



IPMA[»]
international
project
management
association

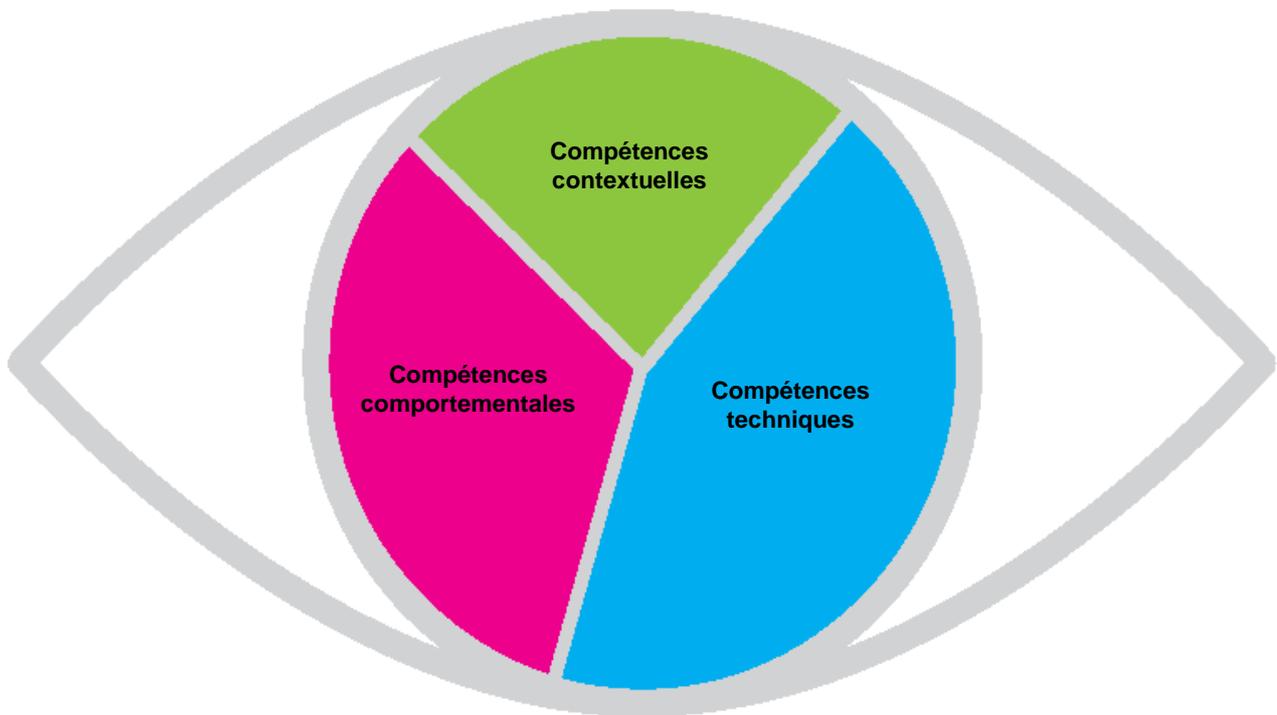
60-62 rue du Faubourg Saint-Martin 75010
tél : +33 (0)1 55 80 70 67 / fax : +33 (0)1 55 80 70 69
certification@afitep.fr
www.afitep.org rubrique certification

Référentiel de Compétences Direction de Projet A, B, C, D

Concepts clés

Description des éléments

Annexes



Le regard de la compétence

1 Les Concepts Clés

Le but de ce chapitre est de décrire un nombre limité de concepts clés nécessaires pour une compréhension de l'ICB. Chaque élément de compétence, comme décrit dans le Chapitre 4, contient une description de l'élément de compétence lui-même.

2.1 Compétence

La compétence a ses origines dans le mot latin 'Competentia' qui signifie "est autorisé à juger" aussi bien que "a le droit de parler" ; donc le monde n'a pas tellement changé à ce propos. Nous cherchons des managers de projets compétents pour orchestrer les activités de projets. De plus en plus, les descriptions de compétence et la gestion de compétence ont changé la gestion des Ressources Humaines dans beaucoup d'organisations.

Une compétence est un ensemble de connaissances, d'attitudes personnelles, d'aptitudes et d'expériences pertinentes nécessaires pour réussir dans une certaine fonction. Pour aider des candidats à se mesurer et se développer et à aider les assesseurs à juger la compétence d'un candidat, cette compétence est décomposée en domaines de compétence. Chaque domaine contient des éléments de compétence qui couvrent les aspects de compétence les plus importants dans le domaine particulier. Dans la troisième version de l'ICB, il a été décidé de décrire un management de projet efficace dans trois domaines :

- **Le domaine des compétences techniques** - pour décrire les éléments fondamentaux de compétence de management de projet. Ce domaine couvre le contenu de management de projet, quelquefois appelé les éléments solides. L'ICB contient 20 éléments de compétence technique. L'AFTITEP y a rajouté un 21^{ème} élément.
- **Le domaine des compétences comportementales** - pour décrire les éléments de compétence personnels de management de projet. Ce domaine couvre le comportement et les aptitudes du responsable de projet. L'ICB contient 15 éléments de compétence comportementale.
- **Le domaine des compétences contextuelles** - pour décrire les éléments de compétence de management de projet liés au contexte du projet. Ce domaine couvre la compétence du responsable de projet dans la gestion des relations avec les organisations fonctionnelles de l'organisme et sa capacité à opérer dans un organisation orientée projet. L'ICB contient 11 éléments de compétence contextuelle.

Ces trois domaines sont représentés au sens figuré dans le regard de la compétence, voir photo 1.1.

2.2 Élément de compétence

Chaque élément de compétence dans chaque domaine est décrit du point de vue de la connaissance et de l'expérience exigée. Après une description générale mentionnant le sens et l'importance de l'élément de compétence, il est décomposé en étapes de procédé possibles pour aider le candidat aussi bien que l'assesseur à comprendre comment l'élément de compétence peut être appliqué dans un projet et des thèmes traités pour faciliter davantage la lecture et la recherche Internet.

La connaissance et l'expérience exigées à chaque Niveau IPMA sont décrites dans les énoncés de compétence clé par niveau. Il y a encore une section « relations principales » qui énumère les éléments de compétence qui lui sont liés. Les éléments de compétence comportementale sont, dans la perspective d'une évaluation, également soutenus par des paires d'énoncés correspondant aux comportements adéquats opposés aux comportements nécessitant amélioration.

Les questions que l'on peut poser sur des éléments de compétence individuels sont :

Q : N'y a-t-il pas un chevauchement entre les éléments de compétence ?

R. Oui. Si l'on considère que les éléments de compétence couvrent une domaine, il y aura inévitablement chevauchement.

Q. Tous les éléments de compétence sont-ils égaux entre eux?

R. Tel est supposé être le cas, mais une situation de projet ou un type spécifique de projet peut rendre plus cruciaux certains éléments de compétence. À noter qu'il est possible de trouver plus de littérature ou de connaissances pour certains éléments de compétence que pour d'autres.

Q. Un élément de compétence peut-il me fournir des conseils sur la façon de réaliser un projet ?

A. Non, le NCB n'est pas un livre de cuisine sur la réalisation des projets. Cependant, la description des étapes possibles de procédé peut aider le candidat à appliquer et exécuter une compétence. Les thèmes traités aident le candidat à trouver de la littérature pertinente pour en apprendre plus sur l'élément de compétence.

L'ensemble des 47 éléments de compétence sont considérés comme étant le cœur de la description du management professionnel de projet.

2.3 Base de Compétence

L'IPMA repose sur les pratiques et l'implication d'environ 40 associations nationales de management de projet et respecte les différences culturelles nationales. Cela signifie qu'il est possible d'ajouter des éléments pour répondre à des contraintes techniques ou intégrer toute différence culturelle.

L'IPMA garantit aussi que les certificats IPMA délivrés dans un pays sont valides partout. Cela exige une base solide pour l'harmonisation des systèmes de certification nationaux.. Le personnel de management de projet devrait être capable de manager avec succès dans d'autres organismes, d'autres secteurs de l'économie et dans d'autres pays.

Pour prendre en compte cet équilibre d'intérêts, l'ICB est considéré comme la partie obligatoire autorisant plusieurs type d'ajouts.

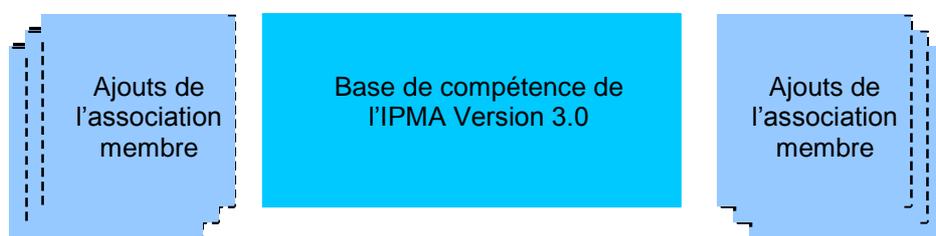


Figure 2.1 ICB et ajouts

2.4 Niveau de Compétence

L'IPMA a défini quatre niveaux de compétence :

- **Au niveau A de l'IPMA** : le candidat doit avoir démontré avec succès l'utilisation des éléments de compétence dans la coordination de programmes et/ou de portefeuilles; encadré des responsables de programme et/ou des projet dans leur développement et dans l'utilisation des éléments de compétence ; été impliqué dans la mise en oeuvre des éléments de compétence ou de la méthodologie pertinente, des techniques ou outils dans des projets ou des programmes ; contribué au développement de la profession de responsable de projet en publiant des articles ou en présentant des documents sur ses expériences ou en exposant de nouveaux concepts.
- **Au niveau B de l'IPMA** : le candidat doit avoir démontré avec succès l'utilisation des éléments de compétence dans les situations complexes de projet. Le candidat a également encadré des responsables de (sous) projet dans leur application et mise en oeuvre de la compétence.
- **Au niveau C de l'IPMA** : le candidat doit avoir démontré avec succès l'utilisation de l'élément de compétence dans les situations de projet de complexité limitée. Le candidat peut avoir besoin d'être encadré dans la poursuite du développement de l'élément de compétence.
- **Au niveau D de l'IPMA** : seule la connaissance liée à l'élément de compétence est évaluée (par examen écrit).

