion de projet, comme le montre la figure 4-1. La figure 5-1 montre les cinq groupes avec leurs éléments de compétence dans leur contexte. Celles-ci sont décrites plus en détail ci-dessous.

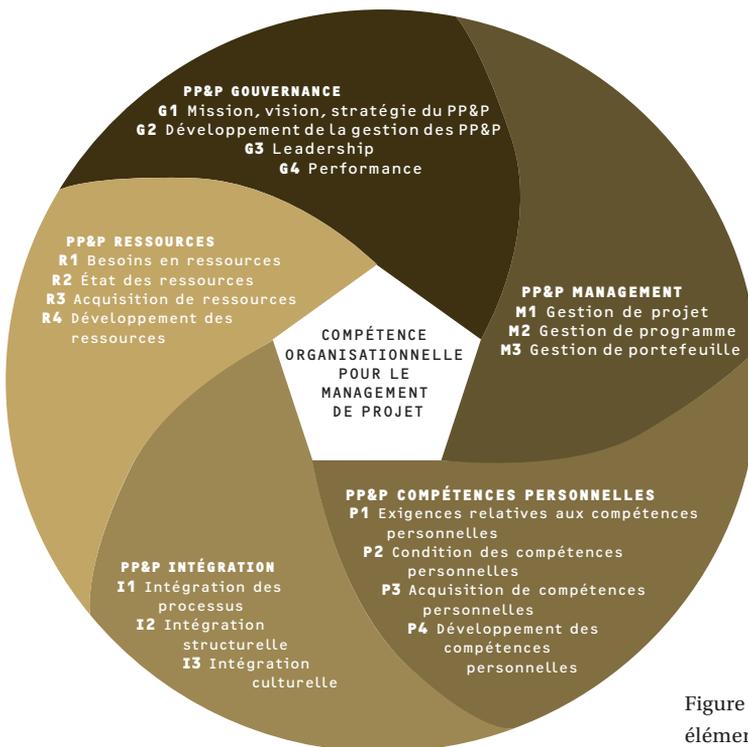


Figure 5-1: Aperçu de tous les éléments de compétence

Le premier groupe combine les éléments de compétence de la gouvernance du PP&P [Groupe G]. C'est la partie de la gouvernance d'entreprise qui concerne les projets, les programmes et les portefeuilles. La gouvernance de la PP&P relève habituellement de la

responsabilité de la direction ou des comités directeurs. Il s'agit notamment de fournir et de communiquer efficacement les points de vue stratégiques, les politiques, les lignes directrices, la gestion, les décisions, le suivi et le contrôle des performances, ainsi que de piloter le développement durable des compétences organisationnelles pour la gestion des projets.

Gouvernance des PP&P [Groupe G] comprend

- G1 – Mission, vision et stratégie du PP&P
- G2 – Développement de la gestion des PP&P
- G3 – Leadership
- G4 – Performance

Le deuxième groupe d'éléments de compétence comprend ceux de la gestion des PP&P [groupe M]. Il s'agit de la partie du système de gestion de l'organisation qui se rapporte aux projets, aux programmes et aux portefeuilles. Ces éléments de compétence relèvent de la responsabilité des gestionnaires à différents niveaux, que ce soit dans les parties permanentes ou temporaires de l'organisation. Il existe des éléments de compétence pour la gestion des projets, des programmes et des portefeuilles qui sont soutenus par un travail d'équipe et une communication efficace.

Gestion des PP&P [Groupe M] comprend

- M1 – Gestion de projet
- M2 – Gestion du programme
- M3 – Gestion de portefeuille

Le troisième groupe d'éléments de compétence est l'intégration de la PP&P [Groupe I]. Il s'agit d'éléments de compétence qui visent à assurer l'intégration en référence à la PP&P. Elle est effectuée par les gestionnaires de la PP&P avec l'appui d'autres gestionnaires opérationnels. Ce groupe comprend des éléments de compétence pour l'intégration des processus, des structures et des cultures de PP&P avec ceux des partenaires internes et externes. Celles-ci sont soutenues par un travail d'équipe et une communication efficace.

Intégration des PP&P [Groupe I] comprend

- I1 – Intégration des procédés
- I2 – Intégration structurelle
- I3 – Intégration culturelle

Le quatrième groupe d'éléments de compétence contient les compétences du personnel de la PP&P [groupe P]. Il fait référence aux objectifs et aux attentes prioritaires de la direction en ce qui concerne les compétences personnelles, y compris le travail d'équipe, la communication, la performance et la reconnaissance. Les compétences sont mises en œuvre par les gestionnaires de la PP&P avec l'appui de la gestion des ressources humaines (RH) en collaboration avec d'autres gestionnaires opérationnels. Ce groupe contient des éléments de compétence pour définir les exigences en matière de compétences personnelles, l'état actuel des compétences personnelles, l'acquisition de compétences appropriées et leur développement durable.

Compétences du personnel de la PP&P [Groupe P] comprend

- P1 – Exigences relatives aux compétences personnelles
- P2 – Statut des compétences personnelles
- P3 – Acquisition de compétences personnelles
- P4 – Développement des compétences personnelles

Le cinquième groupe contient des éléments de compétence des ressources PP&P [groupe R]. Elles sont liées aux objectifs généraux et aux attentes de la direction en ce qui concerne la disponibilité et l'utilisation des ressources. Elles sont exécutées par la direction de la PP&P avec des fonctions de soutien supplémentaires (p. ex. finances, services juridiques, approvisionnement, technologie). Ce groupe contient des éléments de compétence pour la définition des besoins en ressources, l'état actuel des ressources, l'acquisition de ressources appropriées et leur développement.

Ressources PP&P [Groupe R] comprend

- R1 – Besoins en ressources
- R2 – État de la ressource
- R3 – Approvisionnement en ressources
- R4 – Développement des ressources

5.2 Aperçu des éléments de compétence

Ce chapitre donne un premier aperçu des éléments de compétence, dans le but de les décrire ainsi que les rôles et leurs tâches en relation avec l'élément de compétence respectif. Les éléments de compétence sont décrits plus en détail à l'annexe 1.

Mission, vision et stratégie du PP&P [G1]

Le développement à long terme des compétences en gestion de projet d'une organisation devrait être guidé par la mission, la vision et la stratégie du PP&P, qui est fondée sur la mission, la vision et la stratégie de l'ensemble de l'organisation.

La mission du PP&P définit la signification et la finalité de ses fonctions. La vision explique les objectifs attendus des fonctions du PP&P et donne une direction et une orientation à leurs employés et aux autres parties intéressées. La stratégie de PP&P montre comment la vision doit être réalisée.

La direction crée, communique, surveille et contrôle la mission, la vision et la stratégie de la PP&P en collaboration avec les cadres supérieurs et les gestionnaires de la PP&P. Les gestionnaires et les employés de la PP&P agissent en conséquence.

Développement de la gestion des PP&P [G2]

La gestion de la PP&P doit être continuellement développée en réagissant à l'évolution des conditions dans le contexte interne et externe. Toutes les activités de développement devraient être dirigées par la mission, la vision et la stratégie du PP&P et permettre à l'organisation de répondre aux besoins des parties prenantes.

La gestion de la PP&P peut être développée à l'aide de diverses méthodes. Cela inclut le traitement des expériences recueillies ainsi que l'échange d'expériences avec d'autres projets ou programmes. L'évaluation comparative des compétences organisationnelles

pour la gestion de projet avec l'aide de partenaires internes et externes est utile. Les réunions d'innovation visant à développer de nouvelles idées pour la gestion de la PP&P peuvent également être un avantage.

La direction fixe et communique des objectifs avec les cadres supérieurs et fournissent des ressources et un soutien pour le perfectionnement de la gestion de la PP&P. Les gestionnaires et les employés de la PP&P mènent les activités de perfectionnement correspondantes.

Leadership (G3)

Sur la base de la mission, de la vision et de la stratégie de PP&P, tous les niveaux de gestion doivent être activement impliqués dans la gestion de PP&P : Faire preuve d'engagement, faire preuve de leadership et s'efforcer de perfectionner continuellement le système de gestion et le personnel de PP&P.

La direction d'une organisation s'engage envers la PP&P en définissant et en communiquant des objectifs clairs. Les attentes de la direction de la PP&P devraient être clarifiées. L'organisation devrait fournir les ressources pour toutes les activités du PP&P et établir une communication complète avec toutes les parties prenantes. Un processus décisionnel stable avec des règles et des lignes directrices définies pour les problèmes et l'escalade des décisions devrait exister.

La direction et les cadres supérieurs perçoivent le leadership grâce à une communication efficace et à ses fonctions de gouvernance. Les gestionnaires de la PP&P dirigent les employés qui leur sont affectés et agissent en conséquence.

Performance(G4)

Dans un contexte concurrentiel, les organisations s'efforcent d'atteindre un rendement élevé dans la gestion de la PP&P. Ils atteignent les objectifs du PP&P d'une manière efficace et efficiente en mobilisant les personnes et les ressources pour réaliser au mieux la mission, la vision et la stratégie de l'organisation.

La direction de la PP&P devrait atteindre les objectifs fixés et communiqués par la direction ou les cadres supérieurs. Les objectifs peuvent se concentrer sur la performance des projets, des programmes ou des portefeuilles ainsi que sur la gestion des PP&P, par exemple en optimisant les ressources entre les projets. La réalisation effective des objectifs du PP&P doit être surveillée et pilotée à l'aide d'indicateurs de performance clés. Les systèmes de gestion de l'information et des documents sont destinés à appuyer la production de rapports sur l'atteinte des objectifs du PP&P.

La direction fixe des objectifs de performance et de PP&P en collaboration avec les cadres supérieurs. Ils surveillent et contrôlent régulièrement ces objectifs. Les gestionnaires et les employés de la PP&P agissent en conséquence, documentent et rendent compte à la direction.

Gestion de projet (M1)

Les projets sont réalisés au sein d'une organisation afin d'atteindre les résultats convenus. Par conséquent, l'organisation devrait avoir des règles et des lignes directrices pour la gestion de projet (p. ex. processus, méthodes, outils) qui permettent la mission, la vision et la stratégie du PP&P. Ces règles et lignes directrices font partie du système de gestion de l'organisation.

La gestion de projet est assurée par des équipes qui utilisent une communication et des processus efficaces. La norme ISO 21500 décrit tous les processus, depuis le lancement du projet jusqu'à son achèvement. Les projets sont uniques, c'est pourquoi la gestion de projet doit être adaptée individuellement aux exigences de chaque projet. Des règles et des lignes directrices précises indiquant aux gestionnaires et aux employés de la PP&P comment appliquer la gestion de projet devraient être disponibles.

La direction définit et communique les attentes en matière de gestion de projet avec les cadres supérieurs. Souvent, les gestionnaires responsables de la gestion de projet au sein de l'organisation (p. ex., le directeur projets) sont responsables de l'élaboration de ces règles et lignes directrices. Les gestionnaires et les employés de la PP&P agissent en conséquence et participent à l'amélioration continue et au perfectionnement.

Gestion du programme [M2]

Les programmes sont exécutés au sein d'une organisation afin de réaliser les avantages souhaités. Ils devraient avoir des règles et des lignes directrices pour la gestion du programme (p. ex. processus, méthodes, outils) qui permettent la mission, la vision et la stratégie du PP&P. Ces règles et lignes directrices font partie du système de gestion de l'organisation.

Grâce à la gestion du programme, les projets individuels sont coordonnés de telle sorte que l'avantage (stratégique) convenu du programme soit atteint. Cela comprend le lancement, la planification, la gestion et l'achèvement des projets ainsi que l'affectation des ressources nécessaires. Les règles et les lignes directrices qui montrent aux gestionnaires et aux employés de la PP&P comment utiliser la gestion des programmes devraient être disponibles. Le travail d'équipe et une communication efficace sont considérés comme des compétences cruciales.

La direction définit et communique les attentes en matière de gestion de programme avec les cadres supérieurs. Souvent, les gestionnaires responsables de la gestion des programmes au sein de l'organisation (p. ex., le directeur projets) sont responsables de l'élaboration de ces règles et lignes directrices. Les gestionnaires et les employés de la PP&P agissent en conséquence et participent à l'amélioration continue et au perfectionnement.

Gestion de portefeuille [M3]

Avec l'aide de portefeuilles, une organisation gère les projets et les programmes de manière coordonnée. Il devrait comporter des règles et des lignes directrices pour la gestion du portefeuille (p. ex. processus, méthodes, outils) qui permettent d'accomplir la mission, la vision et la stratégie du PP&P. Ces règles et lignes directrices font partie du système de gestion de l'organisation.

La gestion de portefeuille coordonne les différents projets, programmes et/ou sous-portefeuilles afin que la mission, la vision et la stratégie de PP&P puissent être mises en œuvre. Cela comprend la sélection, le lancement, le suivi et le contrôle des projets et des programmes ainsi que l'allocation des ressources nécessaires. Des règles et des lignes directrices indiquant aux gestionnaires et aux employés de la PP&P comment appliquer la gestion de portefeuille devraient être disponibles. Le travail d'équipe et une communication efficace sont considérés comme des compétences cruciales.

La direction définit et communique les attentes en matière de gestion de portefeuille avec les cadres supérieurs. Souvent, les gestionnaires responsables de la gestion de portefeuille au sein de l'organisation (p. ex., le directeur projets) sont responsables de l'élaboration de ces règles et lignes directrices. Les gestionnaires et les employés de la PP&P agissent en conséquence et participent à l'amélioration continue et au perfectionnement.

Intégration des procédés [I1]

Les projets, programmes et portefeuilles sont réalisés par des personnes qui utilisent des processus. Les processus utilisés pour gérer la PP&P devraient être intégrés à ceux des parties internes (y compris les opérations et le soutien) et externes (y compris les clients et les fournisseurs). L'intégration vise à assurer la mise en œuvre efficace et efficiente des objectifs de PP&P définis par la direction en coordonnant les processus par l'intermédiaire des parties prenantes internes et externes concernées. L'intégration est soutenue par le travail d'équipe et une communication efficace.

Les processus internes et externes pertinents pour la gestion de la PP&P devraient être portés à la connaissance de tous les gestionnaires et employés concernés. L'organisation devrait avoir des règles et des lignes directrices pour l'intégration des processus qui définissent toutes les interfaces (p. ex. les jalons) et expliquent comment les processus utilisés pour la PP&P doivent être intégrés. Un cycle d'amélioration continue doit être appliqué à l'intégration des processus.

La direction définit et communique les attentes en matière d'intégration des processus avec les cadres supérieurs. En règle générale, les gestionnaires responsables de la gestion de projet dans une organisation (p. ex., le directeur des GP) sont responsables de l'élaboration de règles et de lignes directrices appropriées. Les gestionnaires et les employés de la PP&P agissent en conséquence et contribuent à l'amélioration continue.

Intégration structurelle [I2]

Les projets et les programmes sont généralement mis en œuvre avec l'aide d'une organisation temporaire, tandis que les portefeuilles sont gérés à partir d'une fonction permanente. Les unités organisationnelles et les rôles impliqués dans la gestion de la PP&P devraient être intégrés avec les parties internes et externes pertinentes. L'intégration vise à assurer la mise en œuvre efficace et efficiente des objectifs de PP&P définis par la direction. L'intégration est soutenue par le travail d'équipe et une communication efficace.

Les unités organisationnelles internes et externes et les rôles pertinents à la gestion de la PP&P (p. ex. rôles de la PP&P, équipes, PMO, comités directeurs) doivent être portés à la connaissance des gestionnaires et des employés de la PP&P. L'organisme doit disposer de règles et de lignes directrices pour l'intégration et l'efficacité des structures qui identifient toutes les interfaces et expliquent comment intégrer les structures utilisées pour la gestion des PP&P. L'intégration structurelle doit être revue régulièrement. Si nécessaire, des mesures correctives doivent être prises.

La direction définit et communique les attentes en matière d'intégration structurelle avec les cadres supérieurs. En règle générale, les gestionnaires responsables de la gestion de projet dans une organisation (p. ex., le directeur des GP) sont responsables de l'élaboration de règles et de lignes directrices appropriées. Les gestionnaires et les employés de la PP&P agissent en conséquence et contribuent à l'amélioration continue.

Intégration culturelle [I3]

Les projets, programmes et portefeuilles sont réalisés dans un contexte culturel spécifique qui influence le comportement des personnes concernées. Les cultures de la PP&P doivent être intégrées aux cultures des parties internes et externes. L'intégration vise à assurer la mise en œuvre efficace et efficiente des objectifs de PP&P définis par la direction.

L'intégration est soutenue par le travail d'équipe et une communication efficace.

Le contexte culturel (p. ex. valeurs, visions, normes, symboles, croyances, éthique) des unités organisationnelles internes et externes participant à la gestion de la PP&P doit être porté à la connaissance des gestionnaires et des employés de la PP&P. L'organisation devrait avoir des règles et des lignes directrices pour l'intégration culturelle qui expliquent comment les cultures peuvent être coordonnées. L'intégration culturelle doit être revue régulièrement. Si nécessaire, des mesures correctives doivent être prises.

La direction définit et communique les attentes en matière d'intégration culturelle avec les cadres supérieurs. Habituellement, les gestionnaires responsables de la gestion de projet dans une organisation (p. ex., le directeur projets) sont responsables de l'élaboration de règles et de lignes directrices appropriées. Les gestionnaires et les employés de la PP&P agissent en conséquence et participent à l'amélioration continue et au perfectionnement.