Le processus de certification et les critères pour la certification à chaque niveau IPMA sont décrits dans le chapitre 3. Les connaissances spécifiques et les critères comportementaux de chaque élément sont décrits au chapitre 4.

2.5 Les critères de taxonomie

La taxonomie de compétence est graduée selon une échelle allant de 0 à 10 pour la connaissance aussi bien que pour l'expérience. Cette graduation se fait pour chaque élément de compétence comme suit :

- 0 signifie que le candidat n'a aucune connaissance et/ou expérience
- 1 à 3 signifie que le candidat a un niveau bas de connaissance et/ou expérience

- 4 à 6 signifie que le candidat a un niveau moyen de connaissance et/ou expérience
- 7 à 9 signifie que le candidat a un haut niveau de connaissance et/ou expérience
- 10 signifie que le candidat a une connaissance et /ou une expérience exceptionnelle

Le niveau requis de connaissance ou d'expérience diffère selon le niveau de certification IPMA. Les exigences deviennent plus élevées ou au minimum identiques pour les niveaux IPMA de D à A.

La connaissance et l'expérience de l'individu sont nécessairement plus élevées (depuis savoir des faits jusqu'à la capacité d'évaluer et d'appliquer des méthodes) et plus large (avec un à plusieurs différents types de projets pour les niveaux B et A).

La taxonomie est développée davantage dans l'annexe 4.

2.6 Evaluation des compétences

L'évaluation des 46 éléments de compétence et de tout autre élément de compétence nationale ajouté exige un processus de certification adapté. La connaissance et l'expérience peuvent être évaluées à partir du Curriculum Vitae de l'individu, de l'examen écrit, de l'évaluation 360 degrés ou de l'atelier, du rapport de projet, des références et de l'interview elle-même (voir le chapitre 3.2, le Processus de Certification). L'évaluation 360 degrés implique trois autres personnes qui évaluent les compétences du candidat. Si les trois personnes qui connaissent bien le candidat de différents points de vue positionnent sans aucun doute le candidat à un certain niveau, cela peut aider les évaluateurs.

L'efficacité de l'évaluation peut profiter de la méthode appelée **STAR**. L'évaluateur demande au candidat de décrire une **S**ituation issue du rapport de projet qu'il a produit, décrire la **T**âche que le candidat a dû réaliser dans cette situation, quelle **A**ctivité il a exécuté dans cette situation et quel **R**ésultat a été obtenu. Cela donne une vue orientée d'un résultat basé sur ce que le candidat a fait pour maîtriser une situation problématique.

Pour garantir l'interchangeabilité des certificats, il est recommandé que des assesseurs étrangers, du matériel d'examen, et des expériences soient échangés entre associations nationales.

2.7 Le projet, le programme ou le portefeuille

Dans le Chapitre 4.3 consacré au domaine contextuel, trois éléments de compétence (3.01 orientation Projet, 3.02 orientation Programme et 3.03 orientation Portefeuille) traitent de la compétence nécessaire du personnel de gestion de projet pour participer à un organisme qui prend en compte ces orientations dans le cadre de son modèle d'organisation. L'élément de compétence 3.04 mise en oeuvre de projet, programme et portefeuille, décrit les compétences exigées pour l'exécution de chacune de ces orientations.

Le présent chapitre a pour but de décrire des définitions du projet, programme et portefeuille ainsi que les corrélations entre ces trois concepts.

Pour distinguer un candidat d'un niveau A de l'IPMA d'un candidat d'un niveau B de l'IPMA, il est crucial pour l'IPMA de garantir qu'il y a de la substance derrière les termes de projet, programme ou portefeuille. Au niveau A de l'IPMA, le candidat doit avoir montré l'utilisation efficace des éléments de compétence dans le pilotage de projets à l'intérieur de programmes et/ou des portefeuilles, dans le contexte d'une organisation permanente et conformément à la stratégie de l'organisme.

Un portefeuille peut contenir des programmes aussi bien que des projets. Dans l'ICB, « portefeuille signifie un portefeuille de programmes, un portefeuille de projets, ou les deux. De même un responsable de portefeuille et tout autre terme lié à un portefeuille sont considérés comme incluant programmes, projets ou les deux.

2.7.1 Projet

Un projet est une opération limitée dans le temps et en coût pour réaliser un ensemble défini de livrables (produits du périmètre pour réaliser les objectifs du projet) dans les normes de qualité et les exigences prévues. Le management de projet implique typiquement du personnel tel que des adjoints en management de projet, jusqu'aux responsables de projets seniors (Niveau D à B de l'IPMA). Toutefois, un organisme peut décider de nommer un directeur des projets (Niveau A de l'IPMA) pour manager un projet crucial ou un programme.

2.7.2 Programme

Un programme est mis en place pour atteindre un but stratégique. Un programme se compose d'un ensemble de projets liés et nécessite des changements organisationnels pour atteindre un but stratégique et réaliser des gains. Le management de programme implique typiquement des responsables de projet senior ou des directeurs de projets (Niveau B ou A de l'IPMA)

2.7.3 Portefeuille

Un portefeuille est un ensemble de projets et / ou programmes, qui ne sont pas nécessairement liés, mais réunis dans un but de contrôle, de coordination et d'optimisation du portefeuille dans sa totalité. Les questions importantes à un niveau de portefeuille sont rapportées à la Direction de l'organisme par le responsable de portefeuille, en même temps que des propositions de solutions. Cela leur permet de prendre une décision sur ce qui devrait être fait sur la base de renseignements factuels.

Un organisme peut avoir plusieurs portefeuilles en cours en même temps. Par exemple, il peut y avoir un portefeuille au niveau central d'un organisme se composant de plusieurs unités d'organisation ou qui sont sous le contrôle direct du plus haut niveau de management. De même, chacune de ces unités d'organisation peut avoir ses propres portefeuilles qui sont sous le contrôle du management de cette unité.

Le responsable de portefeuille est une fonction permanente dans l'organisation fonctionnelle. Les projets et/ou programmes en cours dans le portefeuille existeront pour un temps limité, alors que le portefeuille lui-même continue d'exister. Cette fonction implique typiquement un directeur des projets (Niveau A de l'IPMA) combinant la connaissance et l'expérience en projets avec l'alignement du portefeuille sur la stratégie de l'organisation. Le responsable de portefeuille doit avoir une haute compétence dans le management de projet.

Les principales questions et les différences par rapport à une perspective de management sont présentées dans la Tableau 2.1. La Version 3 de l'ICB décrit des archétypes, et le candidat doit donc être conscient qu'il peut et doit y avoir des différences dans la pratique.

Tableau 2.1 Le projet, le programme et le portefeuille - Les principaux problèmes et les différences

	Projet	Programme	Portefeuille
Le but d'un	est de produire des livrables	est de réaliser un changement stratégique	est de coordonner, d'optimiser et d'être aligné sur la stratégie
Vision et stratégie	Sont liées à l'étude de rentabilité d'un projet	Sont réalisées par un programme	Sont alignées et suivies dans le portefeuille
Enjeux business	Sont souvent exclus d'un projet	Sont souvent inclus dans un programme	Sont souvent exclus d'un portefeuille
Changement organisationnel	Est souvent exclu du projet	Est habituellement inclus dans un programme	Est exclu du portefeuille
Planning et coûts	Sont définis dans l'étude de rentabilité et sont gérables dans un projet	Sont généralement définis dans la stratégie, sont décomposés en projets individuels à l'intérieur du programme	Sont basés sur des priorités et les cibles stratégiques du portefeuille

Commentaires

Le but d'un **projet** est de produire les livrables définis dans une étude de rentabilité. Les considérations stratégiques aussi bien que les avantages pour l'organisme sont transférés dans l'étude de rentabilité. En conséquence, la stratégie en elle-même n'est pas un problème pour le responsable de projet. Si le projet soutient vraiment la stratégie, il peut recevoir une plus haute priorité par rapport à d'autres projets, ce qui rend la vie plus facile pour le responsable de projet, mais le projet doit toujours livrer selon le contenu de l'étude de faisabilité. Le responsable de projet n'est pas responsable de la réalisation des enjeux business du projet, qui s'ajoutent et sont largement réalisés par l'organisation une fois le projet livré.

Dans la plupart des organismes, le commanditaire propriétaire du projet est responsable de la réalisation des enjeux business. Le projet n'a généralement pas pour but le changement d'organisation ; il peut cependant inclure la formation de personnes pour accomplir leurs rôles d'une façon différente. Si le projet concerne un changement d'organisation, alors le changement à réaliser doit être piloté par la hiérarchie fonctionnelle et non par l'équipe de projet. Lorsque les livrables sont bien définis et spécifiés dès le début, et que l'organisme ne les change pas trop pendant l'exécution du projet, alors la livraison du projet dans le calendrier prévu et dans les coûts est habituellement gérable.

Un **programme** de projets est mis sur pied pour réaliser un but stratégique défini par l'organisme. Pour l'accomplir, l'organisme crée un groupe de projets interdépendants pour fournir des produits/résultats nécessaires pour atteindre ce but et elle définit les changements nécessaires dans l'organisation afin de faciliter l'évolution stratégique. Le programme définit le processus de management des enjeux business ainsi que le suivi de ces enjeux business. Le responsable de programme dirige en général les projets avec des responsables de projets, facilite les interactions avec les responsables fonctionnels pour réaliser l'évolution et il est responsable du management des enjeux business ; mais pas leur atteinte, tâche qui incombe aux responsables fonctionnels.

Des exemples de tels programmes sont le développement d'une gamme entière de produits liés, une campagne nationale contre la dépendance à la drogue, un nouveau système de transport, une campagne de réduction de bruit ou la standardisation de l'information dans un domaine de connaissance complexe. Après une période convenue, le programme est livré dans son ensemble avec un résultat conforme à la stratégie et le programme est arrêté.

Le management de **portefeuille** est concerné par la coordination de projets et de programmes d'un organisme, afin d'en optimiser le rendement de production, équilibrer le profil de risque du portefeuille, manager la conformité des projets avec la stratégie de l'organisme, et leurs livraisons en respectant les contraintes budgétaires. A ce niveau, le nombre, la complexité et l'impact des projets ont augmenté considérablement ; les processus de contrôle doivent être en place.

Le responsable de portefeuille dispose de processus, de mécanismes et de systèmes en place pour démontrer à la direction que le portefeuille accomplira les buts stratégiques de l'organisation. L'argumentation présente des options – à réviser et approuver par la direction - , afin de savoir

- si de nouveaux projets sont à incorporer dans le portefeuille,
- quels sont les projets en cours à poursuivre,
- quels sont les projets à abandonner,

et pour obtenir in fine un équilibre de projets qui correspond à la stratégie et qui peuvent être livrés dans la limite des ressources et du budget disponible.

Il y a toujours trop de projets sur la «liste de souhaits» et certains doivent être abandonnés. Le responsable de portefeuille a en charge l'optimisation de l'utilisation complète des ressources. Dans les organismes matures, le responsable de portefeuille contribue aussi à l'évaluation de l'effet des changements de vision et de stratégie sur le portefeuille.

Un portefeuille contient de nombreux projets qui sont acceptés, mis en priorité , coordonnés, supervisés et gérés ensemble. Le portefeuille est supervisé par une personne ou un groupe (un directeur de projet ou un conseil d'administration) avec l'autorité et la responsabilité pour décider de l'utilisation des ressources et du budget pour livrer ces projets.

Exemples de portefeuilles: l'ensemble des grandes demandes de projet d'une division, l'ensemble des projets internes liés aux technologies d'information et de communication d'un organisme, l'ensemble des projets d'une organisation à but non-lucratif, l'ensemble des projets de construction d'une ville. Le portefeuille de projets dans un organisme de recherche et développement peut être géré en appliquant les mêmes processus.

Bien évidemment le monde n'est pas noir et blanc, il y a beaucoup de nuances de gris et en pratique il y aura beaucoup d'opinions différentes sur ces nuances. Tout le monde est capable d'identifier des expériences qui ne sont pas conformes à cette matrice. Les niveaux décrits (projet, programme et portefeuille) sont conçus comme des modèles et sont sujets à de nombreuses variations.

2.8 Project Office

Un Project Office (ou Programme Office ou Portfolio Office) fait en général partie de l'organisation permanente. Les missions sont généralement de fournir le soutien, mettre en place des standards et principes pour les managers des différents projets et programmes, de recueillir des données de gestion des projets, de consolider celles-ci et de les porter à la connaissance des instances dirigeantes. Il est le garant du fait que les projets sont conformes à la vision et la stratégie de l'organisme.

2.9 Project Office, Programme Office

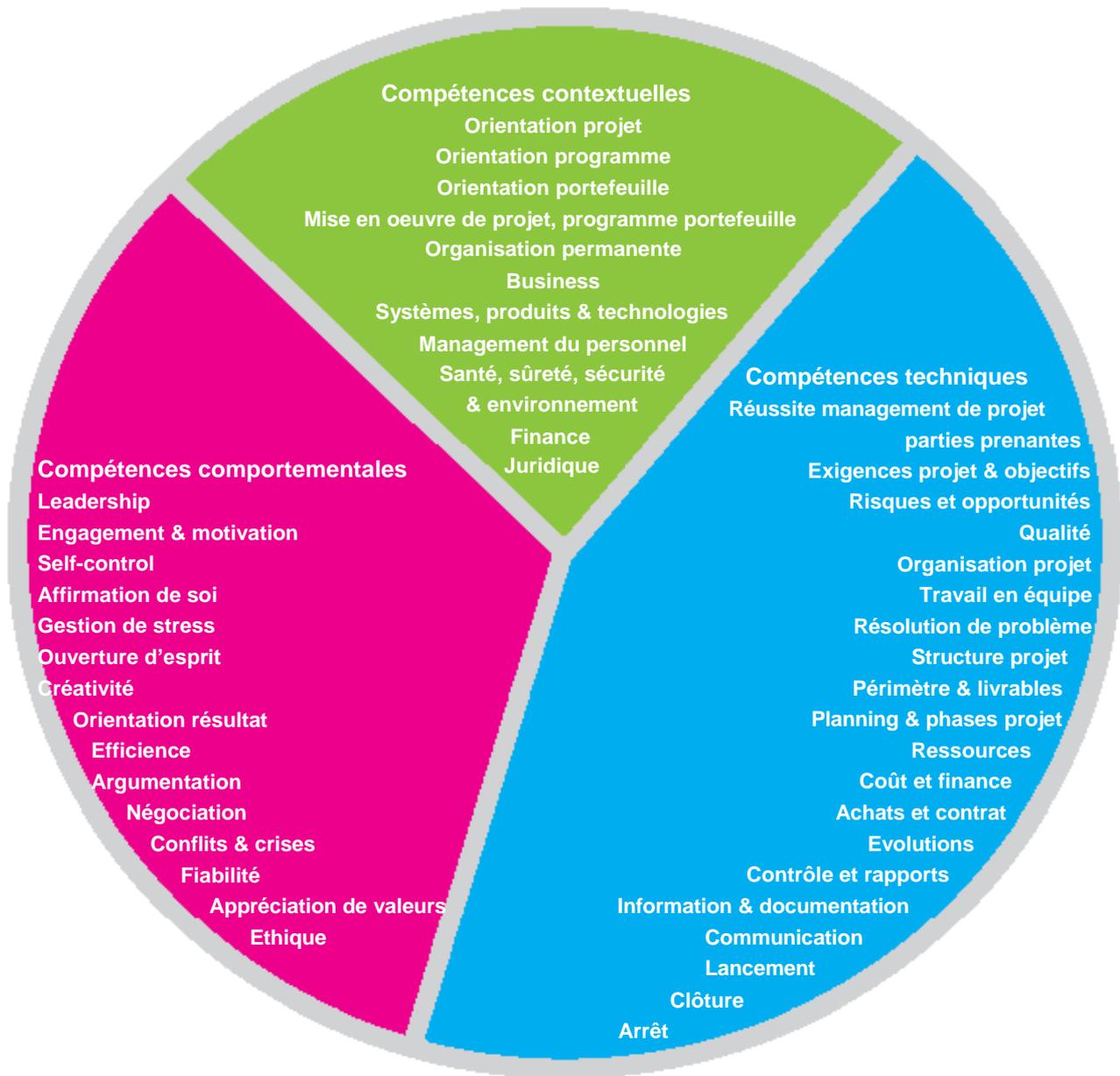
Le Project Office ou Programme Office fait souvent partie de l'organisation d'un grand projet ou programme pour soutenir l'équipe de projet ou du programme.

2.10 Réussite de Projet

Evaluer la compétence est une chose, mais le but ultime d'un responsable de projet ou de programme est de réussir. Pour cette raison, pour l'IPMA la réussite du projet est défini comme "l'appréciation par les différentes parties prenantes des résultats du projet". Cette définition est plus stimulante que " produire les livrables ou produits du projet dans les délais et le budget", qui reste cependant une condition sine qua non.

2 Description des éléments

Ce chapitre contient la description de tous les éléments de compétence dans les trois domaines : technique, comportemental et contextuel.



4.1 Eléments de compétence technique

Cette section décrit les éléments de compétence technique. Dans le domaine 'technique' les éléments de compétence décrits sont nécessaires pour initier, démarrer, manager l'exécution et clôturer un projet. Cet ordre peut varier en fonction du type, de la taille et de la complexité du projet ainsi que d'autres facteurs d'influence. L'importance ou le poids d'une compétence dépend complètement de la situation spécifique d'un projet.