Exigences relatives aux compétences personnelles [P1]

Les projets, programmes et portefeuilles sont réalisés par des personnes. Afin de mettre en œuvre la mission, la vision et la stratégie de la PP&P de l'organisation, les compétences requises des gestionnaires, des membres de l'équipe et des employés de la PP&P devraient être clairement définies, y compris le travail d'équipe et la communication.

Les personnes qui mettent en œuvre des projets, des programmes et des portefeuilles devraient satisfaire à certaines exigences en matière de compétences. Le swiss.ICB définit toute une série de compétences pour les différents rôles de la PP&P. Une organisation devrait définir les exigences relatives aux compétences personnelles de toutes les personnes participant au PP&P, en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie du PP&P (p. ex. dans une matrice des compétences, les descriptions de rôles, le personnel et la planification de la relève).

En collaboration avec les cadres supérieurs, la direction définit et communique leurs objectifs et leurs attentes en ce qui concerne les exigences en matière de compétences personnelles à la PP&P ainsi que les normes définies. Les Ressources humaines (RH) sont habituellement responsables de la création de règles et de politiques appropriées. Il définit, planifie et surveille ces exigences en matière de compétences en collaboration avec le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation.

Statut des compétences personnelles [P2]

L'état actuel des compétences personnelles d'une organisation devrait être vérifié par rapport aux exigences spécifiées. Une comparaison des exigences définies avec l'état actuel des compétences personnelles permet d'identifier les forces et les potentiels d'amélioration.

L'organisation doit planifier la manière d'utiliser les forces identifiées et d'exploiter le potentiel d'amélioration. La formation et le développement, le coaching et le mentorat pour les individus et des programmes systématiques de formation et de développement pour l'organisation peuvent être fournis.

En collaboration avec les cadres supérieurs, la direction définit et communique leurs objectifs et leurs attentes en ce qui concerne l'état de leurs compétences personnelles et les normes définies. Les Ressources humaines (RH) sont habituellement responsables de l'élaboration de règles et de lignes directrices appropriées et de l'évaluation des compétences, habituellement avec l'appui du gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation et du gestionnaire de la PP&P.

Acquisition de compétences personnelles [P3]

Les organisations devraient disposer de personnes possédant les compétences appropriées pour leurs projets, programmes et portefeuilles. Par conséquent, les organisations devraient prendre des mesures pour embaucher des personnes possédant les compétences appropriées et pour mettre en œuvre leur mission, leur vision et leur stratégie en matière de PP&P.

L'organisation devrait identifier les ressources appropriées, tant internes qu'externes, auprès desquelles elle acquiert des personnes possédant les compétences appropriées pour la mise en œuvre de sa mission, de sa vision et de sa stratégie en matière de PP&P. Les organisations devraient s'assurer que leurs processus d'acquisition (p. ex. recrutement de personnel ou attribution de contrats) sont efficaces et efficaces. Le personnel à embaucher ainsi que les organisations à mettre en service doivent être sélectionnés en fonction d'exigences de compétences préalablement définies.

En collaboration avec les cadres supérieurs, la direction définit et communique leurs objectifs primordiaux et leurs attentes en matière d'acquisition de compétences personnelles. Le service des ressources humaines (RH) est habituellement responsable de l'élaboration de règles et de lignes directrices appropriées et de l'acquisition des compétences du personnel. Les gestionnaires de la PP&P appuient souvent le processus d'acquisition et de recrutement.

Développement des compétences personnelles [P4]

Les compétences des personnes affectées aux projets, aux programmes et aux portefeuilles doivent être développées conformément aux exigences définies en matière de compétences afin de mettre en œuvre la mission, la vision et la stratégie du PP&P. Le développement des compétences est une attente fondamentale que les gens ont d'une organisation en termes de développement personnel.

L'organisation devrait fournir des règles et des lignes directrices comme cadre de référence pour le développement des compétences. Cela devrait inclure les possibilités de perfectionnement professionnel et les concepts disponibles pour le développement des compétences (p. ex. coaching, formation, mentorat, formation en cours d'emploi, simulation et certification). Les objectifs de développement devraient découler des exigences en matière de compétences et faire l'objet d'un accord entre la personne et son supérieur hiérarchique.

En collaboration avec les cadres supérieurs, la direction définit et communique leurs objectifs primordiaux et leurs attentes en matière de développement des compétences du personnel et fournissent le soutien approprié et les ressources nécessaires. Le service des ressources humaines (RH), souvent appuyé par le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation, fournit habituellement le cadre de développement

et les règles et lignes directrices. Les gestionnaires de la PP&P devraient soutenir le développement des compétences de leurs employés.

Besoins en ressources [R1]

Les projets, programmes et portefeuilles nécessitent des ressources (par exemple des ressources financières, du savoir-faire, des matériaux et de l'énergie). Les besoins en ressources devraient être clairement définis afin de mettre en œuvre la mission, la vision et la stratégie du PP&P.

L'organisation devrait déterminer les besoins en ressources à court, moyen et long terme pour tous les projets, programmes et portefeuilles et les comparer avec les ressources actuellement disponibles. Les différences entre les ressources disponibles et les ressources nécessaires montrent où des efforts en matière d'acquisition et de mise en valeur des ressources peuvent être nécessaires.

En collaboration avec les cadres supérieurs, la direction définit et communique leurs objectifs généraux et leurs attentes en matière de ressources. Souvent, des services opérationnels spécifiques (achats, finances et services juridiques) sont chargés de créer les règles et lignes directrices appropriées et de définir les exigences. Les gestionnaires et les employés de la PP&P peuvent appuyer cette tâche.

État des ressources [R2]

Le statut actuel des ressources doit être vérifié par rapport aux besoins spécifiés. Une comparaison des besoins définis avec l'état actuel des ressources disponibles permet de détecter les différences.

L'organisation devrait planifier comment compléter les ressources manquantes ou comment réduire les ressources inutiles, ce qui peut inclure l'acquisition des ressources nécessaires ou la réduction des ressources superflues et/ou le développement des ressources existantes.

En collaboration avec les cadres supérieurs, la direction définit et communique leurs objectifs primordiaux et leurs attentes pour déterminer l'état actuel des ressources. Les services opérationnels concernés sont responsables de la création de règles et de lignes directrices appropriées et de la détermination de l'état actuel des ressources. Les gestionnaires et les employés de la PP&P peuvent appuyer le processus de fixation des règles.

Acquisition de ressources [R3]

L'organisation doit disposer de ressources suffisantes (par exemple, ressources financières, savoir-faire, actifs et services de soutien) pour mettre en œuvre ses projets, programmes et portefeuilles. Elle devrait donc prendre les mesures appropriées pour se procurer les ressources manquantes.

L'organisation doit identifier les sources potentielles (p. ex. fournisseurs et prestataires de services) auprès desquelles elle peut obtenir les ressources nécessaires à la mise en œuvre de sa mission, de sa vision et de sa stratégie de PP&P. Son but est de s'assurer que ses processus d'approvisionnement sont efficaces et efficients. La sélection des ressources devrait être fondée sur des exigences prédéfinies, qui devraient également être utilisées pour déterminer l'allocation des ressources aux projets, programmes et portefeuilles.

En collaboration avec les cadres supérieurs, la direction définit et communique leurs objectifs et leurs attentes en matière d'approvisionnement en ressources. Le service des achats est généralement responsable de la création de règles et de directives appropriées et de la mise en œuvre de l'approvisionnement. Elle est appuyée dans le processus d'approvisionnement par le gestionnaire responsable de la gestion de projet dans l'organisation, les autres départements et les gestionnaires de PP&P.

Développement des ressources [R4]

Les ressources requises pour les projets, les programmes et les portefeuilles devraient être développées pour répondre aux besoins en ressources. Ils sont nécessaires à la mise en œuvre de la mission, de la vision et de la stratégie du PP&P. L'intention est d'assurer la disponibilité des ressources et leur utilisation durable.

L'organisation doit fournir un cadre de référence ainsi que des règles et des lignes directrices pour le développement des ressources. Cela peut inclure des mesures telles que l'implication de partenaires externes dans la chaîne d'approvisionnement de l'organisation, l'utilisation de fonctions de soutien interne (par exemple, finances, droit et TIC, ainsi que l'acquisition du savoir-faire nécessaire à la mise en œuvre de la PP&P.

En collaboration avec les cadres supérieurs, la direction définit et communique leurs objectifs généraux et leurs attentes en matière d'exploitation des ressources et fournissent le soutien et les ressources nécessaires. Les services opérationnels concernés sont responsables de la création de règles et de lignes directrices et du développement des ressources nécessaires. Les gestionnaires de la PP&P peuvent appuyer le processus de développement.

5.3 Interaction des éléments de compétence

DL'IPMA OCB® est un modèle complexe avec différentes interactions entre les éléments de compétence. Ces interactions doivent être prises en compte lors du développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projet.

Une analyse des interactions a montré que les éléments de compétence « PP&P Mission, Vision et Stratégie », « PP&P Management Développement » et « Leadership » exercent la plus grande influence sur les autres éléments de compétence. Ils peuvent être considérés comme « Catalyseurs » pour permettre à une organisation d'établir le cadre et de piloter les activités au sein des projets, des programmes et des portefeuilles. Dans le développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projets, l'accent devrait être mis sur ces trois éléments de compétence.

Les éléments de compétence suivants sont fortement influencés par d'autres : « Performance », « Project Management », « Program Management » et « Portfolio Management ». Celles-ci devraient être régulièrement révisées, mises à jour et adaptées au contexte interne et externe.

Après avoir décrit le regroupement des éléments de compétence, la caractérisation des éléments individuels et leur interaction, le chapitre 6 décrit maintenant le développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projet.

Chapitre 6

Développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projet

Les organisations sont sujettes à des changements constants. Les changements peuvent être causés par des facteurs externes (p. ex. nouvelles technologies, cycles économiques ou législation) ou internes (p. ex. nouveaux produits et services ou fusions et acquisitions). Une organisation doit réagir à tout changement pour assurer son succès et sa survie à long terme. Les organisations sont considérées comme réussies si elles atteignent leurs objectifs sur une plus longue période de temps pour le bénéfice de toutes les parties prenantes.

Pour expliquer le développement organisationnel, il est logique d'imaginer une organisation comme un système social avec des processus évolutifs, comme on le trouve dans la nature. Selon la théorie de l'évolution, le développement dans la nature est guidé par la sélection naturelle. À long terme, seuls les organismes capables de s'adapter à leur contexte survivent. Le même principe peut s'appliquer au monde des affaires, dans lequel les organisations doivent constamment s'adapter aux conditions changeantes. Seules les organisations qui s'adaptent au changement en trouvant des solutions aux nouveaux défis survivent et réussissent. Ces solutions devraient toujours fonctionner dans leur propre contexte et en fonction des ressources disponibles.

Les organisations devraient donc analyser régulièrement leur contexte, reconnaître les tendances correspondantes et développer leurs stratégies, processus, structures, cultures et compétences en conséquence. La tâche principale de la direction, en particulier dans les organisations axées sur les projets, est d'enregistrer les changements dans le contexte et, avec l'appui des cadres supérieurs, des gestionnaires et des employés, de prendre des mesures appropriées pour développer les compétences organisationnelles en matière de gestion de projets.

Le chapitre 6 décrit la relation entre l'IPMA OCB® et l'IPMA Delta®. L'IPMA OCB® est une norme qui décrit la compétence organisationnelle pour la gestion de projet. IPMA Delta®, d'autre part, est une procédure de certification utilisée par IPMA® pour évaluer le niveau de compétence organisationnelle pour la gestion des projets d'une organisation. Toutefois, il convient de noter que, bien que l'IPMA Delta® soit le type d'évaluation des compétences organisationnelles préféré par l'IPMA® pour la gestion de projets, la description du développement des compétences au chapitre 6 ne doit être considérée que comme un exemple possible. Il peut y avoir d'autres approches d'évaluation qui servent le même but.

IPMA OCB® et IPMA Delta® sont tous deux basés sur le concept de compétence. Ils ont été développés pour permettre aux organisations de comprendre le concept de compétence organisationnelle pour la gestion de projet. Ils constituent un outil d'aide au développement des compétences organisationnelles.

La classification des compétences est décrite au chapitre 6.1. L'approche utilisée par IPMA Delta® pour évaluer les compétences organisationnelles est décrite au chapitre 6.2. Les approches de développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projet sont décrites au chapitre 6.3, qui traite également de l'innovation et de l'apprentissage organisationnel.

6.1 Classification de la compétence organisationnelle

IPMA Delta® utilise le concept de classes de compétences pour soutenir l'évaluation de l'état actuel des compétences en gestion de projet d'une organisation. IPMA Delta® suit une approche similaire à celle d'autres systèmes d'évaluation, tels que EFQM et CMMI, pour définir les classes. Le développement des compétences suit généralement de « Initial » à « Défini », « Standardisé » et « Géré » à « Optimisant ». Il convient toutefois de noter que toutes les organisations ne s'efforcent pas d'obtenir la classe d'optimisation. La classe à cibler pour une organisation particulière dépend des exigences commerciales et du contexte concurrentiel.

1) Classe de compétences « Initial »

Dans la classe de compétence initiale, la compétence organisationnelle pour la gestion de projet se concentre principalement sur le succès au niveau du personnel. Il y a des individus et des projets avec une bonne réalisation d'objectif, mais la réalisation de l'objectif global est plutôt le fruit du hasard. Les résultats du projet dépassent largement le budget et le calendrier et ne fournissent qu'une partie des livrables convenus. Une vision, des processus et des structures liés à la PP&P n'existent pas ou seulement de façon rudimentaire au niveau organisationnel. Il n'y a que peu ou pas de règles et de lignes directrices officielles pour les PP&P. En temps de crise, les processus de gestion de la PP&P ont tendance à être surchargés ou négligés. La capacité de renouveler les succès peut être inexistante. Dans cette situation, des chefs de projet expérimentés peuvent avoir une influence positive sur la gestion de la PP&P.

La direction peut commencer le développement des compétences à partir de la classe de compétence initiale en lançant un programme de perfectionnement appuyé par les cadres supérieurs, les gestionnaires de la PP&P et les employés. Les gestionnaires responsables de la gestion de projet au sein de l'organisation (p. ex., le directeur de la GP) peuvent agir à titre de clients du programme de développement des compétences. Si de tels rôles n'existent pas dans une organisation, la direction devrait nommer un directeur de la GP ou confier cette fonction à un cadre supérieur existant. Les « catalyseurs » les plus importants de ce programme de développement sont le soutien du leadership et la capacité de diriger le changement. L'IPMA OCB® peut servir de cadre (tableau 6.1) pour le développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projet. Dans le développement des organisations de la classe de compétence initiale, l'accent est mis sur la structuration des projets individuels et le développement des compétences du personnel de la PP&P et de leurs supérieurs hiérarchiques opérationnels. La partie prenante la plus importante, le client du projet, devrait soutenir la gestion des parties prenantes, tant à l'interne qu'à l'externe, et promouvoir les avantages du projet.

CRITÈRES D'ÉVALUATION CLASSE DE COMPÉTENCE	EXISTENCE DE NORMES	APPLICATION DE NORMES	GESTION DE NORMES	PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES	RÉSULTATS EN LIGNE AVEC LES OBJECTIFS	LES RÉSULTATS DU PROJET SONT PROBABLEMENT SUR...
Défini	en partie	par projet	restreint	Clients du projet et principaux intervenants internes	Peut servir de repères	niveau des projets
Standardisé	la plupart du temps	en partie	par projet	Le client du projet et toutes les parties prenantes internes pertinentes	à un niveau comparable	Projets fondés sur des normes et des procédures
Géré	entier	la plupart du temps	en partie	Les porteurs de projets, toutes les parties prenantes internes et toutes les parties prenantes externes clés	bien au-dessus des valeurs comparables, surperformance du portefeuille à niveau comparable	Projets liés à des programmes et/ou portefeuilles
Optimisant	dans le contexte du projet particulier	entier	amélioration permanente	toutes les parties prenantes concernées	la plupart des projets atteignent leurs objectifs, seuls de très faibles dépassements de portefeuille	En règle générale, conformément à la stratégie de l'organisation, les PP&P atteignent leur but

Tableau 6-1: Propriétés des classes de compétence

2) Catégorie de compétences « Défini »

Les règles et directives pour les PP&PM sont en partie disponibles dans la classe de compétence Défini. Ils sont utilisés pour chaque projet, mais ne sont pas encore contrôlés par la direction. La gestion de projet est généralement déléguée à différentes unités organisationnelles et il n'y a pas de développement organisé. Les responsables opérationnels impliqués dans les projets sont généralement mal préparés et mal équipés pour remplir leurs fonctions. Les résultats du projet sont inférieurs à la valeur de comparaison des projets réussis en termes d'objets de livraison, de délais et de coûts. Certains projets sont planifiés et mis en œuvre selon des règles et des lignes directrices. Ils font appel à des personnes compétentes et disposent de ressources suffisantes pour générer une production contrôlée. L'application disciplinée des processus de GR permet de s'assurer que les pratiques existantes sont maintenues dans les phases de stress. Ces pratiques font en sorte qu'il est plus probable que les projets seront mis en œuvre conformément aux plans. L'état d'avancement de ces projets est visible par la direction à des points définis (p. ex. jalons).

Le développement des organisations dans la classe de compétences Défini se concentre sur la mise en œuvre des règles et lignes directrices nécessaires pour les PP&PM. La compréhension et l'application de ces normes permettent d'obtenir des améliorations. Le contrôle de gestion au niveau du projet est aussi fort que la présence de règles et de lignes directrices. L'organisation commence à définir et à mettre en œuvre des structures de gestion centralisées pour gérer et mettre en œuvre des projets. Les parties prenantes importantes, telles que les clients, les fournisseurs et les utilisateurs, devraient être impliquées dans la plupart des projets. Ils gèrent les parties prenantes internes et externes. Ils s'engagent dans le projet, promeuvent les bénéfices et fournissent les ressources et les spécifications nécessaires.