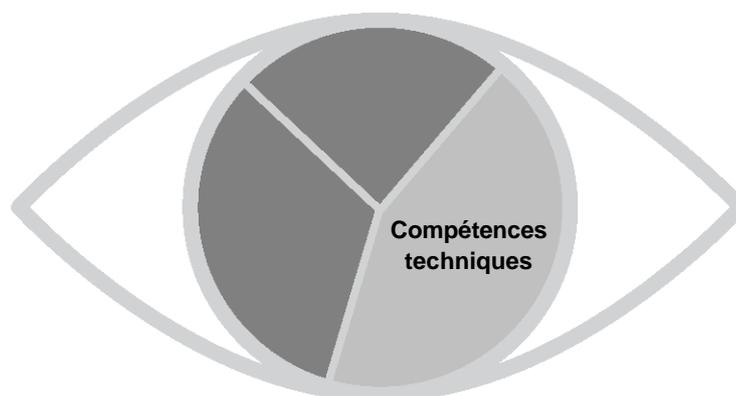


Tableau 4.1 Eléments de compétence technique

1.01 Réussite du management de projet	1.11 Planning & phases projet
1.02 Parties prenantes	1.12 Ressources
1.03 Exigences projet & objectifs	1.13 Coût & finance
1.04 Risques & opportunités	1.14 Achats & contrat
1.05 Qualité	1.15 Evolutions
1.06 Organisation projet	1.16 Contrôle & rapports
1.07 Travail en équipe	1.17 Information & documentation
1.08 Résolution de problème	1.18 Communication
1.09 Structures projet	1.19 Lancement
1.10 Périmètre & livrables	1.20 Clôture
	1.21 Arrêt

La compréhension de ces éléments de compétence dans une situation projet spécifique est la base de l'évaluation.

Chaque élément de compétence dans ce domaine est décrit sur la base d'une description générale, une liste de *thèmes traités* et d'*étapes de procédé possibles*. Les connaissances et expériences requises pour chaque niveau IPMA sont décrites dans l'exposé des *compétences clef de niveau* complété par la section des *relations principales* qui montre les associations avec les autres éléments de compétence. Ces éléments de compétence sont considérés comme étant toujours reliés. La section des *relations principales* est destinée à faciliter une lecture complète et à aider à l'évaluation des compétences d'un candidat. Ceci est lié au contenu et au contexte spécifique (c'est à dire les éléments correspondants) de la situation.

Il est important que les évaluateurs s'attachent à la définition de chaque élément de compétence pour l'évaluation du personnel de management de projet.

Les descriptions des compétences techniques réelles pour les différents niveaux IPMA sont les suivantes :

- Au niveau A de l'IPMA : le candidat doit avoir montré une application réelle des éléments de compétence technique dans la coordination de projets et/ou programmes, dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille, aligné sur l'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programmes et/ou projets dans le développement de leurs compétences techniques en management de projet. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre des éléments techniques, des outils associés, des techniques, méthodes dans des projets, programme et portefeuille.

- Au niveau B de l'IPMA : le candidat doit avoir montré une application réelle des éléments de compétence technique dans des situations de projets complexes et dans le cadre du projet. Le candidat a guidé des responsables de (sous) projets dans le développement de leurs compétences en management de projet.
- Au niveau C de l'IPMA : le candidat doit avoir montré une application réelle des éléments de compétence technique dans des situations de management de projet de complexité réduite. Le candidat peut avoir besoin d'être guidé dans la poursuite du développement de ses compétences en management de projet.
- Au niveau D de l'IPMA : seule la connaissance des éléments techniques et la capacité à les appliquer est évaluée.

Les critères de connaissance et d'expérience spécifiques pour l'évaluation sont listés dans la description des éléments de compétence technique. Les niveaux représentent des étapes définies le long d'un chemin continu de connaissances et d'expérience croissante.

1.01 Réussite du management de projet

La **réussite du management de projet** est l'appréciation des résultats du management de projet par les parties prenantes.

Un objectif clef des responsables de projet, programme ou portefeuille est d'obtenir le succès et d'éviter l'échec de leurs efforts. Ils veulent être sûrs qu'ils connaissent les critères qui seront considérés pour déterminer leur succès ou échec et comment l'évaluation sera réalisée. Définir ces critères distinctement et clairement est une exigence majeure dès le début de l'activité. Ces critères donnent la définition globale du succès pour atteindre les objectifs du projet, programme ou portefeuille en respectant les contraintes convenues..

La réussite du management de projet est lié au succès du projet, cependant, ce n'est pas la même chose. Ainsi il est possible de mener à bien une activité de management de projet pour un projet qui a été arrêté à cause d'une nouvelle direction stratégique décidée par l'organisme.

Le management d'un projet peut être perçu comme un sous-projet d'un projet global. De la même façon que le contexte, le périmètre, les livrables, les responsabilités, les jalons, les coûts et l'efficacité du projet doivent être définis et managés, il en est de même des activités de management de projet qui elles aussi doivent être définies et managées.

L'intégration est cruciale pour la réussite du management de projet, elle implique la combinaison des exigences du projet, des activités et résultats pour atteindre les objectifs et un aboutissement réussi. Plus le niveau de complexité est élevé et plus les attentes des parties prenantes sont variées, plus l'approche d'intégration nécessaire est sophistiquée. Le management de projet supervise les activités requises pour construire le plan de management de projet détaillé.

Différents termes sont utilisés pour le 'plan de management de projet'. Le management de projet intègre tous les plans individuels, tels que le plan qualité, le plan de management des parties prenantes, le plan de communication du projet, le plan d'approvisionnement, le plan de contractualisation, le plan de sécurité ou de sûreté et le plan des livrables.

Les plans de management de projet doivent être acceptés et approuvés par les parties prenantes et communiqués de manière pertinente aux parties pertinentes en fournissant le niveau de détail approprié.

Etapes clés possibles :

1. Analyser le projet et son contexte, y compris les décisions actuellement prises et la documentation.
2. Développer un concept de management de projet, basé sur les exigences du projet, discuter la proposition avec les parties prenantes pertinentes et convenir d'un contrat de management de projet avec le client.
3. Planifier le management du projet et établir l'équipe projet, les méthodes, les techniques et outils.
4. Planifier les procédures d'intégration en incluant le management du contexte et la suppression des incompatibilités.
5. Exécuter et contrôler le plan de management de projet, les évolutions et les rapports sur la performance du management de projet.
6. Collecter les résultats obtenus et leur interprétation et communiquer aux parties intéressées pertinentes.
7. Evaluer les succès et les échecs du management de projet, transférer et appliquer les leçons apprises aux futurs projets.

Thèmes traités :

Attentes et parties prenantes

Intégration

Evaluation de Management de projet

Audit de management de projet

Plan de management de projet et plans de projet

Planification et contractualisation dans le management de projet

Critères de réussite et d'échec du management de projet

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management de la réussite dans le management de projet pour des programmes et/ou portefeuilles importants d'un organisme ou d'une unité d'un organisme.
- B A managé avec succès les critères de la réussite du management de projet d'un projet complexe.
- C A managé avec succès les critères de la réussite du management de projet d'un projet de complexité restreinte.
- D A les connaissances requises à propos du management de la réussite du management de projet et peut l'appliquer.

Principales relations :

1.02 parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques & opportunités, 1.05 Qualité, 1.07 Travail en équipe, 1.09 structures projet, 1.14 Achats et contrat, 1.15 Evolutions, 1.18 Communication, 1.19 Lancement, 1.20 Clôture, 1.21 Arrêt, 2.01 Leadership, 2.03 Self-control, 2.04 Affirmation de soi, 2.05 Gestion de stress, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.08 Orientation résultat, 3.01 Orientation projet, 3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille, 3.04 Mise en oeuvre projet, programme, portefeuille, 3.06 Business.

1.02 Parties prenantes

Les **parties prenantes** ('parties prenantes' est le terme approuvé par l'ISO et adopté dans l'ICB ; 'intéressé' est un synonyme utilisé pour les parties prenantes ; 'client' est aussi utilisé dans le contexte pour identifier un sous ensemble des parties prenantes) sont des personnes ou des groupes de personnes intéressés à la performance, au succès du projet, ou qui subissent des contraintes du projet.

Le responsable de projet identifie toutes les parties prenantes, détermine leurs intérêts, et les ordonne dans l'ordre d'importance pour le projet.

Bien prendre en compte cet élément de compétence augmente les chances de réussite du projet. Le projet est toujours contraint par son contexte et peut faire l'objet d'ajustements pour satisfaire les besoins des parties prenantes.

Le développement de réseaux internes et externes, formels comme informels facilite le management des parties prenantes. Ces réseaux s'appuient sur les personnes associées au projet (par exemple sociétés, agences, managers, experts, employés ainsi que les personnes d'influence).

Toutes les parties prenantes peuvent directement ou indirectement influencer le projet. Des influences telles que les intérêts vitaux des parties prenantes, la maturité organisationnelle du management de projet, les pratiques de management de projet, les standards, les problèmes, les tendances, les pouvoirs ont un impact sur la manière dont le projet est structuré, conçu et développé.

Les responsables de projets doivent être attentifs à la mise à jour des informations concernant les parties prenantes et leurs représentants. Spécialement lorsqu'une nouvelle entité est impliquée dans le projet ou lorsqu'un représentant change, dans ce cas le responsable de projet prend en compte le changement et s'assure que l'entité ou son représentant est bien informé.

Etapes clés possibles :

1. Identifier et prioriser les intérêts des parties prenantes.
2. Analyser leurs intérêts et exigences.
3. Communiquer aux parties prenantes celles de leurs exigences qui seront satisfaites ou non satisfaites par le projet.
4. Développer une stratégie pour traiter avec les parties prenantes.
5. Inclure les intérêts des parties prenantes et leurs attentes dans les exigences, les objectifs, le périmètre, les livrables, le planning et les coûts du plan de projet.
6. Gérer dans le cadre du management des risques les menaces et opportunités que représentent les intérêts des parties prenantes.
7. Identifier le procédé d'escalade des décisions entre l'équipe projet et les parties prenantes.
8. S'assurer que les parties prenantes sont satisfaites à toutes les phases du projet.
9. Accomplir le plan de management des parties prenantes.
10. Exécuter, communiquer et manager les changements dans le plan traitant des parties prenantes.
11. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux projets futurs.