3) Classe de compétence « Standardisé »

Dans la classe de compétences standardisées, les règles et lignes directrices pour la majorité des PP&P sont disponibles et communiquées à toutes les parties intéressées. Ils sont partiellement appliqués par les employés de la PP&P et contrôlés par la direction en fonction des projets. Les systèmes de gouvernance et de gestion sont utilisés pour piloter la plupart des projets et des programmes. Des fonctions centralisées pour la gestion des projets et des programmes sont mises en place et fonctionnent comme des centres de compétences PP. Les compétences en matière de gestion de projets et de programmes sont mesurées et développées. La gestion opérationnelle est préparée et soutenue de manière à ce qu'elle puisse remplir sa fonction dans les projets et les programmes. La gestion des ressources est introduite au niveau des projets, des programmes et des portefeuilles. Les parties prenantes internes devraient participer activement à la gestion des parties prenantes internes et externes. Ils s'engagent dans le projet, en font la promotion et fournissent les ressources, les spécifications et le soutien nécessaires. Les résultats des projets et des programmes permettent de comparer les valeurs d'autres projets et programmes réussis - les objectifs en matière de budget et de délais sont atteints et les performances requises sont atteintes à la satisfaction des parties prenantes.

Les processus, les méthodes et les outils de GP sont bien décrits et compris. Les processus sont utilisés pour assurer la continuité dans l'ensemble de l'organisation et pour améliorer la coopération. La direction adapte les processus du projet sur la base des processus standard de l'organisation et conformément aux directives d'adaptation. La gestion des PP&P est planifiée et réalisée selon les règles et les lignes directrices. Seules des personnes compétentes et disposant de ressources suffisantes pour générer une production contrôlée sont employées. Les règles et les lignes directrices assurent une application uniforme dans l'ensemble de l'organisation et minimisent le risque dans les phases de stress. Les résultats du projet se situent au niveau d'organisations comparables. Les résultats des PP&P sont prévisibles et conformes aux plans. La direction et tous les cadres supérieurs participent activement à la gestion de la PP&P et font preuve d'un engagement réel.

Le développement des organisations dans la classe de compétences Standardisé se concentre sur l'obtention d'une compréhension globale, l'application de toutes les règles et directives pour la PP&PM et l'alignement de l'organisation avec le contexte de la PP&P. La PP&P est entièrement gérée, y compris les structures de gestion pour la gestion globale et la gestion des projets dans les portefeuilles et/ou les programmes.

Toutefois, une optimisation plus poussée peut s'avérer nécessaire. Les parties prenantes, telles que les clients du projet, les fournisseurs, les utilisateurs et les partisans, devraient être impliqués dans presque tous les projets. Ils gèrent les parties prenantes internes et externes. Ils doivent soutenir le projet et en promouvoir les avantages. Ils devraient fournir les ressources et les spécifications nécessaires. En outre, toutes les parties prenantes externes critiques qui pourraient causer des perturbations importantes devraient être impliquées.

4) Classe de compétences « Géré »

Dans la classe de compétences Géré, les règles et lignes directrices pour les PP&PM sont disponibles et largement appliquées. Les systèmes de gouvernance et de gestion sont utilisés pour gérer partiellement la plupart des projets, programmes et portefeuilles, ainsi que leurs résultats communs, conformément à la stratégie de l'organisation. Le pôle de compétences PP fonctionne comme un centre spécialisé et est considéré comme une station professionnelle pour les jeunes spécialistes de l'organisation. La compétence organisationnelle pour la gestion de projets est développée et alignée sur les exigences de l'organisation. Les forces et les faiblesses sont régulièrement identifiées et des mesures correctives sont mises en place si nécessaire. Les RH et les cadres supérieurs participent au perfectionnement des gestionnaires de la PP&P. La hiérarchie opérationnelle est évaluée en fonction de son rôle dans les projets. La gestion des ressources est entièrement alignée sur les exigences de la PP&P. A la fin du projet, les équipes sont dissoutes et les employés sont affectés à de nouveaux rôles. Les résultats du projet sont bien supérieurs aux valeurs comparatives des projets et programmes réussis - les livrables convenus, les délais et les coûts avec un bon profil de risque ont été respectés, tout en offrant un rendement élevé et, ceci, à satisfaction des parties prenantes.

Les objectifs concernant la compétence requise sont basés sur les besoins de l'organisation et des parties prenantes, telles que les clients, les utilisateurs, les actionnaires et les

employés. La qualité requise a été convenue et sa mise en œuvre est suivie et pilotée pour les projets, les programmes et les portefeuilles. Les modèles et les valeurs sont utilisés pour formuler des objectifs de qualité qui soutiennent la réalisation des objectifs de l'entreprise.

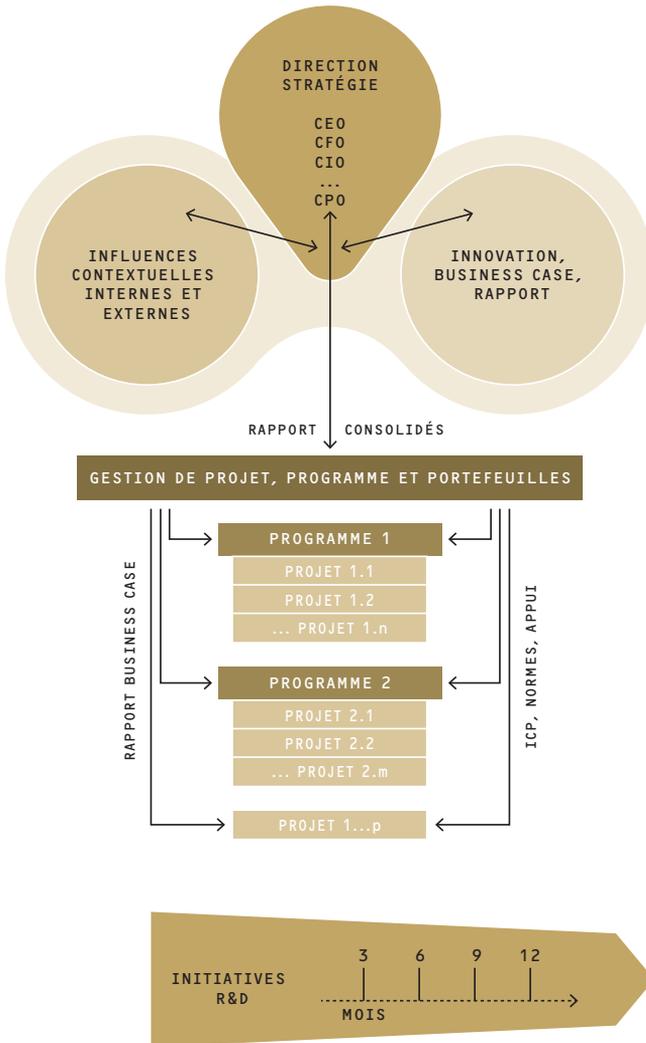


Figure 6-1: Perspective de gestion à l'aide de la PP&P

Le développement des organisations de la classe de compétences Géré se concentre sur le maintien et l'application de règles et de lignes directrices avancées pour les PP&PM. Les systèmes de gouvernance et de gestion de la PP&P sont bien alignés avec l'organisation permanente, l'organisation de la PP&P et l'organisation du développement des compétences de la PP&P.

Les parties prenantes externes sont pleinement impliquées dans les systèmes de gestion de la PP&P, qui sont efficaces mais qui offrent encore des possibilités d'amélioration de l'efficacité. Toutes les parties prenantes internes, telles que les clients du projet, les fournisseurs, les utilisateurs et les partisans, devraient être impliqués dans tous les projets. Ils doivent gérer les parties prenantes internes et externes, défendre le projet, en promouvoir les avantages et fournir les ressources et les spécifications nécessaires. En outre, toutes les parties prenantes externes pertinentes devraient être impliquées afin d'obtenir également leur satisfaction.

5) Classe de compétences « Optimisant »

L'optimisation est synonyme d'amélioration continue et de développement. Dans la classe de compétence Optimisant, les règles et lignes directrices pour la PP&P sont entièrement mises en œuvre et appliquées au sein de l'organisation. Le système de PP&P ainsi que l'organisation en matière de PP&P sont continuellement révisés, améliorés et développés. Les règles et les lignes directrices pour le PP&P et son application sont continuellement développées au sein d'une structure de soutien du PP&P et peuvent être adaptées aux exigences spécifiques et actuelles des projets, des programmes et des portefeuilles. La direction et tous les cadres supérieurs participent activement à la gestion des PP&P. Même un chef de projet peut être nommé au niveau de la direction. La direction et les cadres supérieurs formulent les objectifs du GP et coordonnent la vision, la mission et la stratégie avec la direction de PP&P. Vous contrôlez toutes les activités pertinentes. La gouvernance se concentre sur l'orientation du PP&P vers la vision, la mission et la stratégie de l'organisation et les changements dans le contexte respectif. Elle prend les mesures nécessaires pour que l'organisation interne soit en mesure de mettre en œuvre efficacement les changements. Un exemple de cette structure est illustré à la figure 6-1.

L'organisation utilise une approche quantitative pour comprendre les fluctuations inhérentes au processus de PP&P et les causes des impacts. Les principales tâches au niveau du portefeuille stratégique sont de déterminer les ICP et les priorités et d'évaluer le succès et les progrès consolidés de l'organisation. La direction de PP&P gère les projets, les programmes et les portefeuilles, ainsi que leurs résultats et impacts conjoints, en fonction de la stratégie de l'organisation. Le pôle de compétences PP est le centre spécialisé, il est considéré comme un centre de compétence pour les jeunes spécialistes de l'organisation. Il entretient de bonnes relations avec toutes les parties prenantes impliquées dans le PP&P. Les ressources humaines (RH), la gestion des compétences de la PP&P et la gestion opérationnelle contribuent activement à façonner le développement des compétences au sein de la PP&P. Tous les employés sont compétents et engagés dans leurs rôles respectifs ainsi que dans leur développement personnel continu. Les interrelations avec les fonctions opérationnelles de gestion hiérarchique sont clairement mises en évidence et la gestion des ressources est bien coordonnée à l'appui. Les résultats du projet sont pleinement conformes aux plans convenus. La plupart des projets et des programmes réussissent à respecter les budgets et les échéances et à fournir le rendement requis. Les parties prenantes sont satisfaites. La gouvernance et la direction sont bien informées et maîtrisent la gestion des priorités et des changements. La gestion du budget du portefeuille se situe dans des limites de tolérance très étroites.

Le développement continu des organisations de la classe de compétences Optimisant se concentre sur le maintien et l'application des méthodes de travail les plus modernes et permet d'apporter des ajustements au profit de projets, programmes ou portefeuilles spécifiques. Les objectifs de qualité et de rendement de l'organisation sont formulés et continuellement révisés afin de refléter l'évolution du contexte, des objectifs opérationnels et du rendement organisationnel. L'organisation permanente, le contexte interne de la PP&P et l'organisation de développement des compétences sont bien coordonnés les uns avec les autres, s'évaluent mutuellement et participent aux audits et inspections au besoin. Les principaux moteurs de l'amélioration continue sont les exigences de l'organisation et la satisfaction des parties prenantes, en particulier les employés. L'organisation est efficace et concilie l'efficacité et la durabilité.

Tous les intervenants internes et externes sont intégrés de façon efficace et efficiente à la PP&P. Ils gèrent les parties prenantes internes et externes, s'engagent dans le projet et en promeuvent les bénéfices. Ils protègent les intérêts des parties prenantes et contribuent au succès de la PP&P.

6.2 Évaluation de la compétence organisationnelle

Pour évaluer les compétences organisationnelles en matière de gestion de projet, IPMA Delta® tient compte du fait que le périmètre de l'organisation comprend toutes les personnes et ressources impliquées dans la PP&P ainsi que celles liées à la PP&P – celles qui sont impliquées dans la mise en œuvre de la stratégie PP&P de l'organisation.

Le processus d'évaluation commence par la classification des compétences de l'organisation concernée. L'organisation indique dans quelle classe de compétences elle se trouve actuellement et dans quelle classe de compétences elle souhaiterait atteindre dans un avenir proche. Cela montre à l'équipe d'évaluation quelles questions sont appropriées pour examiner les normes correspondantes, leur application et les systèmes de gestion. L'équipe d'évaluation demande la stratégie de PP&P de l'organisation.

Le concept IPMA Delta® offre une vue à 360 degrés de la situation d'une organisation (Fig. 6–2). En supposant qu'une organisation a une mission, une vision et une stratégie claires, la première étape consiste à évaluer si celles-ci ont été effectivement traduites en une stratégie de PP&P pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation par rapport à leur contexte respectif.

S'il existe une stratégie claire de PP&P, l'évaluation Delta de l'IPMA vérifie si les processus et les structures connexes permettent la mise en œuvre de la stratégie de PP&P et soutiennent le développement ultérieur de cette stratégie. Au cours de l'évaluation, des questions sont posées pour vérifier si les bonnes ressources sont au bon endroit et au bon moment. L'évaluation tente également de déterminer dans quelle mesure la stratégie, les processus et les structures sont réellement mis en œuvre dans l'organisation, si les employés les comprennent et les suivent réellement et s'ils sont reflétés dans la culture de la PP&P de l'organisation.

Les différences entre la stratégie de PP&P prévue et sa mise en œuvre effective, ainsi que l'influence des changements dans le contexte interne et externe, augmentent la nécessité de réviser la stratégie de PP&P. La preuve d'une stratégie PP&P révisée soutient les efforts de développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projets.

Le processus d'évaluation Delta de l'IPMA tient également compte des compétences individuelles des employés de PP&P et des objectifs atteints par l'organisation dans les projets et les programmes. L'équipe d'évaluation sélectionne un échantillon de projets et de programmes récemment achevés ou sur le point de l'être, ainsi qu'un échantillon d'employés impliqués. L'évaluation des projets et programmes sélectionnés ainsi que des individus par le biais d'auto-évaluations a lieu avant l'évaluation effective des compétences organisationnelles dans le cadre d'une visite sur place. Les résultats des projets et programmes ainsi que les évaluations individuelles servent à l'équipe d'évaluation pour sélectionner les questions d'entrevue pour la visite sur place.

IPMA Delta® évalue la compétence organisationnelle pour la gestion de projets sur la base de trois modules. Dans le module I (« Individus »), les personnes sélectionnées évaluent leurs compétences personnelles en matière de PP&P et dans le module P (« Projets »), elles évaluent les projets et programmes réalisés dans leur organisation dans le cadre d'auto-

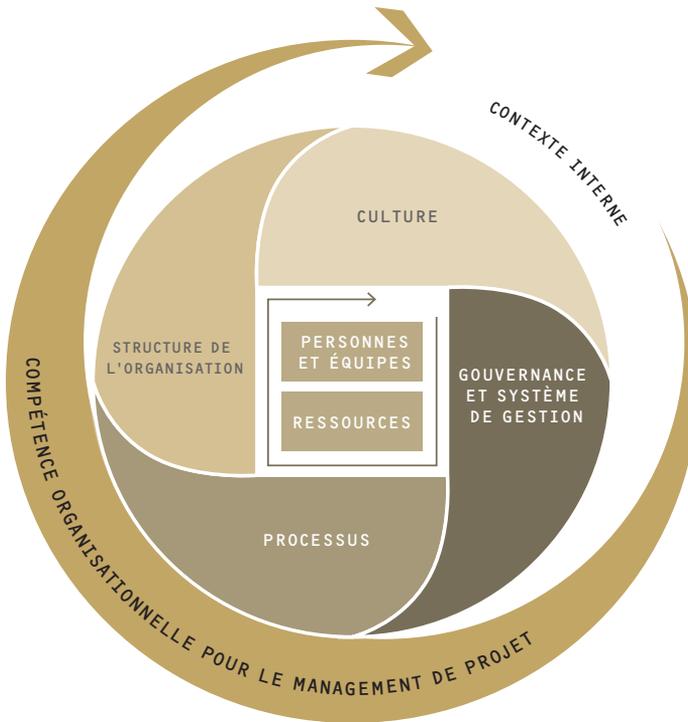


Figure 6-2: L'architecture IPMA Delta

évaluations. Après les auto-évaluations des modules I et P, les employés sélectionnés sont interviewés par des évaluateurs sur place dans le module O (« Organisation »).

Module I : Les personnes sélectionnées (par ex. directeurs de projet, membres de l'équipe, soutiens et autres parties prenantes) s'évaluent elles-mêmes à l'aide d'un questionnaire basé sur la BCN suisse. Il y a trois questions :

- Dans quelle mesure êtes-vous compétent ?
- Votre organisation reconnaît-elle vos compétences et soutient-elle votre développement ?
- Le personnel travaillant sur des projets ou des programmes reconnaît-il vos compétences et soutient-il votre développement ?