Thèmes traités :

Réseaux internes et externes

Stratégie de communication vers les parties prenantes

Intérêts et satisfaction des parties prenantes

Plan de management des parties prenantes

Gestion des attentes et des exigences

Position du projet dans le programme, le portefeuille et l'organisation du business

Contexte de projet

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management des parties prenantes pour un programme important et/ou un portefeuille dans un organisme ou une unité d'un organisme.
- B A managé avec succès les parties prenantes d'un projet complexe.
- C A managé avec succès les parties prenantes d'un projet de complexité restreinte.
- D Possède et peut appliquer les connaissances requises à propos du management des parties prenantes dans le cadre d'un projet.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques & opportunités, 1.05 Qualité, 1.06 Organisation projet, 1.10 Périmètre & livrables, 1.13 Coûts & finance, 1.14 Achats et contrat, 1.15 Evolutions, 1.18 Communication, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Affirmation de soi, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.07 Créativité, 2.08 Orientation résultat, 2.12 Conflits & crises, 2.13 Fiabilité, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.01 Orientation projet, 3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille.

1.03 Exigences et objectifs

Le management des exigences consiste en l'identification, la définition et l'accord du projet pour faire face aux besoins et attentes des parties prenantes, et spécialement celles des clients et utilisateurs.

Les besoins des clients, poussés par les opportunités et les menaces déterminent les exigences projet. S'appuyant sur ces exigences une étude de rentabilité et une stratégie de projet sont développées. La stratégie est la vision globale explicitant comment atteindre les buts et la vision pour un organisme à un horizon de temps défini. La stratégie est revue lors des jalons clés de la vie d'un système, aux étapes clés d'un cycle de vie d'un projet et lors des phases clés des achats.

Le but du projet est de fournir de la valeur ajoutée aux parties prenantes. L'**objectif du projet** est de produire les résultats finaux prévus, spécialement les produits, les livrables, dans les temps requis, en respectant le budget et en maîtrisant les paramètres de risque acceptables. Les objectifs sont un ensemble de cibles que le responsable de projet, programme ou portefeuille doit atteindre pour fournir la plus-value attendue par les parties prenantes.

La phase de développement de projet couvre le développement des plans du projet ainsi que la réalisation de l'étude de faisabilité. Une évaluation réaliste du projet est importante dans la première phase du projet. L'évaluation du projet recouvre l'analyse du projet proposé, elle apporte les éléments de justification permettant la prise de décision d'investir de préférence à d'autres projets en concurrence et à d'autres parties du business.

Suite à l'approbation de l'investissement, le propriétaire du projet produit un contrat projet qui définit le périmètre du projet, les objectifs, les livrables, le budget, le calendrier, les jalons et éventuellement indique les membres de l'équipe

Un processus régulier de suivi de projet permet d'évaluer les objectifs atteints et les comparer avec les objectifs initiaux et les critères de succès prévus au départ. A noter que L'issue d'un projet peut être considérée comme plus favorable par certaines parties prenantes, et moins par d'autres.

Etapas clés possibles :

1. Collecter, documenter et obtenir l'accord sur les exigences du projet.
2. Développer une étude de rentabilité, une stratégie de projet, en manager les évolutions.
3. Définir les objectifs du projet, évaluer le projet, mener une étude de faisabilité et établir un plan de projet.
4. Communiquer sur la progression et les évolutions.
5. Valider les exigences aux points clés du cycle de vie du projet.
6. Evaluer le respect des objectifs du projet et des exigences et obtenir l'autorisation du projet.
7. Mettre en place un processus de revue de projet.
8. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Evaluation et priorisation

Etude de rentabilité

Contrat projet

Contexte projet, conditions du contexte

Définition de projet, accord sur les objectifs de projet et conditions du contexte

Plans de projet

Management des exigences de projet

Stratégie de projet

Analyse de la valeur, Benchmarks, Balanced Score Card

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management des exigences et objectifs de programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme.
- B A managé avec succès la définition des exigences et des objectifs d'un projet complexe.
- C A managé avec succès la définition des exigences et des objectifs d'un projet de complexité restreinte.
- D Possède les connaissances requises concernant le management des exigences et objectifs d'un projet et peut les appliquer.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.04 Risques & opportunités, 1.05 Qualité, 1.08 Résolution de problèmes, 1.10 Périmètre & livrables, 1.11 Planning & phases projet, 1.13 Coûts & finance, 1.14 Achats & contrat, 1.15 Evolutions, 1.16 Contrôle & rapports, 1.19 Lancement, 1.20 Clôture, 2.02 Engagement & motivation, 2.03 Self-control, 2.04 Affirmation de soi, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.08 Orientation résultat, 2.14 Appréciation de valeurs, 2.15 Ethique, 3.01 Orientation projet, 3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille, 3.05 Organisation permanente, 3.06 Business, 3.07 Systèmes, produits & technologies, 3.09 Santé, sûreté, sécurité & environnement, 3.10 Finance.

1.04 Risques & opportunités

Le management des **risques et opportunités** est un processus continu au long des phases du cycle de vie d'un projet, depuis l'idée initiale jusqu'à la clôture. Les expériences et les meilleures pratiques en management des risques et opportunités établies pendant le projet sont des contributions importantes au succès des futurs projets.

Le responsable de projet est garant du maintien pro-actif de son équipe pour l'alerte sur les risques et la bonne prise en compte des opportunités. Il est garant de l'engagement dans le processus de management des risques, de la bonne implication des parties prenantes dans ce processus et, lorsque nécessaire, d'assurer la mobilisation des experts appropriés en tant que consultants pour appuyer le management des risques du projet.

Une technique largement utilisée pour réduire l'incertitude autour de tout risque particulier est basée sur le principe de découpage, c'est à dire de la réduction de l'incertitude d'une estimation lorsque le sujet à estimer est scindé en ses composants. La somme des variabilités des estimations des composants est inférieure à la variabilité sur le sujet complet. Pour réduire la variabilité de l'estimation du coût du projet, les éléments de coût avec la plus forte variabilité sont scindés de façon à réduire l'incertitude des estimations. Le processus de découpage est répété successivement jusqu'à ce que la variabilité de tous les éléments de coûts soit inférieure à une limite acceptable. La même technique est appliquée aux estimations sur la durée des activités qui déterminent le calendrier du projet de façon à réduire l'incertitude sur l'estimation de la durée du projet.

L'évaluation qualitative des risques et des opportunités trie ces risques et opportunités en fonction de leur criticité, en fonction de leur gravité et de leur probabilité d'apparition. Ce tri est utilisé pour décider de la stratégie à mettre en œuvre pour traiter chaque risque et chaque opportunité. Ainsi, un risque peut être éliminé, atténué, partagé, transféré ou assuré, faire l'objet d'un plan de prévoyance, ou passivement accepté. Des stratégies similaires peuvent être employées pour les opportunités. Les risques non acceptables ainsi que les opportunités qui doivent être poursuivies exigent un plan de réponse adapté. Ce plan de réponse peut affecter plusieurs processus de projet et demander la mise en œuvre de compétences dans les trois domaines d'éléments de compétence. L'exécution du plan de réponse aux risques et opportunités doit être contrôlée et mise à jour en permanence lorsque de nouveaux risques ou de nouvelles opportunités apparaissent, ou lorsque la criticité des risques déjà identifiés varie.

L'évaluation quantitative des risques et opportunités fournit une valeur numérique qui mesure l'effet attendu des risques et opportunités.

Les analyses Monte Carlo, les arbres de décisions et la planification par scénario sont des exemples de techniques d'évaluation puissantes pour les risques et les opportunités.

Étapes clés possibles :

1. Identifier et évaluer les risques et opportunités.
2. Développer un plan de réponse aux risques et opportunités et le faire approuver et diffuser.
3. Mettre à jour les différents plans de projet affectés par le plan de réponse aux risques et opportunités.
4. Evaluer la probabilité d'atteindre les objectifs de coût et de délai, et le faire régulièrement au cours du projet.
5. Identifier continuellement de nouveaux risques, réévaluer les risques, les plans de réponse et modifier en conséquence les plans de projet.
6. Contrôler le plan de réponse aux risques et opportunités.
7. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets ; mettre à jour les outils d'identification de risques.

Thèmes traités :

Plans de réponse aux aléas.
Réserves pour aléas sur les coûts et délais
Valeur monétaire attendue
Outils et techniques d'évaluation qualitative des risques
Outils et techniques d'évaluation quantitative des risques
Risque résiduel et plan de secours
Propriétaires de risques et opportunités
Stratégies et plans de réponse aux risques et opportunités
Attitudes de prise de risque et opportunité, aversion au risque
Outils et techniques d'identification des risques
Planification de scénario
Analyse de sensibilité
Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)
Principe de découpage

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management des risques et opportunités pour des programmes importants et/ou des portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme.
- B A managé avec succès les situations à risques et opportunités d'un projet complexe.
- C A managé avec succès les situations à risques et opportunités d'un projet de complexité restreinte.
- D Possède les connaissances requises concernant le management des risques et opportunités dans les projets et peut les appliquer.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.05 Qualité, 1.08 Résolution de problèmes, 1.11 Planning & phases projet, 1.13 Coûts & finance, 1.14 Achats et contrat, 1.15 Evolutions, 1.16 Contrôle & rapports, 2.01 Leadership, 2.03 Self-control, 2.07 Créativité, 2.11 Négociation, 2.12 Conflits & crises, 3.03 Orientation portefeuille, 3.05 Organisation permanente, 3.06 Business, 3.07 Systèmes, Produits & Technologies, 3.09 Santé, sûreté, sécurité & environnement, 3.10 Finance, 3.11 Juridique.

1.05 Qualité

La **qualité** du projet est le degré avec lequel un ensemble de caractéristiques et d'actions permet d'accomplir les exigences du projet au service de la satisfaction et de la confiance des parties prenantes. Le management de la qualité des projets concerne toutes les phases et parties du projet depuis la définition initiale du projet, en passant par les processus projet, le management de l'équipe projet, les livrables du projet et la clôture du projet. Le management de la qualité du projet est de la responsabilité du management du projet, programme et portefeuille en tant qu'élément du management de la qualité globale. Le management de la qualité est basé sur la participation de tous les membres de l'équipe projet qui doivent considérer la qualité comme l'assise du projet.

La base pour la qualité des projets est celle des pratiques de management de l'organisation permanente impliquée, et contribuant au processus et résultats du projet. Le projet s'appuie sur la politique qualité de l'organisation permanente et applique les règles et exigences qualité explicites ou implicites liées à un standard ou une norme (comme par exemple une planification qualité, des procédures opérationnelles standards, des mesures de contrôle, des audits ...). Classiquement les zones critiques du management de la qualité des projets sont les interfaces entre projets, programme ou portefeuilles et l'organisation permanente. L'absence de plan qualité est facteur de risque important pour le projet, programme ou portefeuille.

Les fonctions attendues du produit doivent être validées au cours du projet. Généralement, le client ou l'utilisateur sont impliqués dans ces validations de façon à garantir le respect des exigences du produit. La validation de la qualité du projet est organisée par des procédures telles que l'assurance qualité (AQ), le contrôle qualité (CQ) ainsi que les audits projet et produit. Dans les cas pertinents la conception assistée par ordinateur (CAO), les maquettes ou prototypes peuvent être utilisés et testés pour valider la conception du produit, et l'ajuster pour satisfaire les exigences à tous les stades du projet. Lorsque le produit est un logiciel, les premières versions peuvent être testées par les utilisateurs pour détecter les erreurs qui seront corrigées dans les versions ultérieures. Lorsque le produit est un document, les versions brouillon peuvent être utilisées pour détecter les erreurs et apporter les corrections dans les versions suivantes.

La mise à l'essai est nécessaire de façon à prouver que les livrables satisfont aux exigences initiales et aussi à détecter tous les défauts, les corriger le plus tôt possible pour éviter les dérives des coûts lorsque les défauts sont détectés trop tardivement. Cette mise à l'essai s'appuie sur les procédures de test et de réception définies tôt dans la vie du projet, et de préférence au cours de la rédaction du contrat projet.

Etapes clés possibles :

1. Développer le plan qualité
2. Sélectionner, construire et tester :
 - les prototypes et maquettes
 - les versions
 - la documentation.
3. Obtenir l'approbation pour construire et tester la version finale.
4. réaliser l'assurance qualité et le contrôle qualité.
5. réaliser les tests, les documenter et obtenir l'approbation des résultats.
6. Recommander et effectuer les actions correctives, rendre compte des actions et éliminer les défauts.
7. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux nouveaux projets.

Thèmes traités :

Conception assistée par ordinateur, prototypage, maquettage et test
Méthodes de détection de défauts et méthodes de correction de défauts
Efficacité et coût du management de la qualité
Mesures
Processus de management de la qualité
Management de la qualité des produits
Procédures opérationnelles standard
Contrôle de version

Compétences clefs par niveau :

- A A dirigé avec succès le management de la qualité de programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une entité d'un organisme.
- B A managé avec succès les situations qualité d'un projet complexe.
- C A managé avec succès les situations qualité d'un projet de complexité restreinte.
- D Possède les connaissances requises concernant la qualité des projets et peut les mettre en oeuvre.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques et opportunités, 1.08 Résolution de problèmes, 1.14 Achats et contrat, 1.16 Contrôle & rapports, 1.17 Information & documentation, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.08 Orientation résultat, 2.10 Argumentation, 2.11 Négociation, 2.13 Fiabilité, 2.14 Appréciation de valeurs, 2.15 Ethique, 3.04 Mise en oeuvre projet, programme, portefeuille, 3.05 Organisation permanente, 3.06 Business, 3.07 Systèmes, produits & technologies, 3.09 Santé, sûreté, sécurité & environnement, 3.10 Finance.

1.06 Organisation projet

L'organisation projet est un groupe de personnes et de moyens associés reliés entre eux par une combinaison de liens d'autorités, de liens relationnels, et de responsabilités alignés sur les processus du business ou fonction. Cet élément de compétence couvre la conception, la définition, et la mise en œuvre : des rôles pertinents, des structures organisationnelles, des responsabilités et des compétences liées au projet.

Les **Organisations projet et programme** sont uniques, temporaires, et adaptées aux phases du cycle de vie du projet ou des conditions de cycle du programme. Les organisations de portefeuille sont similaires aux organisations permanentes et en font souvent partie. Toutefois, les orientations de ces organisations sont guidées principalement par les projets. L'organisation projet et les ressources demandées pour la livraison du projet doivent être en cohérence avec les objectifs du projet. Si les objectifs du projet demandent une livraison sur une courte durée ou si le coût n'est pas pris en considération, alors le projet peut nécessiter beaucoup de ressources et une organisation large. Lorsque le projet est mené sur une longue période avec de fortes contraintes budgétaires, les ressources mises à disposition peuvent être faibles et l'organisation plus resserrée.

Les processus et modèles de décision qui sont managés et appliqués dans une organisation projet doivent être bien conçus, être mis en œuvre de façon pertinente, et améliorés de façon continue en fonction de l'expérience. L'organisation projet possède en général une durée de vie plus courte et des changements plus rapides que l'organisation permanente.

La conception de l'organisation projet doit prendre en compte les influences de l'environnement et les influences culturelles ; cette conception n'est pas rigide, elle peut évoluer au cours du cycle de vie du projet et si nécessaire au regard des termes et conditions des contrats (sous-traitance par exemple).

Dans certaines situations, et pour améliorer le travail d'équipe et la communication, il est possible, voire préférable, de re-localiser l'organisation projet de façon à ce que les personnes impliquées soient plus proches les unes des autres. Dans d'autres situations, les équipes du projet peuvent être géographiquement dispersées (même sur différents continents), ce qui pose des défis encore plus importants au management de projet.

La performance de l'organisation projet dépend du personnel impliqué. Le management de l'organisation permanente vérifie et valide les compétences et les disponibilités des personnes nommées pour participer au projet. Idéalement, le responsable de projet et les responsables opérationnels de l'organisme fournissant une ressource dialoguent de l'adéquation entre un individu et un rôle dans l'équipe projet. Les connaissances, compétences et expériences du futur équipier sont examinées; le responsable de projet prend également en considération la personnalité de l'individu et sa capacité d'intégration avec les autres membres de l'équipe projet. Cependant, bien souvent les responsables de projet ne sont pas impliqués dans le choix des personnes affectées pour former l'équipe et, animent ainsi une équipe projet avec des membres inexpérimentés qui peuvent avoir des personnalités incompatibles.

Etapes clés possibles :

1. Déterminer quelle sorte d'organisation projet et quelles ressources sont nécessaires.
2. Identifier toutes les unités de l'organisme qui vont fournir des ressources au projet.
3. Définir les rôles, responsabilités, interfaces, niveaux d'autorité et procédures du projet.
4. Obtenir les ressources de la part des unités de l'organisme.
5. Définir et réguler les interfaces avec les unités de l'organisation permanente.
6. Communiquer les décisions, et guider l'organisation projet.
7. En cas de besoin, entretenir, mettre à jour, et faire évoluer l'organisation projet au cours du cycle de vie.
8. Chercher à améliorer en permanence l'organisation du projet.
9. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Modèles de décision
Management des interfaces
Organigramme
Procédures, processus
Evaluation des ressources et apprentissage continu
Matrice de responsabilités
Calendrier de réunion type
Description de tâches

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management d'une organisation projet pour des programmes important et/ou portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme.
- B A managé avec succès les situations d'organisation projet pour un projet complexe.
- C A managé avec succès les situations d'organisation projet pour un projet de complexité restreinte.
- D Possède les connaissances requises concernant le management d'une organisation projet et peut les appliquer.

Principales relations :

1.02 Parties prenantes, 1.07 Travail en équipe, 1.09 Structures projet, 1.12 Ressources, 1.14 Achats et contrat, 1.19 Lancement, 1.20 Clôture, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Affirmation de soi, 2.05 Gestion de stress, 2.07 Créativité, 2.09 Efficience, 2.10 Argumentation, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.03 Orientation portefeuille, 3.05 Organisation permanente, 3.06 Business, 3.08 Management du personnel.

1.07 Travail en équipe

Les projets sont réalisés par des groupes de personnes qui sont, en général, rassemblés spécifiquement à l'intention du projet. Les équipes sont des groupes de personnes qui travaillent ensemble pour atteindre des objectifs spécifiques. Le **Travail en équipe** couvre le leadership et le management pour la construction de l'équipe, le fonctionnement et la dynamique de groupe.

Les réunions de lancement, ateliers et séminaires réunissant les responsables de projet, les membres de l'équipe et parfois les parties prenantes contribuent à la construction de l'équipe projet. L'esprit d'équipe (c'est à dire le fait que les personnes travaillent bien ensemble) peut être obtenu par la motivation individuelle, la fixation d'objectifs de groupe, par des événements sociaux, et par les stratégies qui les accompagnent.