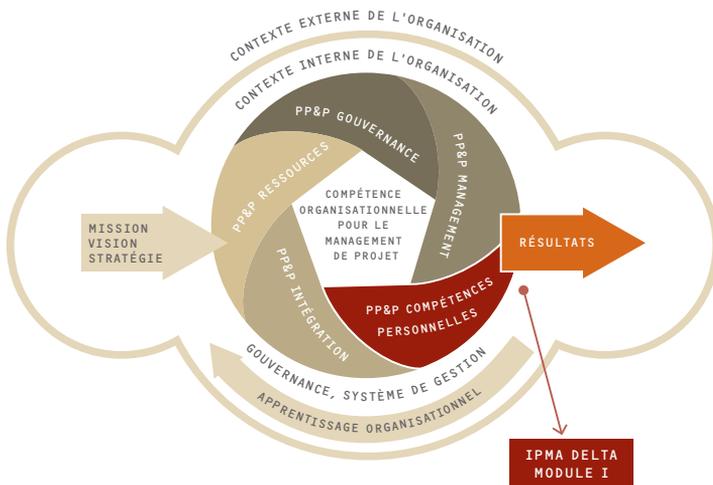
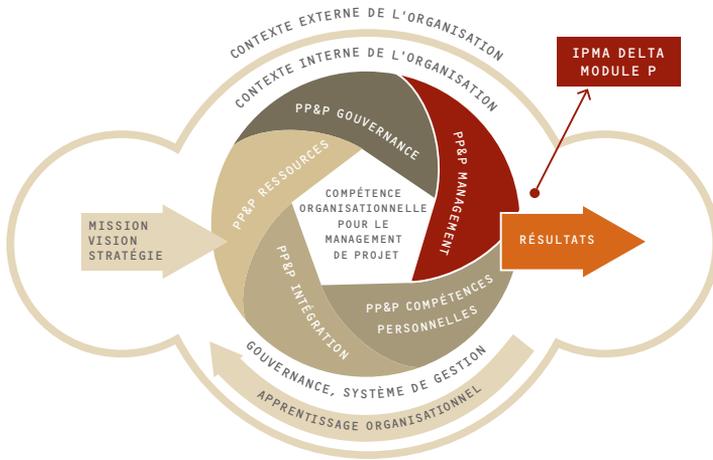
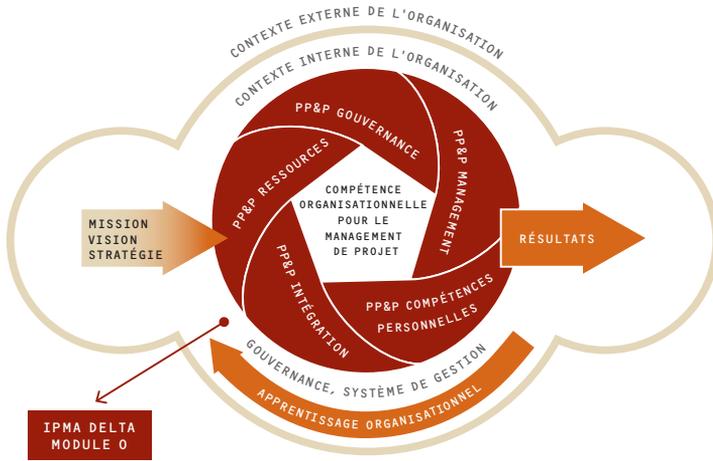
Module P : Les projets et programmes sélectionnés sont évalués par des personnes sélectionnées à l'aide d'un questionnaire basé sur le modèle d'excellence des projets de l'IPMA. Il y a trois questions :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il été bien organisé et dans quelle mesure le travail du projet est-il satisfaisant ?
- services rendus ?
- L'organisation soutient-elle le personnel travaillant dans le projet/programme de telle sorte que le projet/programme puisse être mené à bien ?
- L'individu fait-il preuve de l'engagement nécessaire à la réussite du projet/programme ?
- Les résultats des questionnaires I et P sont analysés par l'équipe d'évaluation de l'organisme de certification afin de préparer la visite sur place dans le cadre du module O.

Module O : Les dirigeants de l'organisation, les gestionnaires de la PP&P, les employés et les soutiens sont interviewés sur place. Chaque répondant reçoit une sélection de questions d'un questionnaire multidimensionnel lesquelles sont liées au rôle et à la fonction respectif. Le questionnaire du module O couvre le concept avec un grand nombre de questions à différents niveaux de travail (stratégique, tactique et opérationnel). L'équipe d'évaluation de l'organisme de certification planifie à l'avance à qui les questions seront posées.

De cette façon, les résultats des trois modules donnent une image complète de la compétence de l'organisation en matière de gestion de projet, comme le montrent la figure 6-3:

Figure 6-3: Compétence organisationnelle pour la gestion de projets liés aux modules IPMA Delta*



Le rapport d'évaluation indique la classe de compétence appropriée pour chaque groupe de compétences IPMA-OCB. La classe actuelle et la différence (« delta ») par rapport à la classe de compétence souhaitée, combinée avec les résultats détaillés, peuvent être utilisées pour dériver les besoins de développement et une stratégie à long terme pour le développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projet. Les résultats peuvent être utilisés pour identifier les meilleures pratiques ainsi qu'à des fins de benchmarking avec des partenaires internes ou externes.

6.3 Schéma de développement des compétences organisationnelles

Le développement des compétences organisationnelles est une combinaison d'apprentissage organisationnel et d'innovation appliquée à la stratégie, aux processus, aux structures et à la culture du PP&P existants. Le fait que le développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projet exige un engagement stratégique au niveau de la direction met particulièrement l'accent sur la gouvernance et le leadership. La direction devrait déterminer l'orientation, fournir des ressources suffisantes et inclure toutes les parties nécessaires de l'organisation permanente et temporaire ainsi que les parties prenantes.

Le développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projets exige un engagement en faveur d'un développement continu. Il ne s'agit pas seulement d'un effort ponctuel. Habituellement, une organisation évalue annuellement l'état actuel de PP & P et formule les objectifs pour l'année à venir. En outre, l'organisation devrait régulièrement revoir ses objectifs à moyen terme. A cette fin, les cinq groupes de compétences doivent être revus : Gouvernance de la PP&P, gestion de la PP&P, intégration de la PP&P, compétences du personnel de la PP&P et ressources de la PP&P.

Le développement des compétences est directement lié aux objectifs annuels de l'organisation afin d'atteindre les ICP et les buts de l'organisation. Pour chaque groupe d'éléments de compétence, les objectifs globaux fixés par la direction sont décomposés en objectifs et activités individuels. Tous les ICP devraient être formulés de façon SMART (spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et chronométrée).

Le développement des compétences organisationnelles doit occuper une place permanente dans l'organisation. Un groupe de compétences PP&P, une unité organisationnelle ou un PMO peut être responsable du développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projet. Le PMO surveille et contrôle les progrès en fonction du plan de développement et en collaboration avec la direction de la PP&P de l'organisation. Il est chargé de résumer les rapports à la direction et de communiquer les décisions sur les changements nécessaires à la gestion de la PP&P. D'autres tâches comprennent l'appui à la PP&P, la gestion de l'expérience acquise et la proposition de mesures correctives pour le développement des compétences organisationnelles.

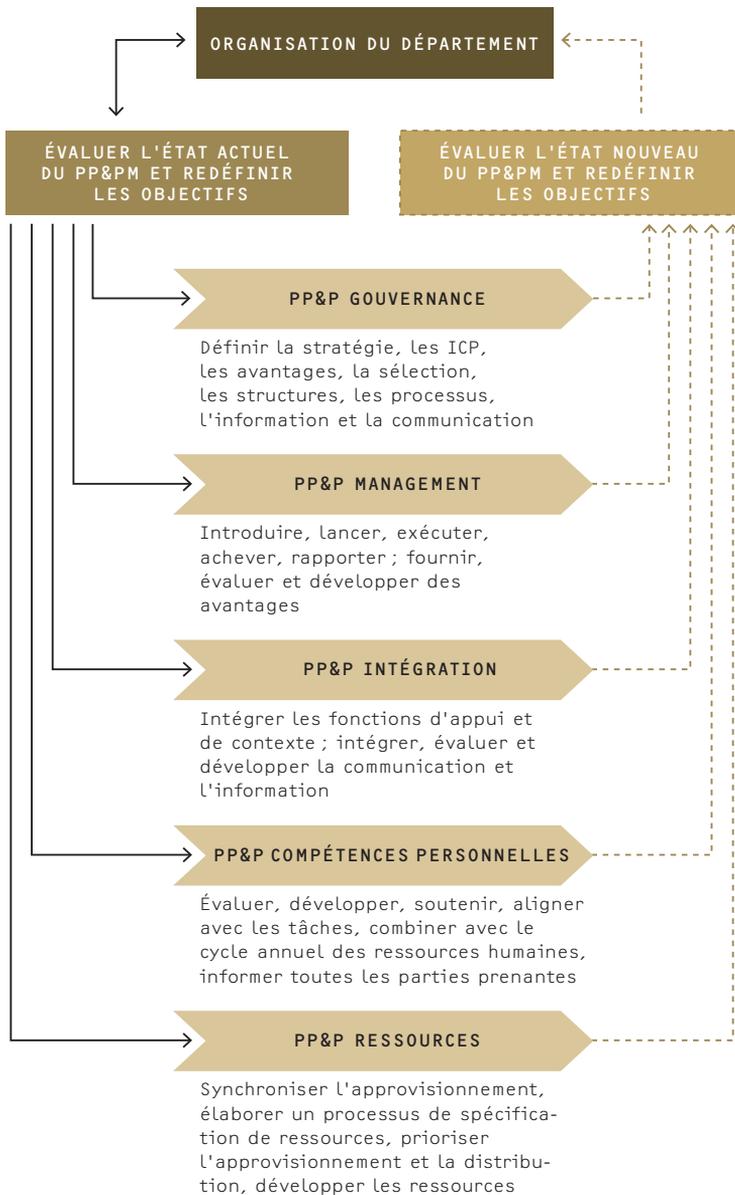


Figure 6-4: Développement des compétences organisationnelles

La compétence organisationnelle pour la gestion de projets exige une culture de projet au sein de l'organisation, en particulier pour les personnes et les équipes travaillant dans et avec PP&P. Cette culture axée sur les projets exige un soutien à tous les niveaux de l'organisation et, en particulier, de la part des gestionnaires des PP&P eux-mêmes.

Le benchmarking avec des partenaires internes et externes est la clé du développement organisationnel et du développement professionnel individuel. Cela se fait soit au niveau des organisations, des projets et des programmes, soit au niveau personnel.

Pour suivre le développement des compétences d'une organisation, une évaluation du delta IPMA tous les trois ans peut être utile pour évaluer la situation actuelle et en déduire des mesures de développement et de maintenance appropriées à court, moyen ou long terme.

Pour suivre le développement des compétences, une organisation peut également évaluer ses processus, ses structures et ses résultats dans le cadre de projets individuels. Le PEM est un outil utile à cette fin. Il permet d'évaluer la qualité de la mise en œuvre des projets ou des programmes et de savoir si les résultats répondent aux attentes des différentes parties intéressées. Cette évaluation peut être effectuée soit en interne (auto-évaluation), soit en externe.

Les organisations peuvent bénéficier de la participation au concours annuel IPMA Project Excellence Award, qui leur fournit un retour indépendant et externe. Les résultats de l'évaluation peuvent également être utilisés à des fins de benchmarking. Cela peut se faire à l'interne en comparant les résultats de l'évaluation des projets et des programmes avec ceux d'autres unités de l'organisation, ou à l'externe en comparant le rendement du PP de différentes organisations. Les organisations sélectionnées pour l'évaluation comparative peuvent provenir des mêmes secteurs ou de secteurs différents.

L'IPMA a mis au point un système de certification pour appuyer l'évaluation des compétences de chaque gestionnaire de la PP&P. Chaque rôle exige des connaissances et une expérience appropriées ainsi qu'une compétence évaluée. Bien que chaque organisation membre de l'IPMA puisse avoir des noms différents, elles utilisent toutes l'approche de certification basée sur les compétences, comme le montre le modèle (Figure 6-5).



Figure 6-5: Structure : IPMA 4-L-C

La compétence organisationnelle pour la gestion de projets est une exigence décisive pour les organisations afin de mettre en œuvre la stratégie de l'organisation. Pour ce faire, l'organisation doit établir des processus et des structures pour la réalisation de projets, de programmes et de portefeuilles ainsi que leurs unités de soutien. En plus de certifier les professionnels de la gestion de projet, les réseaux peuvent soutenir le développement des individus et des groupes. Les experts en gestion de projet devraient continuellement développer leurs compétences afin qu'ils puissent fournir les meilleurs résultats possibles et répondre aux besoins des parties prenantes. Le développement des compétences du personnel devrait être coordonné avec les cycles annuels de fixation des objectifs et d'évaluation.

Le plan du programme de développement des compétences devrait appartenir à l'organisation et être géré par l'organisation elle-même. L'exécution peut être assistée par des consultants appropriés. L'annexe 2 donne un aperçu d'un tel plan de programme de développement.

Annexe 1

Description des éléments de compétence

L'annexe 1 fournit une description plus détaillée des éléments de compétence énoncés au chapitre 5.2, y compris les utilisateurs prévus et leurs responsabilités, ainsi que certaines questions clés que les organisations devraient prendre en considération.

1) Mission, vision, stratégie du PP&P (G1)

Les organisations axées sur les projets atteignent normalement leurs objectifs grâce à la mise en œuvre réussie de projets, de programmes et de portefeuilles. La mission, la vision et la stratégie du PP&P doivent guider le développement à long terme des compétences organisationnelles pour la gestion de projet.

La mission de la PP&P définit l'objet des fonctions de la PP&P (p. ex. gestion de projets, de programmes et de portefeuilles). La vision de la PP&P d'une organisation explique les objectifs visés par les fonctions de la PP&P et donne une ligne directrice et une orientation (p. ex. taux de croissance et rendement prévu) aux personnes qui participent à la PP&P et aux autres parties intéressées. La stratégie de PP&P montre comment la vision devrait être réalisée (p. ex. rôles et compétences requis des GP).

Le point de départ de l'élaboration de la mission, de la vision et de la stratégie d'une organisation en matière de PP&P est sa mission, sa vision et sa stratégie d'ensemble. Celles-ci forment le cadre de gestion de la PP&P et définissent les principaux objectifs. Par exemple, si une organisation a l'intention d'exercer ses activités à l'échelle mondiale, la gestion des projets et des programmes devrait tenir compte du contexte de plus complexe et développer les compétences organisationnelles nécessaires.

La mission, la vision et la stratégie d'ensemble de l'organisation devraient être mises à jour régulièrement. Si nécessaire, la mission, la vision et la stratégie du PP&P doivent également être mises à jour. Les raisons de la mise à jour de la mission, de la vision et de la stratégie de l'organisation et du PP&P peuvent inclure : Changements dans le contexte externe et interne de l'organisation, les résultats et l'expérience acquise au cours de l'exécution des projets et des programmes et les résultats d'une évaluation de la performance de la gestion de la PP&P.

La direction à tous les niveaux devrait recueillir l'information pertinente afin d'améliorer la mission, la vision et la stratégie du PP&P. L'information peut être fournie par les gestionnaires et les employés de la PP&P, les consultants internes et externes et d'autres sources. Ils seront régulièrement analysés, évalués et utilisés pour améliorer et adapter la mission, la vision et la stratégie du PP&P.

Activités prévues des utilisateurs

Habituellement, la direction définit la mission, la vision et la stratégie d'une organisation en collaboration avec une équipe de cadres supérieurs. Ils peuvent en déduire la mission, la vision et la stratégie du PP&P, en s'appuyant sur l'information et le soutien des gestionnaires, des consultants et des employés du PP&P.

Sur la base des instructions données par la direction, les cadres supérieurs peuvent formuler, communiquer, surveiller et piloter la mission, la vision et la stratégie de PP&P en collaboration avec le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation. Ils devraient demander de l'information et du soutien aux gestionnaires, aux consultants et aux employés de PP&P.

Les gestionnaires de la PP&P devraient harmoniser leurs activités avec la mission, la vision et la stratégie de la PP&P. Ils devraient consigner les connaissances et l'expérience acquises dans le cadre des projets et des programmes et transmettre les recommandations d'amélioration continue au gestionnaire responsable de la gestion des projets au sein de l'organisation.

Les employés du PP&P devraient agir conformément à la mission, à la vision et à la stratégie du PP&P et soutenir tous les niveaux de gestion en fournissant un feedback. D'une part, cela doit être enregistré à l'aide d'un processus cohérent dans lequel les connaissances et l'expérience acquises sont vérifiées, et d'autre part sur la base d'autres activités d'amélioration continue.

Questions clés

- L'organisation a-t-elle une mission, une vision et une stratégie de PP&P ?
- La mission, la vision et la stratégie du PP&P s'harmonisent-elles avec la mission, la vision et la stratégie globale de l'organisation ?
- La direction communique-t-elle efficacement la mission, la vision et la stratégie de la PP&P à toutes les parties intéressées et fournit-elle les ressources nécessaires ?
- La mission, la vision et la stratégie du PP&P sont-elles régulièrement évaluées et mises à jour ?
- L'organisation dispose-t-elle d'un processus de collecte, d'analyse et d'évaluation de l'information pertinente à la mission, à la vision et à la stratégie du PP&P, y compris un processus de collecte d'idées et d'expérience ?
- La direction fait-elle participer les parties intéressées (p. ex. les gestionnaires et les employés de PP&P) à l'élaboration et à la mise à jour de la mission, de la vision et de la stratégie de PP&P ?

2) Développement de la gestion des PP&P [G2]

Les organisations font face à des conditions de plus en plus changeantes dans leurs contextes internes et externes. Par exemple, les fournisseurs doivent de plus en plus souvent faire preuve de professionnalisme dans la gestion de projets afin d'acquérir de nouveaux marchés. C'est un exemple de la raison pour laquelle les organisations doivent continuellement développer leurs compétences organisationnelles pour la gestion de projets.