Des problèmes d'origine multiples, peuvent survenir en cas de difficultés techniques ou économiques, et aussi en cas de situation de stress. Les problèmes peuvent également provenir de différences culturelles, d'écart de compétences, des intérêts ou des manières de travailler différents, ou lorsque des membres sont géographiquement séparés par de grandes distances. Et pour se préparer, le développement de l'équipe doit suivre un processus bien défini par exemple : constitution, engagement, régulation, exécution.

Le responsable de projet développe en permanence son équipe et ses membres, depuis la phase initiale de formation de l'équipe, en passant par le travail en équipe pendant la vie du projet, jusqu'à la conclusion du projet, lorsque les membres sont libérés pour retourner à leurs unités organisationnelles pour une nouvelle affectation. Pendant la durée de leur travail dans le projet, la performance des membres de l'équipe est régulièrement revue par le responsable de projet en coordination avec les responsables opérationnels. Et des actions appropriées doivent être décidées pour leurs besoins de développement, de coaching et de formation. Lorsque la performance d'un membre de l'équipe est inférieure au standard requis, des mesures peuvent être nécessaires.

Etapas clés possibles :

1. Constituer - développer un sens collectif de désir, d'appartenance et d'engagement.
2. S'engager - Affecter les rôles, responsabilités et tâches pour faciliter le contrôle, la prise de décision et la résolution de conflit.
3. Réguler - ouverture sur la façon dont les membres de l'équipe travaillent ensemble.
4. Exécuter - développer l'interdépendance pour obtenir des résultats remarquables.
5. A l'échéance du projet, transmission des livrables à l'organisation permanente et dissolution de l'équipe.
6. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Capacité à travailler en équipe
Coopération avec le management
Prise de décision et rôles représentés
Séparation géographique
Dynamique de groupe
Evaluation de profil d'individu
Développement du personnel

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management d'une équipe pour des programmes importants et/ou des portefeuilles d'un organisme ou une unité d'un organisme.
- B A managé avec succès les situations de travail en équipe d'un projet complexe.
- C A managé avec succès les situations de travail en équipe d'un projet de complexité restreinte.
- D Possède les connaissances requises concernant le management du travail en équipe dans les projets et peut les appliquer.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.06 Organisation projet, 1.08 Résolution de problème, 1.12 Ressources, 1.13 Coût & finance, 1.14 Achats et contrat, 1.18 Communication, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.03 Self-control, 2.05 Gestion de stress, 2.12 Conflits & crises, 2.14 Appréciation de valeurs, 2.15 Ethique, 3.02 Orientation programme, 3.04 Mise en oeuvre de projet, programme portefeuille, 3.07 Systèmes, produits & technologies, 3.08 Management du personnel.

1.08 Résolution de problème

Au cours du cycle de vie d'un projet, la **résolution des problèmes** occupe une place importante dans le travail réalisé. Pour fixer les idées la majorité des problèmes qui surviennent impliquent probablement le calendrier, les coûts, les risques, les livrables du projet ou les interactions entre tous ces facteurs. Les options principales de résolution de ces problèmes peuvent être la réduction du périmètre des livrables du projet, l'allongement du calendrier ou l'ajout de ressources.

Différentes méthodes de résolution de problèmes peuvent être utilisées. Ces méthodes peuvent impliquer des procédures systématiques :

- pour l'identification du problème et ses causes principales ;
- pour le développement d'idées et d'options (telles que le remue-méninge, les techniques de pensée latérale ou les ateliers de créativité) ;
- pour l'évaluation des idées et la sélection de la meilleure option ;
- ou pour entreprendre les étapes pertinentes de mise en œuvre de l'option choisie.

Cependant, avant de prendre une décision sur le chemin à prendre, les parties prenantes doivent être consultées et donner leur approbation.

Les obstacles apparaissant pendant la résolution de problème peuvent être surmontés par la négociation, l'escalade au niveau adéquat pour décision, les techniques de résolution de conflit ou celles de gestion de crise.

Les sessions de résolution de problème sont d'excellents exercices d'apprentissage au travail en équipe et un problème bien résolu collectivement tend en général à souder l'équipe.

Etapes clés possibles :

1. Inclure des procédures de détection de problème dans le plan de projet.
2. Identifier les situations nécessitant une résolution de problème.
3. Analyser le problème et identifier les causes principales.
4. Appliquer des méthodes de créativité pour résoudre le problème.
5. Evaluer les idées et sélectionner l'option préférée, en impliquant les parties prenantes et en suivant les étapes prévues du processus.
6. Mettre en œuvre l'option décidée en surveillant son efficacité et effectuer les ajustements nécessaires.
7. Documenter le processus complet et s'assurer que les meilleures pratiques sont tirées et appliquées aux futurs projets.

Thèmes traités :

Identification et évaluation des différentes options

Réfléchir en terme de projet complet puis par partie (lot, chantier, livrable ..) et vice-versa

Pensée systémique

Analyse globale des enjeux

Analyse de la valeur

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management de la résolution de problème pour des programmes importants et/ou des portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme.
- B A managé avec succès les situations de résolution de problèmes d'un projet complexe
- C A managé avec succès les situations de résolution de problèmes d'un projet de complexité restreinte
- D Possède les connaissances requises concernant le management de la résolution de problème dans les projets et peut les appliquer.

Principales relations :

1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques & opportunités, 1.05 Qualité, 1.07 Travail en équipe, 1.09 Structures projet, 1.14 Achats et contrat, 1.15 Evolution, 2.05 Gestion de stress, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.07 Créativité, 2.08 Orientation résultat, 2.09 Efficience, 2.10 Argumentation, 2.12 Conflits & crises, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.01 Orientation projet, 3.03 Orientation portefeuille, 3.06 Business.

1.09 Structures projet

Les managers de portefeuille, programme et projet coordonnent les différentes structures dans leurs domaines respectifs.

Le portefeuille (et souvent les sous-portefeuilles) consiste en un ensemble de projets et programmes différents en termes de type, coûts, risques, enjeux, calendrier, taille, importance stratégique, nouveauté, importance territoriale etc. Le responsable de portefeuille a la capacité d'analyser l'information concernant son portefeuille, selon différents axes, pour présentation en revue de direction générale et prise de décision. Le portefeuille est partie intégrante des activités de l'organisme, avec un flux de projets et programmes entrant dans le portefeuille lorsqu'ils sont décidés et quittant le portefeuille lorsqu'ils sont terminés ou arrêtés.

Les programmes rassemblent des projets reliés et les activités associées (PMO); ils ont certaines caractéristiques des portefeuilles, mais à une échelle moins importante. Au contraire d'un portefeuille les programmes ont une durée limitée et ont des bénéficiaires associés à produire.

Les projets peuvent être découpés en parties principales de différentes manières (produits, tâches, organisations, coûts, structure d'information ou de documentation ...).

Les structures projet sont les mécanismes essentiels pour ordonner un projet. Les structures hiérarchiques permettent de s'assurer que rien n'est oublié pour réaliser et tenir les objectifs du projet. Le travail à effectuer pour réaliser l'ensemble des produits peut être scindé en tâches, lots de travaux et activités. Ces unités ou groupes sont affectés à des fournisseurs de ressources, le travail à faire est estimé, les dépenses sont allouées, puis le travail est planifié, mandaté, réalisé et contrôlé. Le travail et les coûts réels sont constatés et approuvés sous la direction des responsables de projets, programmes ou portefeuilles.

L'organisation projet peut être scindée en sous-projets et modules représentant les composantes élémentaires du projet et/ou des unités de l'organisation permanente auxquelles les membres du projet ou des sous-projets sont rattachés. Chacun des sous-projets et/ou modules possède un responsable (pilote) et des équipiers projet. Pour que tous les aspects du projet soient correctement traités les structures projet sont plus ou moins détaillées et adaptées à l'expérience des responsables de projet, de lot et des équipiers.

Le projet peut aussi être découpé en phases tout au long du chemin critique, cette structure détermine les livrables intermédiaires, les points de décision (arrêt ou poursuite), les décisions d'investissement et ainsi de suite.

Les coûts peuvent être subdivisés en termes de calendrier de dépenses, en coûts interne ou coûts externe, avec ou sans réserves ; en coûts d'investissement ou coûts d'exploitation.

Les flux d'information associés au projet peuvent être différenciés en termes de jeux de données, d'informations déduites des données, de connaissance acquise à partir des informations, jusqu'à la synthèse qui prépare les principales décisions. Lorsque les données sont complexes et volumineuses, une base de données relationnelle peut être nécessaire avec des outils de requêtes et d'extractions de données pour interroger la base de données.

La documentation associée au projet doit être conforme à des formats standards que ce soit pour la définition du projet, le plan de management de projet, les différents types de réunions, les revues de projet, les revues de jalon, les livrables etc. Les documents peuvent également avoir besoin de revues, de stockage, de contrôle d'accès et d'archivage de nature électronique ou non.

Etapes clés possibles :

1. Analyser le portefeuille, programme ou projet et définir les différentes structures pertinentes.
2. Affecter un propriétaire à chaque structure.
3. Définir les exigences pour chacune des structures et les modalités d'applications
4. Développer un moyen pour présenter les structures.
5. Elaborer, analyser et sélectionner les structures.
6. Communiquer et contrôler les structures de projet.
7. Entretien des structures.
8. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs portefeuilles, programmes, projets.