Les activités de développement de la gestion de la PP&P devraient être dirigées par la mission, la vision et la stratégie de la PP&P et permettre à l'organisation de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes (p. ex. clients, employés et actionnaires). Les objectifs qui sont alignés avec la mission, la vision et la stratégie globale de l'organisation doivent être établis, surveillés et pilotés par la direction.

Le développement de la gestion des PP&P se compose de diverses activités, qui comprennent l'utilisation des connaissances et de l'expérience acquise dans le cadre de projets et de programmes, l'échange d'expériences dans les réseaux PM, l'étalonnage des compétences organisationnelles pour la gestion de projets en comparaison avec des partenaires internes et externes ou des réunions d'innovation pour développer de nouvelles idées.

Activités prévues des utilisateurs

Habituellement, la direction définit la mission, la vision et la stratégie de PP&P en collaboration avec une équipe de cadres supérieurs. Ceux-ci sont alignés sur la mission, la vision et la stratégie d'ensemble de l'organisation. Les objectifs de la mission, de la vision et de la stratégie du PP&P peuvent en être dérivés et communiqués. La direction compte sur l'information et le soutien des gestionnaires, des consultants et des employés de PP&P.

Les gestionnaires de la PP&P devraient appuyer de façon proactive le développement de la gestion de la PP&P conformément à la mission, à la vision, à la stratégie et aux objectifs formulés par la direction. Par exemple, ils devraient recueillir les connaissances et l'expérience acquises dans le cadre de projets et de programmes et communiquer l'information pertinente à des fins d'amélioration continue au gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation.

Les employés de la PP&P devraient appuyer de façon proactive le perfectionnement de la gestion de la PP&P, par exemple en fournissant une rétroaction sur les projets et les programmes. D'une part, cela doit être enregistré à l'aide d'un processus dans lequel les connaissances et l'expérience acquises sont vérifiées et, d'autre part, sur la base d'autres activités d'amélioration continue.

Questions clés

- L'organisation a-t-elle des objectifs en matière de perfectionnement en gestion de la PP&P ?
- Les objectifs du développement de la gestion de la PP&P sont-ils alignés sur la mission, la vision et la stratégie de l'organisation en matière de PP&P ?
- La direction communique-t-elle efficacement la mission, la vision et la stratégie de la PP&P à toutes les parties prenantes et fournit-elle les ressources nécessaires ?
- Les objectifs de développement de la gestion de la PP&P sont-ils mis à jour régulièrement ?
- L'organisation dispose-t-elle d'un processus de développement de la gestion de la PP&P qui recueille, analyse, évalue et utilise toutes les informations pertinentes, y compris un processus de collecte des connaissances et de l'expérience acquise ?
- Toutes les parties intéressées (p. ex. les gestionnaires et les employés de la PP&P) participent-elles activement au développement de la gestion de la PP&P ?

3) Leadership [G3]

Les projets et les programmes sont mis en œuvre par des personnes. Par conséquent, le leadership est essentiel à une gestion efficace de la PP&P au sein des organisations. Tous les niveaux de gestion devraient participer activement à la gestion de la gestion de la PP&P.

Ils doivent démontrer clairement leur engagement à l'égard de la mise en œuvre de la mission, de la vision et de la stratégie de PP&P de l'organisation. Cet objectif doit être atteint grâce à une communication efficace avec toutes les parties prenantes, à une participation proactive de la direction de la PP&P (par exemple en tant que membre d'un comité de pilotage) et à un engagement en faveur du développement continu des compétences organisationnelles pour la gestion de projets.

Le leadership en matière de PP&P se manifeste par la définition et la communication d'objectifs clairs pour la PP&P et la clarification des attentes en matière de gestion de la PP&P. La direction d'une organisation devrait fournir des ressources suffisantes pour les activités du PP&P et un processus décisionnel stable. Cela devrait être basé sur des informations fiables (par exemple des rapports de projet), combiner les niveaux stratégique et opérationnel et avoir des règles et des lignes directrices définies pour l'escalade des problèmes et des décisions.

La gestion comprend également l'établissement d'une communication efficace avec toutes les parties prenantes (clients, employés et actionnaires) en utilisant tous les types de médias, d'outils et de formats (réunions personnelles, conversations téléphoniques, courriels, séminaires sur Internet et médias sociaux).

Activités prévues des utilisateurs

La direction assure le leadership par le biais de leur fonction de gouvernance. Ils communiquent la mission, la vision et la stratégie de l'organisation ainsi que la mission, la vision et la stratégie du PP&P à tous les intervenants. Il est essentiel pour le succès de la gestion de la PP&P que les cadres supérieurs fassent preuve d'un haut niveau d'engagement et soient activement impliqués dans la PP&P.

Les cadres supérieurs exercent également leur leadership par l'entremise de leur fonction de gouvernance. Ils communiquent la mission, la vision et la stratégie du PP&P à toutes les parties prenantes dans le domaine de responsabilité. Pour assurer le succès de la gestion de la PP&P, il est essentiel que tous les cadres supérieurs fassent preuve d'un haut niveau d'engagement et soient activement impliqués dans la PP&P et dans l'amélioration continue des compétences organisationnelles pour la gestion de projets.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation communique la mission, la vision et la stratégie de PP&P à tous les intervenants. Il est essentiel pour le succès de la gestion de la PP&P que ce gestionnaire aide à clarifier les attentes de l'organisation en matière de gestion de la PP&P et qu'il participe activement à la PP&P et au développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projets.

Les gestionnaires de la PP&P mettent en œuvre la PP&P et dirigent les employés concernés en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie de la PP&P et des objectifs fixés par la direction. Ils sont activement impliqués dans la PP&P et dans le développement des compétences organisationnelles pour la gestion de projets et fournissent un retour d'information à la direction.

Les employés de PP&P agissent conformément au leadership assuré par tous les niveaux de gestion. Ils devraient être impliqués dans le développement des compétences organisationnelles pour la gestion des projets et donner un retour d'information sur la gestion des PP&P

Questions clés

- Tous les niveaux de gestion montrent-ils leur engagement et participent-ils activement à la PP&P ?
- La direction et les cadres supérieurs définissent-ils et communiquent-ils leurs objectifs et clarifient-ils leurs attentes à l'égard de la gestion de la PP&P ?
- L'organisation permet-elle le développement des compétences en leadership dans le cadre du PP&P ?
- Tous les niveaux de gestion établissent-ils une communication globale avec et entre les parties prenantes de PP&P ?
- Tous les intervenants (p. ex., les employés de la PP&P) fournissent-ils une rétroaction active sur le leadership au sein de la PP&P ?
- L'organisation favorise-t-elle un processus décisionnel stable qui relie les niveaux stratégique et opérationnel ?

4) Performance [G4]

Les organisations font face à de nombreux défis dans le contexte actuel de forte concurrence mondiale. Les organisations axées sur les affaires doivent réussir dans leur segment de marché pour survivre. Les organisations du secteur public et les organisations à but non lucratif doivent fonctionner correctement afin de répondre pleinement aux exigences de leurs parties prenantes. Pour PP&P, cela signifie atteindre les objectifs nécessaires d'une manière efficace et efficiente en mobilisant les personnes et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre au mieux la mission, la vision et la stratégie de l'organisation.

La direction et les cadres supérieurs fixent des objectifs de rendement pour la gestion des PP&P et des PP&P. Pour les PP&P, cela comprend les livrables, les délais et les coûts ainsi que l'utilisation efficace des ressources. Les objectifs de la gestion de la PP&P peuvent inclure des progrès vers des buts stratégiques à long terme et l'utilisation efficace des ressources pour la gestion de la PP&P. Le rendement doit être surveillé et piloté au moyen d'une série d'ICP.

Les objectifs de rendement doivent découler de la mission, de la vision et de la stratégie du PP&P. La direction et les cadres supérieurs devraient communiquer clairement leurs objectifs et leurs attentes en matière de rendement. Les ICP devraient être utilisés pour

définir et planifier les activités de PP&P pour la gestion de la PP&P et pour développer en permanence les compétences organisationnelles pour la gestion de projet. Les performances doivent être surveillées et pilotées régulièrement à l'aide d'indicateurs de performance clés. Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation devrait rendre compte à la direction et aux comités directeurs, dans le sens d'une prise de décision proactive et de toutes les mesures correctives qui peuvent être nécessaires, y compris celles qui servent au développement à long terme de la compétence organisationnelle.

Activités prévues des utilisateurs

En collaboration avec les cadres supérieurs, la direction définit les objectifs de performance et les ICP correspondants qui doivent être conformes à la mission, à la vision et à la stratégie du PP&P. Ils communiquent ces objectifs, les ICP pertinents et leurs attentes à toutes les parties prenantes. Ils sont activement impliqués dans le suivi et le contrôle des performances et dans les décisions relatives aux mesures correctives.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation met en œuvre, surveille et rend compte des activités pour atteindre les objectifs liés à la performance de la gestion de la PP&P et coordonne ces activités avec les gestionnaires de la PP&P. Le rendement obtenu en matière de gestion de la PP&P et de la PP&P fait l'objet d'un suivi et d'un contrôle réguliers et les résultats sont communiqués à la direction et aux cadres supérieurs. Les décisions relatives aux mesures correctives sont mises en œuvre par le gestionnaire responsable de la gestion du projet au sein de l'organisation.

Les gestionnaires de la PP&P mettent en œuvre la PP&P et guident les employés concernés conformément aux objectifs et aux ICP en matière de performance. Ils surveillent et contrôlent de façon proactive le rendement, font rapport aux niveaux de gestion appropriés et mettent en œuvre des mesures correctives en fonction des décisions et des besoins.

Les employés de la PP&P agissent conformément au leadership exercé par tous les niveaux de gestion. Ils devraient participer à la surveillance, au contrôle et à l'établissement de rapports sur le rendement et fournir aux gestionnaires de la PP&P une rétroaction appropriée.

Questions clés

- L'organisation a-t-elle des objectifs de rendement en matière de PP&P ?
- L'organisation a-t-elle des objectifs de rendement en matière de gestion de la PP&P ?
- La direction et les cadres supérieurs définissent-ils et communiquent-ils les objectifs de rendement (p. ex. à l'aide d'ICP) et clarifient-ils leurs attentes quant à l'atteinte des objectifs ?
- L'organisation surveille-t-elle et contrôle-t-elle régulièrement son rendement ?
- Les gestionnaires et les employés de la PP&P fournissent-ils une feedback concernant le rendement ?
- L'organisation prend-elle des mesures correctives si les objectifs de performance ne sont pas atteints ?

5) Gestion de projet (M1)

La gestion de projet est utilisée dans de nombreuses organisations pour obtenir des résultats. Elle diffère d'une organisation à l'autre, mais en général, une organisation réalise ses projets en parallèle avec d'autres activités. Il est donc crucial pour l'organisation de définir ce qu'est un projet, en quoi il diffère des autres activités et quels processus, méthodes et outils sont utilisés pour atteindre les résultats souhaités de la meilleure manière possible.

Après avoir défini ce qu'est un projet et éventuellement différentes catégories de projets (p. ex. petit, moyen, grand, complexe, non complexe), l'organisation doit définir les processus, les méthodes et les outils utilisés pour la gestion de projets de différents types (p. ex. développement de produits, TIC, construction). En collaboration avec les cadres supérieurs, la direction définit leurs attentes en ce qui concerne les normes de gestion de projet. Habituellement, les normes de gestion de projet sont élaborées par le gestionnaire responsable de la gestion de projet dans l'organisation avec l'appui d'experts internes et externes. Elles sont souvent fondées sur des normes internationalement reconnues, comme ISO 21500.

Les normes de gestion de projet devraient couvrir l'ensemble du cycle de vie des projets, du début à la fin. Chaque projet est unique. Par conséquent, les normes de gestion de projet devraient être adaptées aux exigences du projet concerné et contenir des règles et des lignes directrices pour l'application et l'adaptation appropriée des normes.

Les normes devraient faire partie intégrante du système de gestion de l'organisation et être accessibles à toutes les personnes impliquées dans la gestion de projet (par exemple par le biais de plates-formes électroniques). Tous les utilisateurs devraient être familiarisés avec l'application des normes et recevoir une formation appropriée à cet effet. Cela peut également inclure des partenaires externes, tels que les fournisseurs.

Afin de s'assurer que les normes demeurent à jour au fil du temps, l'organisation devrait s'assurer que tous les utilisateurs internes et externes fournissent un retour d'information pour permettre une amélioration continue.

Activités prévues des utilisateurs

La direction et les cadres supérieurs définissent leurs attentes à l'égard des normes de gestion de projet en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie de PP&P. Ils définissent les normes de gestion de projet, les communiquent à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent l'application des normes et décident des mesures correctives.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation élabore les normes de gestion de projet en collaboration avec des experts internes et externes et les met en œuvre au sein de l'organisation. Il s'agit notamment d'un système de définition et de catégorisation des projets, des processus, méthodes et outils pertinents, ainsi que des procédures d'adaptation des normes. L'application des normes et la nécessité de les perfectionner doivent être pilotées et pilotées régulièrement et faire l'objet de rapports à la direction et aux cadres supérieurs.

Les employés de PP&P agissent conformément aux normes de gestion de projet et aux pratiques de gestion à tous les niveaux de gestion. Ils fournissent une rétroaction sur la façon dont ces normes peuvent être améliorées et soutiennent les activités de développement.

Questions clés

- L'organisation a-t-elle une définition claire de ce qu'est un projet et en quoi les projets diffèrent des autres activités ?
- L'organisation définit-elle différentes catégories de projets (par exemple en fonction de la complexité d'un projet) ?
- L'organisation dispose-t-elle de standards pour la gestion de projet (par exemple, processus, méthodes et outils) ?
- L'organisation dispose-t-elle de procédures pour adapter les standards de gestion de projet aux exigences spécifiques d'un projet ?
- Les standards de gestion de projet sont-elles accessibles et comprises et appliquées par tous les employés et gestionnaires internes et externes pertinents de PP&P ?
- Est-ce que tous les utilisateurs des standards de gestion de projet fournissent un retour d'information et font des suggestions pour un développement continu ?

6) Gestion de programme [M2]

La gestion de programme est utilisée dans de nombreuses organisations comme moyen de réaliser un avantage prépondérant. La réalisation d'un bénéfice global est le plus grand différentiateur entre les programmes et les projets. Par conséquent, il est crucial pour l'organisation de définir clairement ce qu'est un programme, en quoi il diffère des projets et des autres activités, et quels processus, méthodes et outils sont utilisés pour gérer les programmes et réaliser les avantages globaux de la meilleure façon possible.

De concert avec les cadres supérieurs, la direction établit les standards pour la gestion des programmes et la réalisation des avantages primordiaux. Généralement, ces standards sont élaborés par le gestionnaire de gestion de programme d'une organisation avec l'appui d'experts internes et externes, souvent sur la base de normes reconnues à l'échelle internationale.

Les standards de gestion des programmes devraient couvrir l'ensemble du cycle de vie des programmes, du début à la fin, en accordant une attention particulière à la réalisation des avantages globaux. Chaque programme est unique. Par conséquent, les standards de gestion du programme devraient être adaptés aux exigences d'un programme spécifique et contenir des règles et des lignes directrices pour l'application éventuelle et l'adaptation appropriée des standards.

Les standards devraient faire partie intégrante du système de gestion de l'organisation et être accessibles à toutes les personnes impliquées dans la gestion du programme (par exemple par le biais de plates-formes électroniques). Tous les utilisateurs doivent être familiarisés avec l'application des standards et recevoir une formation appropriée. Cela comprend les partenaires externes selon leur rôle dans le programme.

Pour s'assurer que les standards de gestion du programme demeurent à jour au fil du temps, l'organisation doit s'assurer que tous les utilisateurs internes et externes fournissent de la rétroaction afin de permettre une amélioration continue.

Activités prévues des utilisateurs

La direction et les cadres supérieurs définissent leurs attentes à l'égard des standards de gestion du programme en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie du PP&P. Ils les définissent, les communiquent à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent l'application des standards et décident des mesures correctives.

Le gestionnaire responsable de la gestion du programme au sein de l'organisation élabore et met en œuvre les standards de gestion du programme avec l'appui d'experts internes et, au besoin, externes de l'organisation. Cela comprend la définition d'un programme, les processus, méthodes et outils pertinents ainsi que les procédures d'adaptation des standards. L'application des standards et la nécessité de leur perfectionnement doivent être régulièrement surveillées, pilotées et communiquées à la direction et aux cadres supérieurs.

Les gestionnaires de la PP&P appuient l'élaboration de normes de gestion de programme et les appliquent à leurs programmes. Ils procèdent à des ajustements spécifiques aux programmes conformément à une procédure réglementée, surveillent et contrôlent l'application des standards et encouragent leur développement continu.

Les employés de PP&P agissent conformément aux standards et aux pratiques de gestion de tous les niveaux de gestion. Ils fournissent un retour d'informations sur la façon dont les standards peuvent être améliorés et soutiennent les activités de développement.

Questions clés

- L'organisation a-t-elle une définition claire de ce qu'est un programme et en quoi les programmes diffèrent des autres activités ?
- L'organisation fournit-elle un standard pour la gestion des programmes (p. ex. processus, méthodes et outils) ?
- L'organisation fournit-elle un standard pour la gestion de la réalisation d'un avantage global ?
- L'organisation dispose-t-elle de procédures pour adapter les standards de gestion du programme aux exigences spécifiques d'un programme ?
- Les standards de gestion du programme sont-elles accessibles et comprises et appliquées par tous les employés et gestionnaires internes et externes pertinents du PP&P ?
- Est-ce que tous les utilisateurs des standards de gestion du programme fournissent un retour d'informations et font des suggestions en vue d'une amélioration continue ?

7) Gestion de portefeuille [M3]

La gestion de portefeuille est habituellement une tâche permanente dans les organisations qui gèrent plusieurs projets et programmes de façon coordonnée. Selon la complexité de l'organisation ou les différents types et catégories de projets, il peut y avoir plus d'un portefeuille. Une organisation devrait définir clairement le rôle d'un portefeuille

et sa contribution à la mission, à la vision et à la stratégie de l'organisation et du PP&P. L'organisation doit définir les processus, les méthodes et les outils utilisés pour gérer les portefeuilles et les aligner sur la mission, la vision et la stratégie globales de l'organisation et les ressources disponibles.

En collaboration avec les cadres supérieurs, la direction établit la norme en matière de gestion de portefeuille. Habituellement, cette norme traite de la sélection, du lancement et de la hiérarchisation des projets et des programmes dans un domaine de responsabilité défini et de la manière dont les progrès doivent être suivis, pilotés et rapportés. Ils devraient également s'occuper de l'établissement des priorités et de l'allocation des ressources, qui sont des questions extrêmement importantes dans la gestion de portefeuille.

Le standard de gestion de portefeuille devrait faire partie intégrante du système de gestion de l'organisation et être mise à la disposition de toutes les personnes impliquées dans la gestion de portefeuille (par exemple via des plates-formes électroniques). Tous les utilisateurs doivent être familiarisés avec l'application de la présente norme et avoir reçu une formation appropriée à cet effet.

Pour s'assurer que la norme demeure à jour au fil du temps, l'organisation devrait s'assurer que tous les utilisateurs fournissent un retour d'information afin de permettre une amélioration continue.

Activités prévues des utilisateurs

La direction et les cadres supérieurs définissent leurs attentes en matière de gestion de portefeuille afin de remplir la mission, la vision et la stratégie de l'organisation et des PP&P. Ils définissent la norme de gestion de portefeuille, la communiquent à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent l'application de la norme et décident des mesures correctives. La direction et les cadres supérieurs participent aussi activement à la gestion de portefeuille (p. ex. prise de décision, ouverture et clôture de projets) par l'intermédiaire de comités directeurs ou d'autres organismes.

Le gestionnaire responsable de la gestion de portefeuille au sein de l'organisation élabore la norme pour la gestion de portefeuille en collaboration avec des experts internes et externes et la met en œuvre au sein de l'organisation. Il définit le rôle des portefeuilles dans l'organisation et leur contribution à la mise en œuvre de la mission, de la vision et de la stratégie de l'organisation et du PP&P. L'application de la norme de gestion de portefeuille et la nécessité de poursuivre son développement doivent faire l'objet d'un suivi régulier, d'un contrôle et d'un rapport à la direction et aux cadres supérieurs.

Les gestionnaires de PP&P appuient l'élaboration de la norme de gestion de portefeuille et l'appliquent à leur propre portefeuille. Ils surveillent et contrôlent l'application de la norme et soutiennent son développement continu.

Les employés de la PP&P agissent conformément à la norme et au leadership exercés par tous les niveaux de gestion. Ils fournissent un retour d'informations sur la façon dont la norme peut être améliorée et soutiennent les activités de développement.

Questions clés

- L'organisation définit-elle le rôle d'un portefeuille et sa contribution à la mise en œuvre de la mission, de la vision et de la stratégie de l'organisation et du PP&P ?
- L'organisation fournit-elle une norme pour la gestion de portefeuille (p. ex. processus, méthodes et outils) ?
- L'organisation s'assure-t-elle que la sélection et la priorisation des projets et des programmes d'un portefeuille sont conformes à la mission, à la vision et à la stratégie d'ensemble de l'organisation ?
- L'organisation veille-t-elle à ce que tous les projets et programmes d'un portefeuille soient équilibrés et hiérarchisés, en tenant compte des ressources disponibles ?
- L'organisation dispose-t-elle d'un processus de consolidation des rapports d'avancement des projets et des programmes au niveau du portefeuille et révise-t-elle régulièrement ces rapports ?
- La norme de gestion de portefeuille est-elle accessible et comprise et appliquée par tous les employés et gestionnaires de PP&P ?
- Est-ce que tous les utilisateurs de la norme de gestion de portefeuille fournissent un retour d'information et font des suggestions pour une amélioration continue ?

8) Intégration des processus [1]

Les organisations d'aujourd'hui sont très fortement axées sur les processus. Toutes les activités qui convertissent les intrants en extrants et qui nécessitent des ressources à cette fin peuvent être définies comme des processus. Pour être concurrentielles, les organisations doivent utiliser leurs ressources de la façon la plus efficiente et efficace possible, en assurant l'intégration optimale de tous les processus de PP&P. Les processus utilisés pour la PP&P, par exemple les processus de livraison, les processus de soutien et les processus de gestion de la PP&P, devraient être coordonnés à l'interne et à l'externe avec les processus des clients, des autorités et des partenaires, par exemple.

En collaboration avec la direction, les cadres supérieurs élaborent des normes d'intégration des processus. Habituellement, ces normes sont élaborées par le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation avec l'appui d'experts internes et, au besoin, externes. Il peut s'agir d'un plan directeur de processus, d'un modèle de processus propre à une organisation ou à une région, ainsi que de concepts d'adaptation.

Les normes devraient faire partie intégrante du système de gestion de l'organisation et être accessibles à toutes les personnes participant à la PP&P (p. ex. par le biais de plates-formes électroniques). Tous les utilisateurs internes et externes devraient être familiarisés avec l'application des normes et recevoir une formation appropriée.

Afin de s'assurer que les normes demeurent à jour au fil du temps, l'organisation devrait s'assurer que tous les utilisateurs internes et externes fournissent un retour d'informations pour permettre une amélioration continue.

Activités prévues des utilisateurs

La direction et les cadres supérieurs définissent leurs attentes en matière d'intégration des processus de PP&P en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie de PP&P.

Ils définissent les normes, les communiquent à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent activement l'application des normes et décident des mesures correctives.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation élabore des normes pour l'intégration des processus internes et externes de PP&P, en collaboration avec des experts internes et externes. L'application de ces normes et la nécessité de les développer davantage devraient être régulièrement surveillées, pilotées et communiquées à la direction et aux cadres supérieurs.

Les gestionnaires des PP&P analysent les processus de l'organisation utilisés dans le contexte interne et externe pertinent et définissent les processus de leurs PP&P conformément aux normes. Si nécessaire, ils adaptent les processus existants, les mettent en œuvre et contrôlent l'application du processus. Ils surveillent et contrôlent l'application des normes et encouragent leur amélioration et leur développement continu.

Les employés de PP&P agissent conformément aux normes et aux pratiques de gestion de tous les niveaux de gestion. Ils fournissent un retour d'information sur la façon dont les normes peuvent être améliorées et appuient les activités de développement.

Questions clés

- L'organisation fournit-elle des normes pour l'intégration des processus dans la PP&P (p. ex. plan directeur de processus, modèle de processus propre à l'organisation ou à la région et concepts d'adaptation) ?
- L'organisation s'assure-t-elle que les processus de la PP&P sont alignés sur les processus des parties internes (p. ex. livraison, soutien, processus de gestion) ?
- L'organisation veille-t-elle à ce que les processus de la PP&P soient coordonnés avec les processus des parties externes (p. ex. clients, autorités, partenaires) ?
- La norme d'intégration des processus est-elle accessible et comprise et appliquée par tous les employés et gestionnaires de la PP&P ?
- Est-ce que tous les utilisateurs de la norme pour l'intégration des processus fournissent un retour d'informations et font des suggestions d'amélioration continue ?

9) Intégration structurelle [12]

Les organisations réalisent habituellement des projets et des programmes par l'entremise d'une organisation temporaire et devraient intégrer cette organisation temporaire à d'autres unités organisationnelles. Toutes les unités et fonctions organisationnelles participant à la gestion de la PP&P (p. ex. fonctions de la PP&P, équipes, PMO, comités directeurs) doivent être intégrées aux unités organisationnelles internes et externes.

En collaboration avec les cadres supérieurs, la direction élabore des normes pour l'intégration des structures. Habituellement, ces normes sont élaborées par le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation avec l'appui d'experts internes et, au besoin, externes. Ceux-ci peuvent contenir un aperçu de l'interface, une description des rôles et des responsabilités (p. ex. matrice des responsabilités) et des concepts d'adaptation.

Les normes devraient faire partie intégrante du système de gestion de l'organisation et être accessibles à toutes les personnes participant à la PP&P (p. ex. par le biais de plates-formes électroniques). Tous les utilisateurs internes et externes devraient être familiarisés avec l'application des normes et recevoir une formation appropriée à cet effet.

Afin de s'assurer que les normes demeurent à jour au fil du temps, l'organisation devrait s'assurer que tous les utilisateurs fournissent un retour d'informations pour permettre une amélioration continue.

Activités prévues des utilisateurs

La direction et les cadres supérieurs définissent leurs attentes concernant l'intégration de la structure de la PP&P en termes de mission, de vision et de stratégie. Ils définissent les normes, les communiquent à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent activement l'application des normes et décident des mesures correctives.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation élabore les normes d'intégration de toutes les unités organisationnelles internes et externes et les rôles utilisés dans le cadre de la PP&P, avec l'appui d'experts internes et éventuellement externes. L'application de ces normes et la nécessité de les développer davantage devraient être régulièrement surveillées, pilotées et communiquées à la direction et aux cadres supérieurs.

Les gestionnaires des PP&P analysent les structures de l'organisation appliquées dans le contexte interne et externe pertinent, définissent les structures de leurs PP&P conformément aux normes et les intègrent. Ils surveillent et contrôlent l'application des normes et encouragent leur amélioration et développement continu.

Les employés de PP&P agissent conformément aux normes et aux pratiques de gestion de tous les niveaux de gestion. Ils fournissent un retour d'informations sur la façon dont les normes peuvent être améliorées et appuient les activités de développement.

Questions clés

- L'organisation fournit-elle des normes pour l'intégration des structures dans le PP&P (p. ex. aperçu de l'interface, description des rôles et responsabilités, concepts d'adaptation) ?
- L'organisation s'assure-t-elle que les unités organisationnelles et les rôles dans la PP&P sont alignés avec les unités organisationnelles et les rôles des parties internes (par exemple, la prestation, le soutien, les rôles de leadership) ?
- L'organisation veille-t-elle à ce que les unités organisationnelles et les rôles de la PP&P soient coordonnés avec les unités organisationnelles et les rôles des parties externes (par exemple, les clients, les autorités, les partenaires) ?
- La norme d'intégration structurelle est-elle accessible et comprise et appliquée par tous les employés et gestionnaires de PP&P ?
- Tous les utilisateurs de la norme d'intégration structurelle fournissent-ils un retour d'informations et formulent-ils des suggestions d'amélioration continue ?

10) Intégration culturelle [13]

Les organisations sont des systèmes sociaux dans lesquels le comportement personnel est influencé par les valeurs, les visions, les normes, les symboles, les croyances et la morale qui constituent une culture organisationnelle particulière. Les PP&P sont également menées dans un contexte culturel spécifique. Ce contexte influence le comportement des personnes impliquées dans le PP&P. Habituellement, chaque projet, programme ou portefeuille développe sa propre culture au fil du temps. Cela peut entraîner des difficultés de communication et des malentendus. Par conséquent, les organisations devraient veiller à ce que les cultures de la PP&P soient intégrées aux cultures des parties internes et externes associées.

En collaboration avec la direction, les cadres supérieurs définissent et promeuvent une culture spécifique axée sur la PP&P au sein de l'organisation. Ils créent et communiquent des normes, des règles et des lignes directrices pour l'intégration des cultures (p. ex. principes de gouvernance, code de conduite/éthique et formation). Ils devraient surveiller et piloter activement l'application de ces normes, règles et lignes directrices pour l'intégration culturelle et décider d'éventuelles mesures correctives. Habituellement, ces normes sont élaborées et mises en œuvre par le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation avec l'appui d'experts internes et, au besoin, externes.

Les normes devraient faire partie intégrante du système de gestion de l'organisation et être accessibles à toutes les personnes participant à la PP&P (p. ex. par le biais de plates-formes électroniques). Tous les utilisateurs internes et externes devraient se familiariser avec l'application des normes et recevoir une formation appropriée.

Afin de s'assurer que les normes demeurent à jour au fil du temps, l'organisation devrait s'assurer que tous les utilisateurs internes et externes fournissent un retour d'informations pour permettre une amélioration continue.

Activités prévues des utilisateurs

La direction et les cadres supérieurs définissent leurs attentes concernant l'intégration culturelle de la PP&P en termes de mission, de vision et de stratégie de la PP&P. Ils promeuvent activement une culture spécifique, axée sur la PP&P et élaborent des normes, des règles et des lignes directrices pour l'intégration des cultures pertinentes pour la PP&P. En outre, ils les communiquent à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent activement l'application de ces normes et décident des mesures correctives.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation appuie la promotion d'une culture spécifique axée sur la PP&P. En collaboration avec des experts internes et, si nécessaire, externes, elle élabore et met en œuvre des normes pour l'intégration des cultures dans le PP&P et avec les cultures des parties internes et externes. L'application de ces normes et la nécessité de les développer davantage devraient être régulièrement surveillées, pilotées et communiquées à la direction et aux cadres supérieurs.

Les gestionnaires de PP&P analysent les cultures existantes au sein de leur PP&P. Ils définissent une culture spécifique, orientée PP&P, basée sur les exigences et les attentes des parties prenantes. Ensuite, intégrer votre culture de PP&P aux cultures de toutes les parties internes et externes conformément aux normes, règles et lignes directrices établies par la direction et les cadres supérieurs. Ils encouragent, surveillent et contrôlent de manière proactive la culture et l'application des normes spécifiques, axées sur la PP&P, et soutiennent leur amélioration et développement continu.

Les employés de PP&P agissent conformément aux normes et aux pratiques de gestion de tous les niveaux de gestion. Ils fournissent un retour d'information sur la façon dont les normes, les règles et les lignes directrices peuvent être améliorées et soutiennent les activités de développement.

Questions clés

- L'organisation fait-elle la promotion d'une culture spécifique axée sur la PP&P ?
- L'organisation fournit-elle des normes, des règles et des lignes directrices pour l'intégration des cultures dans le PP&P (p. ex. principes de gouvernance, code de conduite/éthique) ?
- L'organisation veille-t-elle à ce que les cultures du PP&P soient intégrées à celles de toutes les parties internes et externes ?
- La culture et les normes, les règles et les lignes directrices de la PP&P en matière d'intégration culturelle sont-elles comprises et appliquées par tous les employés et gestionnaires de la PP&P ?
- Tous les utilisateurs des normes, règles et lignes directrices pour l'intégration culturelle fournissent-ils un retour d'informations et formulent-ils des suggestions d'amélioration continue ?

11) Exigences relatives aux compétences personnelles (P1)

Les organisations réalisent leurs projets, programmes et portefeuilles avec les personnes. Dans leur PP&P, ils sont confrontés à une complexité toujours plus grande, ce qui illustre la nécessité de se concentrer sur les exigences en matière de compétences personnelles. Les organisations devraient définir, planifier et piloter les exigences en matière de compétences personnelles afin de s'assurer que suffisamment de compétences personnelles sont disponibles dans les délais requis, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

La direction définit et communique avec les cadres supérieurs leurs objectifs primordiaux et leurs attentes en ce qui concerne les exigences en matière de compétences du personnel pour la PP&P, qui sont basées sur la mission, la vision et la stratégie de la PP&P. Vous créez des normes pour la définition, la planification et le contrôle des exigences, y compris les exigences qualitatives (p. ex. modèle de compétences et description des tâches pour tous les rôles de la PP&P) et quantitatives (p. ex. planification du personnel et de la relève). Le service des ressources humaines (RH) et le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation aident la direction et les cadres supérieurs à élaborer les normes.

La définition des exigences qualitatives dépend du type et de la complexité de la PP&P réalisée et des exigences en matière de compétences de toutes les personnes concernées

(par exemple, les gestionnaires de la PP&P, les employés et les parties prenantes). Elles sont généralement alignées sur le modèle de compétences générales de l'organisation. Les besoins quantitatifs sont définis et planifiés sur la base des immobilisations corporelles existantes et futures, des taux de fluctuation prévus et des plans de succession.

Afin de s'assurer que les exigences en matière de compétences personnelles restent d'actualité dans le temps, l'organisation devrait s'assurer que tous les utilisateurs fournissent un retour d'information pour permettre une amélioration continue.

Activités prévues des utilisateurs

La direction définit et communique les objectifs et attentes primordiaux avec les cadres supérieurs. Ils élaborent des normes pour la définition, la planification et le contrôle des exigences qualitatives et quantitatives des compétences personnelles sur la base de la mission, de la vision et de la stratégie du PP&P, ainsi que d'autres normes pertinentes. Ils communiquent ces normes à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent l'application de ces normes et décident des mesures correctives. Ils sont également impliqués dans la définition, la planification et la gestion des besoins en compétences du personnel.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet dans l'organisation définit, planifie et contrôle généralement les exigences qualitatives et quantitatives des compétences personnelles sur la base de la mission, de la vision et de la stratégie de PP&P, des normes, des règles et des lignes directrices avec l'appui du département RH. L'application de ces normes, la planification et le contrôle des exigences qualitatives et quantitatives en matière de compétences du personnel et la nécessité de leur perfectionnement doivent être régulièrement surveillés, pilotés et communiqués à la direction et aux cadres supérieurs.

Les gestionnaires et les employés de la PP&P appuient le processus de définition, de planification et de contrôle des exigences qualitatives et quantitatives en matière de compétences du personnel. Ils fournissent un retour d'informations sur la façon dont les normes, les règles et les lignes directrices peuvent être améliorées et soutiennent les activités d'amélioration et de développement.

Questions clés

- L'organisation régleme-t-elle les exigences qualitatives en matière de compétence du personnel pour toutes les personnes participant à la PP&P (p. ex. modèle de compétence, description des tâches pour tous les rôles de la PP&P) ?
- L'organisation régleme-t-elle les exigences quantitatives en matière de compétences du personnel pour toutes les personnes participant à la PP&P (p. ex. planification du personnel et de la relève) ?
- L'organisation fournit-elle des normes, des règles et des lignes directrices pour la définition, la planification et la gestion des exigences en matière de compétences du personnel ?
- Les normes, règles et lignes directrices sont-elles comprises et appliquées par tous les employés et gestionnaires de PP&P ?

- Est-ce que tous les gestionnaires et les employés de la PP&P donnent leur retour d'informations et font des suggestions pour une amélioration continue des exigences en matière de compétences personnelles et des normes correspondantes ?

12) Condition des compétences personnelles (P2)

Les organisations devraient analyser l'état actuel des compétences de leur personnel en fonction des exigences définies pour les compétences personnelles afin de mettre en œuvre la mission, la vision et la stratégie du PP&P. Une comparaison des exigences définies avec la situation actuelle permet à une organisation d'identifier les forces et les faiblesses des compétences personnelles. Par la suite, des mesures appropriées peuvent être planifiées afin de développer les forces identifiées et d'éliminer les lacunes et les faiblesses, par exemple par l'acquisition ou le développement des compétences du personnel.

La direction définit et communique avec les cadres supérieurs les objectifs et leurs attentes pour déterminer l'état actuel des compétences personnelles de la PP&P, en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie de la PP&P. Ils créent des normes pour l'analyse, la reconnaissance et l'évaluation de l'état actuel par rapport aux exigences qualitatives et quantitatives (par exemple, évaluation des compétences, benchmarking, analyse des lacunes). Le service des ressources humaines (RH) et le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation aident la direction et les cadres supérieurs à élaborer les normes.

Une fois qu'une organisation a établi l'état actuel de ses compétences en matière de personnel, on peut s'en servir comme base pour surveiller les améliorations et analyser les effets des changements futurs.

Étant donné que l'état des compétences personnelles peut changer avec le temps, l'organisation devrait régulièrement surveiller et améliorer les compétences personnelles et les normes correspondantes en demandant à tous les gestionnaires et les personnes concernées de fournir un retour d'information.

Activités prévues des utilisateurs

La direction définit et communique les objectifs et attentes primordiaux avec les cadres supérieurs. Ils établissent des normes pour l'analyse, la détermination et l'évaluation de l'état des compétences personnelles sur la base de la mission, de la vision et de la stratégie du PP&P et d'autres normes pertinentes. Ils communiquent ces normes à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent l'application de ces normes et décident des mesures correctives. Ils sont également impliqués dans l'analyse, la détermination et l'évaluation de l'état des compétences personnelles.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet dans l'organisation identifie et évalue habituellement l'état actuel des compétences personnelles en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie de PP&P, des normes, des règles et des lignes directrices avec l'appui du service des RH. L'application des normes pour l'analyse, la détermination et l'évaluation de l'état des compétences personnelles et la nécessité de leur perfectionnement devrait être régulièrement surveillée, pilotée et communiquée à la direction et aux cadres supérieurs.

Les gestionnaires et les employés de la PP&P appuient le processus d'analyse, de détermination et d'évaluation de l'état des compétences personnelles. Ils fournissent un retour d'informations sur l'état des compétences personnelles et sur la façon d'améliorer les normes et de soutenir les activités d'amélioration et de développement.

Questions clés

- L'organisation analyse-t-elle l'état actuel des compétences personnelles pour la PP&P (par exemple, évaluation des compétences, benchmarking, analyse des lacunes) ?
- L'organisation définit-elle des mesures correctives si les exigences ne sont pas satisfaites (par exemple, l'acquisition ou le développement des compétences personnelles) ?
- L'organisation fournit-elle des normes, des règles et des lignes directrices pour l'analyse, la détermination et l'évaluation de l'état des compétences personnelles ?
- Les normes, règles et lignes directrices sont-elles comprises et appliquées ?
- Est-ce que tous les gestionnaires et les employés de la PP&P fournissent un retour d'informations sur l'état des compétences personnelles et les normes correspondantes ?

13) Acquisition de compétences personnelles [P3]

La disponibilité du personnel adéquat et du personnel approprié pour la PP&P est un facteur de succès essentiel pour que les organisations puissent mettre en œuvre leur mission, leur vision et leur stratégie de PP&P. Par conséquent, les organisations devraient prendre les mesures appropriées pour recruter ou embaucher des personnes possédant les compétences nécessaires en matière de PP&P.

La direction définit et communique avec les cadres supérieurs les objectifs et leurs attentes en matière d'acquisition de compétences personnelles, en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie de PP&P. Ils élaborent des normes pour l'identification, l'évaluation, la sélection et l'affectation des personnes (p. ex. recrutement, centre d'évaluation, attribution des tâches). Le service des ressources humaines (RH) et le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation aident la direction et les cadres supérieurs à élaborer les normes. Avant le début de l'acquisition, l'organisation devrait définir les exigences en matière de compétences du personnel, déterminer l'état actuel et les comparer entre elles afin d'identifier les lacunes ou les faiblesses. En outre, l'organisation doit analyser le marché en ce qui concerne les ressources appropriées. Les candidats potentiels peuvent être acquis auprès de sources internes ou externes (p. ex. marché du travail, sous-traitants ou prestataires de services spéciaux). Les candidats potentiels doivent être évalués, sélectionnés et affectés à des rôles et tâches spécifiques de la PP&P en fonction d'exigences prédéfinies en matière de compétences. Les personnes nouvellement recrutées devraient faire l'objet d'un processus d'intégration systématique (par exemple, introduction, formation, coaching et soutien).

Afin de s'assurer que les processus et les normes d'acquisition de compétences personnelles restent à jour au fil du temps, l'organisation devrait s'assurer que tous les utilisateurs fournissent un retour d'information pour permettre une amélioration continue. Activités prévues des utilisateurs

La direction définit et communique les objectifs et attentes primordiaux avec les cadres supérieurs. Ils établissent des normes pour l'identification, l'évaluation, la sélection et l'embauche du personnel en fonction de la mission, de la vision, de la stratégie et d'autres normes pertinentes du PP&P. Ils communiquent ces normes à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent l'application de ces normes et décident des mesures correctives. Ils participent également à l'identification, à l'évaluation, à la sélection et à la mise en service des personnes.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation identifie, évalue, sélectionne et met en service les personnes en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie, des normes, des règles et des lignes directrices du PP&P. L'application des normes d'identification, d'évaluation, de sélection et de mise en service des personnes et la nécessité de leur perfectionnement doivent être régulièrement surveillées, pilotées et communiquées à la direction et aux cadres supérieurs.

Les gestionnaires et les employés de la PP&P appuient le processus d'acquisition de compétences personnelles. Ils fournissent un retour d'informations sur le processus d'acquisition de compétences personnelles et sur la façon d'améliorer les normes et de soutenir les activités d'amélioration et de développement.

Questions clés

- L'organisation dispose-t-elle de normes pour l'identification, l'évaluation, la sélection et l'affectation des personnes (par exemple, recrutement, centre d'évaluation, attribution des tâches) ?
- L'organisation utilise-t-elle les sources internes et externes disponibles pour l'acquisition de compétences du personnel (par exemple, le marché du travail, les sous-traitants et les prestataires de services spéciaux) ?
- L'organisation évalue-t-elle l'aptitude des personnes avant leur embauche et leur embauche au sein du PP&P en fonction des exigences définies ?
- Les normes, règles et lignes directrices sont-elles comprises et appliquées ?
- Est-ce que tous les gestionnaires et les employés de la PP&P fournissent un retour d'informations sur l'acquisition de compétences personnelles et les normes correspondantes ?

14) Développement des compétences personnelles (P4)

La disponibilité du personnel adéquat possédant les compétences appropriées pour la PP&P est un facteur critique de succès pour les organisations dans la mise en œuvre de leur mission, de leur vision et de leur stratégie de PP&P. Le développement des compétences personnelles permet aux employés existants de répondre aux exigences définies en matière de compétences de la PP&P. Les opportunités de développement personnel pour améliorer les compétences sont importantes afin de mettre en œuvre les objectifs organisationnels et personnels pour le développement professionnel, la satisfaction au travail et la motivation. Par conséquent, les organisations devraient investir dans le développement des compétences personnelles afin de répondre aux exigences de la PP&P.

La direction définit et communique avec les cadres supérieurs leurs objectifs primordiaux et leurs attentes en matière de développement des compétences personnelles en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie de PP&P. Ils élaborent des normes pour la sélection, la mise en œuvre et l'évaluation du développement des compétences du personnel (p. ex. coaching, formation et mentorat). Le service des ressources humaines (RH) et le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation soutiennent la direction et les cadres supérieurs dans cette tâche.

Avant le début du développement, l'organisation devrait définir les exigences en matière de compétences du personnel, déterminer l'état actuel et les comparer entre elles afin d'identifier et d'éliminer les lacunes ou les faiblesses. L'organisation doit choisir les méthodes de développement et les prestataires appropriés (par exemple, formation en cours d'emploi, formation externe et certification). Un accord sur les objectifs et les résultats du développement devrait être mis en place entre les employés et leurs supérieurs. A la fin des activités de développement, les résultats doivent être évalués et documentés.

Pour s'assurer que les processus et les normes de développement des compétences demeurent à jour au fil du temps, l'organisation s'assurera que tous les utilisateurs fournissent un retour d'informations afin de permettre une amélioration continue.

Activités prévues des utilisateurs

La direction définit et communique les objectifs et attentes primordiaux avec les cadres supérieurs. Ils élaborent des normes pour la sélection, la mise en œuvre et l'évaluation du développement des compétences du personnel sur la base de la mission, de la vision et de la stratégie du PP&P, ainsi que d'autres normes pertinentes. Ils communiquent ces normes à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent l'application de ces normes et décident des mesures correctives. Ils sont également impliqués dans la sélection, la mise en œuvre et l'évaluation du développement des compétences du personnel.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation sélectionne, dirige et évalue le développement des compétences du personnel avec l'appui du département des ressources humaines (RH) ainsi que des fournisseurs sur la base de la mission, de la vision et de la stratégie, des normes, des règles et des lignes directrices du PP&P. L'application des normes pour la sélection, la mise en œuvre et l'évaluation du développement des compétences du personnel et la nécessité de son développement ultérieur doivent faire l'objet d'un suivi, d'un contrôle et de rapports réguliers à la direction et aux cadres supérieurs.

Les gestionnaires et les employés de la PP&P soutiennent le processus de développement des compétences personnelles. Ils fournissent un retour d'informations sur la façon dont le processus de développement des compétences personnelles et les normes peuvent être améliorés et soutiennent les activités de développement.

Questions clés

- L'organisation fournit-elle des normes pour la sélection, la mise en œuvre et l'évaluation du développement des compétences du personnel (par exemple, coaching, formation et mentorat) ?
- L'organisation utilise-t-elle les prestataires internes et externes disponibles pour le développement des compétences du personnel (par exemple, formation en cours d'emploi, formation externe et certification) ?
- L'organisation évalue-t-elle les résultats du développement des compétences du personnel ?
- Les normes, règles et lignes directrices sont-elles comprises et appliquées ?
- Tous les gestionnaires et les employés de la PP&P fournissent-ils un retour d'informations sur le développement des compétences personnelles et les normes correspondantes ?

15) Besoins en ressources [R1]

Les organisations mettent en œuvre des projets, des programmes et des portefeuilles en utilisant différentes ressources (par exemple, ressources financières, savoir-faire, matériaux et énergie). Les organisations n'ont pas de ressources illimitées et doivent composer avec des ressources rares et des goulots d'étranglement au sein du PP&P pour remplir la mission, la vision et la stratégie du PP&P. Les organisations devraient définir, planifier et piloter les besoins en ressources afin de s'assurer que des ressources suffisantes sont disponibles quantitativement et qualitativement dans les délais requis.

La direction définit et communique avec les cadres supérieurs leurs objectifs globaux et leurs attentes en matière de ressources en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie de la PP&P. Ils élaborent des normes pour la définition, la planification et le contrôle des exigences qualitatives et quantitatives. Habituellement, le service des achats et le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation soutiennent la direction et les cadres supérieurs dans cette tâche.

Sur la base des informations provenant de toutes les PP&P, l'organisation devrait déterminer les besoins en ressources à court, moyen et long terme pour les projets, programmes et portefeuilles et les comparer avec les ressources actuellement disponibles. La différence entre les ressources disponibles et les ressources nécessaires montre si des activités concernant l'approvisionnement et le développement des ressources sont nécessaires.

Pour s'assurer que les besoins en ressources demeurent appropriés au fil du temps, l'organisation devrait s'assurer que tous les utilisateurs fournissent un retour d'informations afin de permettre une amélioration continue.

Activités prévues des utilisateurs

La direction définit et communique leurs objectifs et attentes primordiaux avec les cadres supérieurs. Ils élaborent des normes pour la définition, la planification et le contrôle des besoins en ressources qualitatives et quantitatives sur la base de la mission, de la vision, de la stratégie et d'autres normes pertinentes du PP&P. Ils communiquent ces normes à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent l'application de ces normes et décident des

mesures correctives. Ils participent également à la détermination, à la planification et au contrôle des besoins en ressources.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation définit, planifie et contrôle habituellement les besoins en ressources en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie, des normes, des règles et des lignes directrices de la PP&P, avec l'appui du service des achats. L'application de ces normes pour la définition, la planification et le contrôle des besoins en ressources qualitatives et quantitatives et la nécessité de leur développement ultérieur devrait être régulièrement surveillée, pilotée et communiquée à la direction et aux cadres supérieurs.

Les gestionnaires et les employés de la PP&P appuient le processus de définition, de planification et de contrôle des besoins en ressources qualitatifs et quantitatifs. Ils fournissent un retour d'informations sur la façon dont les exigences et les normes en matière de ressources peuvent être améliorées et soutiennent les activités de développement.

Questions clés

- L'organisation régleme-t-elle les exigences qualitatives pour toutes les ressources utilisées dans le cadre du PP&P ?
- L'organisation régleme-t-elle les exigences quantitatives pour toutes les ressources utilisées dans le cadre du PP&P ?
- L'organisation fournit-elle des normes, des règles et des lignes directrices pour la définition, la planification et la gestion des besoins en ressources ?
- Les normes, règles et lignes directrices sont-elles comprises et appliquées ?
- Est-ce que tous les gestionnaires et les employés de la PP&P fournissent un retour d'informations sur les exigences et les normes en matière de ressources ?

16) État des ressources (R2)

Les organisations devraient analyser l'état actuel des ressources utilisées pour le PP&P en fonction des besoins en ressources définis pour mettre en œuvre la mission, la vision et la stratégie du PP&P. Une comparaison entre les exigences définies et la situation actuelle permet à l'organisation d'identifier les lacunes, les forces et les faiblesses. De plus, l'organisation peut planifier des mesures appropriées pour l'expansion des forces identifiées et l'élimination des lacunes et des faiblesses par l'acquisition et le développement des ressources.

La direction définit et communique avec les cadres supérieurs leurs objectifs et leurs attentes pour déterminer l'état actuel des ressources en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie de la PP&P. Ils élaborent des normes pour l'analyse, la reconnaissance et l'évaluation de l'état actuel par rapport aux exigences (p. ex. analyse des lacunes et analyse de la chaîne d'approvisionnement). Le service des achats et le responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation soutiennent la direction et les cadres supérieurs.

Une fois qu'une organisation a déterminé l'état actuel des ressources disponibles, on peut s'en servir comme base pour surveiller les améliorations et les effets des changements futurs.

Comme l'état des ressources peut changer au fil du temps, l'organisation doit régulièrement surveiller et améliorer l'état des ressources et les normes en sollicitant le retour d'informations de tous les gestionnaires et des personnes concernées.

Activités prévues des utilisateurs

La direction définit et communique leurs objectifs et attentes primordiaux avec les cadres supérieurs. Ils élaborent des normes pour l'analyse, l'identification et l'évaluation de l'état des ressources en fonction de la mission, de la vision, de la stratégie et d'autres normes pertinentes du PP&P. Ils communiquent ces normes à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent l'application de ces normes et décident des mesures correctives. Ils participent également à l'analyse, à l'identification et à l'évaluation de l'état des ressources. Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation définit, planifie et contrôle l'état actuel des ressources en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie, des normes, des règles et des lignes directrices du PP&P, avec l'appui du service des achats. L'application de ces normes pour l'analyse, la détermination et l'évaluation de l'état des ressources et la nécessité de leur développement ultérieur devrait être régulièrement surveillée, pilotée et communiquée à la direction et aux cadres supérieurs. Les gestionnaires et le personnel de la PP&P appuient le processus d'analyse, d'identification et d'évaluation de l'état des ressources. Ils fournissent un retour d'informations sur l'état des ressources, la façon dont les normes peuvent être améliorées et soutiennent les activités de développement.

Questions clés

- L'organisation analyse-t-elle l'état actuel des ressources utilisées dans le cadre de la PP&P (p. ex. analyse des écarts et analyse de la chaîne d'approvisionnement) ?
- L'organisation définit-elle des mesures correctives si les exigences ne sont pas respectées (p. ex. l'acquisition ou le développement des ressources) ?
- L'organisation fournit-elle des normes, des règles et des lignes directrices pour l'analyse, l'évaluation et l'évaluation de l'état des ressources ?
- Les normes, règles et lignes directrices sont-elles comprises et appliquées ?
- Est-ce que tous les gestionnaires et les employés de la PP&P fournissent un retour d'informations sur l'état des ressources et les normes ?

17) Acquisition de ressources (R3)

La disponibilité de ressources suffisantes (par exemple, ressources financières, savoir-faire, matériaux et énergie) pour la PP&P est un facteur de succès décisif pour les organisations qui mettent en œuvre la mission, la vision et la stratégie de la PP&P. Par conséquent, les organisations devraient prendre les mesures appropriées pour obtenir les ressources nécessaires pour répondre aux exigences de la PP&P.

La direction définit et communique avec les cadres supérieurs leurs objectifs et leurs attentes en matière d'approvisionnement en ressources, en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie du PP&P. Ils élaborent des normes pour l'identification, l'évaluation, la sélection et l'affectation des ressources et de leurs fournisseurs. Le service des achats et

le responsable de la gestion de projet soutiennent généralement la direction et les cadres supérieurs dans cette tâche.

Avant le début de l'approvisionnement, l'organisation devrait définir les besoins en ressources, déterminer l'état actuel et les comparer entre eux afin d'identifier et d'éliminer toute lacune ou faiblesse qui pourrait exister. En outre, l'organisation doit analyser le marché en ce qui concerne les ressources appropriées, qui peuvent avoir lieu au niveau national ou international. Les fournisseurs et les ressources doivent être évalués, sélectionnés et alloués sur la base d'exigences prédéfinies.

Étant donné que les conditions d'achat des ressources peuvent changer au fil du temps, l'organisation doit régulièrement surveiller et améliorer le processus d'achat des ressources et les normes pertinentes en sollicitant le retour d'informations de tous les gestionnaires et des personnes concernées.

Activités prévues des utilisateurs

La direction définit et communique les objectifs et attentes primordiaux avec les cadres supérieurs. Ils élaborent des normes pour l'identification, l'évaluation, la sélection et l'affectation des ressources en fonction de la mission, de la vision, de la stratégie et d'autres normes pertinentes du PP&P. Ils communiquent ces normes à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent l'application de ces normes et décident des mesures correctives. Ils participent également à l'identification, à l'évaluation, à la sélection et à l'affectation des ressources.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation détermine, évalue, sélectionne et alloue les ressources par le biais des achats et d'autres services opérationnels appropriés en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie, des normes, des règles et des lignes directrices de la PP&P. L'application de ces normes et la nécessité de les perfectionner doivent être régulièrement surveillées, pilotées et communiquées à la direction et aux cadres supérieurs.

Les gestionnaires et les employés de la PP&P soutiennent le processus d'approvisionnement en ressources. Ils fournissent un retour d'informations sur la façon dont le processus d'approvisionnement en ressources et les normes peuvent être améliorés et soutiennent les activités d'amélioration et de développement.

Questions clés

- L'organisation fournit-elle des normes pour l'identification, l'évaluation, la sélection et l'allocation des ressources ?
- L'organisation utilise-t-elle toutes les sources nationales et internationales disponibles pour l'obtention de ressources ?
- L'organisation évalue-t-elle l'adéquation des ressources et de leurs fournisseurs avant de les acheter et de les affecter aux PP&P ?
- Les normes, règles et lignes directrices sont-elles comprises et appliquées ?
- Tous les gestionnaires et les employés de la PP&P fournissent-ils un retour d'informations sur l'approvisionnement en ressources et les normes ?

18) Développement des ressources (R4)

La disponibilité de ressources suffisantes (par exemple, ressources financières, savoir-faire, matériaux et énergie) pour la PP&P est un facteur de succès décisif pour les organisations qui mettent en œuvre la mission, la vision et la stratégie de la PP&P. Certaines ressources, telles que le savoir-faire, l'équipement ou les outils spéciaux, peuvent ne pas être faciles à obtenir et doivent être développées pour répondre de manière durable aux besoins en ressources définis. Par conséquent, les organisations devraient prendre les mesures appropriées pour développer les ressources nécessaires.

La direction définit et communique avec les cadres supérieurs leurs objectifs et leurs attentes en matière de développement des ressources en fonction de la mission, de la vision et de la stratégie de la PP&P. Ils élaborent des normes pour la sélection, la mise en œuvre et l'évaluation de l'exploitation des ressources. Le responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation soutient la direction et les cadres supérieurs dans cette tâche en collaboration avec les départements opérationnels concernés.

Avant de commencer le développement, l'organisation devrait définir les besoins en ressources, déterminer l'état actuel et les comparer entre eux afin d'identifier et d'éliminer toute lacune ou faiblesse qui pourrait exister. L'organisation devrait choisir les procédures de développement et les prestataires appropriés en fonction des besoins en ressources et de leur développement. A la fin des activités de développement, les résultats doivent être évalués et documentés.

Étant donné que les conditions d'exploitation des ressources peuvent changer au fil du temps, l'organisation doit régulièrement surveiller et améliorer le processus et les normes d'exploitation des ressources en sollicitant le retour d'informations de tous les gestionnaires et des personnes concernées.

Activités prévues des utilisateurs

La direction définit et communique les objectifs et attentes primordiaux avec les cadres supérieurs. Ils élaborent des normes pour la sélection, la mise en œuvre et l'évaluation du développement des ressources en fonction de la mission, de la vision, de la stratégie et d'autres normes pertinentes du PP&P. Ils communiquent ces normes à toutes les parties prenantes, surveillent et contrôlent l'application de ces normes et décident des mesures correctives. Ils participent également à la sélection, à la mise en œuvre et à l'évaluation de l'exploitation des ressources.

Le gestionnaire responsable de la gestion de projet au sein de l'organisation sélectionne, dirige et évalue le développement des ressources en collaboration avec les départements opérationnels concernés et les fournisseurs sur la base de la mission, de la vision et de la stratégie, des normes, des règles et des lignes directrices de la PP&P. L'application de ces normes pour la sélection, la mise en œuvre et l'évaluation du développement des ressources et la nécessité de leur développement ultérieur doit être régulièrement suivie, pilotée et rapportée à la direction et aux cadres supérieurs.

Les gestionnaires et les employés de la PP&P soutiennent le processus de développement des ressources. Ils fournissent un retour d'informations sur la façon dont le processus et les normes d'élaboration des ressources peuvent être améliorés et soutiennent les activités de développement.

Questions clés

- L'organisation fournit-elle des normes pour la sélection, la mise en œuvre et l'évaluation du développement des ressources ?
- L'organisation utilise-t-elle tous les fournisseurs internes et externes disponibles pour le développement des ressources ?
- L'organisation évalue-t-elle les résultats de l'exploitation des ressources ?
- Les normes, règles et lignes directrices sont-elles comprises et appliquées ?
- Tous les gestionnaires et les employés de la PP&P fournissent-ils un retour d'informations sur le processus et les normes d'élaboration des ressources ?

Annexe 2

Programme de développement des compétences

Les organisations peuvent développer leurs propres compétences en gestion de projet en créant un programme de développement des compétences. Ces programmes sont généralement d'une durée d'un an et sont alignés sur le cycle de planification annuelle de l'organisation. Enfin, la décision est prise de mettre fin au programme de développement ou de créer un programme de suivi pour une autre année.

Un programme se compose généralement de

- Une orientation stratégique définie par la direction en définissant la vision de la PP&P à réaliser et les ICP correspondants.
- une évaluation de la situation actuelle (état actuel) et les objectifs pour le statut souhaité et les bénéfices à atteindre à la fin du programme (statut cible).
- une série de projets visant à atteindre les résultats souhaités afin d'obtenir le statut et les avantages souhaités en matière de PP&P.
- une série de résultats (par exemple, des changements dans les processus, les structures et les compétences des personnes impliquées dans et autour des projets).
- une analyse de rentabilité qui définit le budget et les avantages à réaliser par le programme.

Cette annexe présente un exemple d'organisation d'un programme de développement des compétences. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive ou complète qui s'applique à toutes les organisations et situations, mais simplement de suggestions sur les facteurs à prendre en compte lors de l'examen des mesures appropriées à différents stades. En outre, la présente annexe propose un certain nombre de procédures qui peuvent être prises en compte et utilisées pour un programme de développement des compétences, mais n'en excluent pas d'autres.

Un programme de développement des compétences peut être divisé en quatre phases :

- 1) Initialisation
- 2) Planification
- 3) Développement et mise en œuvre
- 4) Conclusion et perspectives de développement continu

Cette annexe devrait expliquer les objectifs possibles, les résultats, le champ d'application, les activités, les procédures ainsi que les principales personnes responsables du développement des compétences organisationnelles pour la gestion des projets des différentes phases.

Ces aspects sont présentés dans le tableau B-1 :

PHASES	PARTICULARITÉS	INITIALISATION	PLANIFICATION	ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE	CONCLUSION ET PERSPECTIVES
assignations	Création d'un nouveau programme de développement des compétences ou du cycle suivant pour un programme déjà existant	Planification du programme de développement des compétences organisationnelles	Obtention de résultats par le biais de projets, de programmes et de portefeuilles	Organisation et soutien du développement continu dans le cadre du modèle type	
résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncé de vision pour les PP&P • charte du programme • Équipe de base du programme nommée 	Structure du programme et chartes de projet	Augmentation des compétences organisationnelles pour la gestion de projets	Augmentation de l'efficacité et de la compétitivité	
périmètre	Élaboration de l'analyse de rentabilité en ce qui concerne le budget et les avantages organisationnels	Planification des projets, des changements, des ressources et de l'alignement sur la gestion de portefeuille	Portée des programmes et projets	Boucle de rétroaction dans les projets, les programmes et l'organisation	
activités	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre l'accent sur la vision, la mission et la stratégie • Composition d'une équipe de base • Évaluation de l'état réel • Définition des objectifs (état cible) • Élaboration de l'analyse de rentabilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • ateliers • Réunions avec les parties intéressées • Définir les KPIs • Des chartes de programme aux chartes de projet • Du programme aux changements organisationnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre des projets et programmes • gens • culture • gouvernance • Processus + Structures • modèles d'affaires (+KPIs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseignements tirés • Organisation apprenante • pratiques optimales • évaluation de l'excellence des projets 	

PHASES PARTICULARITÉS	INITIALISATION	PLANIFICATION	ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE	CONCLUSION ET PERSPECTIVES
	<ul style="list-style-type: none"> analyse de scénario communication développement de l'esprit d'équipe analyse de rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> plan de structure du projet modèle de réseau structure organisationnelle matrice des responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation IPMA Delta et certification 4-L-C processus de développement des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> responsable de haut niveau Gestionnaire, PP&P gestionnaire de programme

Tableau B-1: Phases d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme de développement des compétences

1) Initialisation

L'objectif principal de cette phase est d'évaluer l'état actuel des compétences organisationnelles pour la gestion de projet et de développer une vision commune de l'état souhaité pour chacun des cinq groupes de compétences selon l'IPMA OCB® : gouvernance PP&P, gestion PP&P, gestion PP&P, intégration PP&P, compétences du personnel PP&P et ressources PP&P. Il peut s'agir d'un programme entièrement nouveau à développer ou d'une modification d'un programme existant en fonction de l'expérience et/ou des résultats d'une évaluation (IPMA Delta®). La figure 6-4 du chapitre 6 (voir ci-dessus) montrent un exemple de ce à quoi pourrait ressembler une approche d'évaluation.

L'organisation s'engage à atteindre l'état souhaité en investissant dans les ressources nécessaires et en partageant les responsabilités. Cette phase implique la direction dans la formulation d'objectifs conformes à la mission, à la vision, à la stratégie et aux activités actuelles de l'organisation. Cadres supérieurs et PP&P-Manager définissent avec le chef de programme et les employés, lesquels sont responsables du développement des compétences, des résultats attendus, des changements nécessaires, des avantages organisationnels ainsi que des procédures d'acceptation. Pour chaque groupe de compétences selon IPMA OCB®, la direction doit formuler des objectifs généraux. Ceux-ci sont ensuite décomposés en indicateurs de performance clés (ICP). Tous les ICP devraient être formulés de façon SMART (spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et chronométré). Pour chaque ICP, la direction du programme détermine la méthode de mesure, la valeur réelle à mesurer et le type d'objectif (qualitatif ou quantitatif, relatif (amélioration en %) ou absolu).

Au cours du processus d'initialisation, une organisation de programme ou une unité organisationnelle spécifique, comme un bureau de portefeuille ou un centre d'excellence PM, est chargée de créer le programme de développement des compétences. Ceci définit comment la stratégie de l'organisation doit être transformée en résultats, changements et bénéfices. Les ICP du programme de développement des compétences sont définis lors de l'initialisation et revus lors de l'élaboration et de la mise en œuvre. A la fin de la phase finale et des perspectives, les bénéfices réalisés sont comparés aux ressources utilisées. En outre, la réalisation des objectifs généraux est examinée, ce qui conduit à décider s'il convient de mettre fin au programme de développement des compétences ou d'élaborer un programme de suivi pour une année supplémentaire.

Au cours du processus d'initialisation, une équipe de programme est nommée à laquelle peuvent appartenir des experts internes et externes. Il est responsable de la planification et de la mise en œuvre de chaque phase du développement du programme de développement des compétences, y compris la rédaction de la charte du programme. Il devrait aligner ses propres expériences et points de vue avec les idées des parties prenantes au sein et autour de l'organisation.

L'évaluation de la situation actuelle aide la direction à gérer la vision et la stratégie, les résultats souhaités et les avantages escomptés au début de chaque nouveau cycle de développement des compétences. La preuve correspondante appuie la décision de la direction de soutenir à nouveau les résultats souhaitables et les effets bénéfiques, les ICP, le processus de développement et l'allocation des ressources nécessaires.

2) Planification

La tâche principale de la planification est d'élaborer un plan global pour le programme de développement des compétences. Une deuxième tâche consiste à développer un programme de développement des compétences pour chaque élément de compétence de l'IPMA OCB®, en le décomposant en projets connexes avec les objectifs de projet correspondants (y compris les ICP), les résultats, la portée, le calendrier et les ressources. La troisième tâche consiste à planifier la coordination du programme. Cette phase peut comporter un certain nombre d'activités différentes qui vont au-delà du champ d'application de la présente proposition, mais comprend généralement des réunions des parties prenantes, des ateliers (y compris le brainstorming) et, si nécessaire, la participation de consultants pour des tâches que l'équipe du programme juge légitime.

3) Développement et mise en œuvre

L'objectif de cette phase est d'obtenir les résultats escomptés du programme de développement des compétences et de ses projets afin d'améliorer les compétences de l'organisation en matière de gestion de projets. Au cours de cette phase, qui dure habituellement le plus longtemps, il est essentiel d'examiner régulièrement les progrès réalisés et de rapporter à la direction concernant les résultats à atteindre. Cela aide à maintenir la motivation et l'engagement de la direction.

Le succès dépend de l'implication et de l'engagement des personnes de toute l'organisation qui acceptent et mettent en œuvre les changements nécessaires dans leurs propres méthodes de travail et celles de leur organisation. Une communication et une participation efficaces sont donc essentielles. La création d'une culture ouverte basée sur la confiance et le travail d'équipe est plus importante qu'une culture basée sur le contrôle afin d'obtenir un changement durable et les résultats et avantages souhaités.

4) Clôture et perspectives

Dans la phase finale du programme de développement des compétences, les résultats et les avantages qui en découlent sont résumés et la procédure à suivre est déterminée. Cette phase vise l'amélioration continue de l'efficacité, de l'efficacité et de la compétitivité. Cependant, il est nécessaire de maintenir une vision holistique dans laquelle tous les éléments de compétence sont pris en compte afin de déterminer les activités de suivi à prioriser.

Il est de bonne pratique de disposer du temps et des ressources nécessaires à une réévaluation du projet afin d'enregistrer l'expérience qui pourrait être utilisée pour le développement organisationnel futur des programmes et des projets. Des examens réguliers sur l'ensemble du cycle de vie de chaque projet peuvent contribuer à la collecte d'expériences ainsi qu'à la réévaluation des projets/programmes.

Une organisation peut continuellement apprendre et se développer à l'aide de l'expérience accumulée et d'une approche d'évaluation cohérente. De même, l'expérience peut être tirée de l'analyse comparative externe avec d'autres organisations, tant au niveau national qu'international. Le benchmarking peut également être effectué en interne en comparant les différents domaines de l'organisation.

IPMA Delta® fournit une approche d'évaluation cohérente qui peut être utilisée pour soutenir le benchmarking entre les organisations du monde entier pour un bénéfice mutuel.

Bibliographie

- [1] IPMA Competence Baseline (ICB) Version 4.0.
- [2] ISO 9000:2015, Quality management systems – fundamentals and vocabulary.
- [3] ISO 17021:2011, Conformity assessment – Requirements for bodies providing audit and certification of management systems.
- [4] ISO 17024:2012, Conformity assessment – Requirements for bodies operating certification of persons.
- [5] ISO 19011:2011, Guidelines for auditing management systems.
- [6] ISO 21500:2012, Guidance for project management.