Thèmes traités :

Systemes de codification

Bases de données, définition des saisies et extractions

Structures hiérarchiques et non hiérarchiques

Structures multidimensionnelles

Largeur et profondeur des structures

Organigramme des tâches

Compétences clé par niveau :

- A A dirigé avec succès le management des structures projet pour des programmes importants et/ou des portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme.
- B A managé avec succès la création de structures projet pour un projet complexe.
- C A managé avec succès la création de structures projet pour un projet de complexité restreinte.
- D Possède les connaissances requises pour le management des structures de projet et peut les appliquer.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.06 Organisation projet, 1.09 Résolution de problèmes, 1.10 Périmètre & livrables, 1.13 Coûts et finance, 1.15 Evolution, 1.16 Contrôle & rapports, 1.18 Communication, 2.01 Leadership, 2.03 Self-control, 2.07 Créativité, 2.09 Efficience, 2.13 Fiabilité, 3.04 Mise en œuvre de projet, programme, portefeuille, 3.07 Systemes, produits & technologies.

Note complémentaire : La structure d'un projet se construit sur le socle de l'arborescence des produits du projet.

1.10 Périmètre et livrables

Le **périmètre de projet** définit les frontières du projet. Si les frontières du projet, programme ou portefeuille ne sont pas correctement définies et si les ajouts ou suppressions d'éléments de projet, de programme ou de portefeuille ne sont pas correctement documentés, alors la situation peut devenir rapidement incontrôlable. Du point de vue des parties prenantes le périmètre couvre la totalité des livrables inclus dans le projet, (id programme ou portefeuille). Les solutions à l'intérieur du périmètre évoluent à partir du concept initial du projet jusqu'aux livrables finaux, et en passant par les documents qui définissent ces livrables de façon de plus en plus précise au cours de leur développement. Du point de vue des parties prenantes le périmètre et ses livrables représentent la totalité du contenu (fonctionnel, technique, caractéristiques des interfaces utilisateurs...) du projet. Le projet doit fournir tout ce qui est décrit dans son périmètre. Dans certains types de projets, en particulier, lorsque des systèmes nouveaux ou modifiés sont livrés par le projet et mis en place, le périmètre inclus également l'environnement des utilisateurs. Lors de la définition du périmètre d'un projet il est également essentiel de spécifier ce qui n'est pas dans le périmètre du projet.

Les **livrables** d'un projet programme ou portefeuille réussi sont des biens (produits ou services) tangibles ou intangibles créés par le projet, le programme ou le portefeuille pour ses clients. Ils sont représentés par des plans, schémas, descriptions, maquettes, prototypes, systèmes et produits de différentes sortes. Les livrables ne sont pas uniquement les produits ou services vendus et installés après la clôture du projet, mais également les processus, les évolutions organisationnelles, et les changements opérés dans les ressources humaines nécessaires pour qu'une organisation fonctionne de façon satisfaisante.

En accord avec les parties prenantes les livrables du projet peuvent être classés en terme de priorité (critique, obligatoire, utile, optionnel). Ceux de priorité plus faible peuvent ne pas être réalisés en cas de contraintes calendaires. La configuration et spécification des livrables doivent respecter les exigences et objectifs du projet. Le management de projet doit comprendre et manager le contenu du projet, les exigences des travaux et le calendrier.

La **configuration** est définie par la structure physique et fonctionnelle des livrables du projet telle que décrite dans la documentation projet et se trouve réalisée dans les livrables produits par le projet. La gestion de la configuration vise à minimiser les insuffisances et erreurs de conception d'un livrable via une production de documents organisée de façon systématique et une procédure de vérification et d'approbation. Comme la configuration du projet la gestion des évolutions aide à conserver une trace des évolutions du périmètre.

Étapes clés possibles :

1. Définir les exigences et objectifs des parties prenantes.
2. S'entendre avec les parties prenantes sur tous les livrables pertinents.
3. Définir le périmètre projet et son mode de contrôle dans toutes les phases de projet.
4. Mettre à jour les livrables et le périmètre lorsque des évolutions sont décidées avec les parties prenantes.
5. Contrôler la qualité des livrables.
6. Transmettre formellement les livrables aux parties prenantes.
7. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Gestion des évolutions
Gestion de configuration
Méthodes de conception et de contrôle des livrables
Documentation et cohérence des résultats
Interfaces
Livrables nouveaux ou modifiés et leurs fonctions
Fonctions et solutions organisationnelles nouvelles ou modifiées
Produits et services nouveaux ou modifiés et leurs fonctions
Définition de périmètre

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management du périmètre projet et les livrables de programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme
- B A managé avec succès les problématiques de périmètre et livrables d'un projet complexe
- C A managé avec succès les problématiques de périmètre et livrables d'un projet de complexité restreinte
- D Possède les connaissances requises concernant le management de périmètre et livrables et peut les appliquer.

Principales relations :

1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.11 Planning & phases projet, 1.13 Coût & finance, 1.14 Achats et contrat, 1.15 Evolutions, 1.16 Contrôle & rapports, 1.17 Information & documentation, 1.19 Lancement, 1.20 Clôture, 2.02 Engagement & motivation, 2.08 Orientation résultat, 2.09 Efficience, 2.10 Argumentation, 2.13 Fiabilité, 3.04 Mise en œuvre de projet, programme portefeuille, 3.05 Organisation permanente, 3.06 Business, 3.07 Systèmes, produits & technologies, 3.09 Santé, sûreté, sécurité & environnement.

1.11 Planning & phases projet

Le **planning** recouvre la structuration, l'enchaînement, la durée, l'estimation et la planification des tâches, des activités et/ou des lots de travaux, comprenant l'affectation des ressources aux tâches, l'établissement de dates limites, la surveillance et le contrôle de leur exécution dans le temps alloué. Ces aspects sont présentés sous forme d'un réseau logique avec identification du chemin critique.

Les modèles de cycle de vie des projets, leurs calendriers et leurs phases sont spécifiques aux différents domaines industriels et métiers. Par exemple, les modèles utilisés dans la construction sont différents de ceux utilisés en fabrication ou en logistique. De même, les modèles utilisés pour la recherche & développement sont différents de ceux utilisés pour la chaîne d'approvisionnement ou les systèmes d'information.

Une **phase de projet** est une période de temps identifiée à l'intérieur d'une séquence projet; qui est clairement distincte des autres périodes. Une phase projet comprend des livrables majeurs du projet et des décisions qui sont la base de la phase suivante. Les phases ont des objectifs définis et peuvent avoir des contraintes calendaires. Les phases sont cohérentes avec les types de projet ou avec les lots d'un projet cela augmente la complexité de leur coordination. Les jalons peuvent être utilisés pour parvenir à une cible intermédiaire précise, pour délimiter des phases entre elles ou des intervalles, pour maîtriser une décision clé du projet.

En pratique les phases projet peuvent se superposer (par exemple lors d'étapes convergentes ou lors de traitement en urgence). Dans les programmes les phases s'appliquent en général aux projets individuels plutôt qu'au programme lui-même. Les portefeuilles sont contrôlés par des intervalles de temps (avec par exemple la technique des jalons). Pour la planification de portefeuille, il y a en général un cycle annuel de réunions et de points de décision pour l'année à venir, éventuellement avec un éclairage sur plusieurs années, en fonction du type de business et d'organisme. Le portefeuille a également des étapes de revue au cours du cycle de livraison de façon à s'assurer que le portefeuille de projet dans son ensemble est en bonne voie, que les ressources sont bien affectées et que les actions correctives sont bien prises en compte.

Le but de la planification est de déterminer quelles activités doivent être menées et quand, et de mettre ces activités dans un ordre logique sur une ligne chronologique. La planification inclut les interfaces entre les sous-projets et les lots de travaux ainsi que la durée et la date des activités. Le planning dépend des priorités relatives des tâches, de la disponibilité des ressources ayant les compétences nécessaires ; il dépend parfois de saisons culturelles ou des périodes de l'année pour tenir compte des aspects météo. Lorsqu'il existe une incertitude sur le calendrier d'une phase ou d'une activité particulière, une période tampon ou 'marge libre' doit être introduite dans le planning.

Etapes clés possibles :

1. Définir et lier les tâches, activités et lots de travaux.
2. Estimer les durées.
3. Planifier le projet ou la phase.
4. Allouer et équilibrer les ressources.
5. Comparer la cible, les dates planifiées et réalisées et ajuster la prévision en conséquence.
6. Contrôler le planning en respectant les évolutions.
7. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Planification de chemin critique

Modèles de cycle de vie

Jalons

Modèles de phases

Fourniture de ressources, équilibrage de la demande

Aléas et marge libre

Méthodes de contrôle de planning

Méthodes de planification

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management des phases projet et des plannings de programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme
- B A managé avec succès les phases projet et le planning d'un projet complexe
- C A managé avec succès les phases projet et le planning d'un projet de complexité restreinte
- D Possède les connaissances requises concernant le management des phases projet et de la planification et peut les appliquer.

Principales relations :

1.03 Exigences objectifs, 1.04 Risques & opportunités, 1.12 Ressources, 1.13 Coût & finance, 1.15 Evolutions, 1.16 Contrôle & rapports, 1.18 Communication, 1.19 Lancement, 1.20 Clôture, 2.02 Engagement & motivation, 2.03 Self-control, 2.05 Gestion de stress, 2.09 Efficience, 2.10 Argumentation, 3.01 Orientation projet, 3.04 Mise en œuvre de projet, programme portefeuille, 3.08 Management du personnel, 3.10 Finance.

1.12 Ressources

Le management des ressources recouvre la planification des ressources, l'identification et l'affectation des ressources avec les aptitudes appropriées. Ceci inclus également l'optimisation de l'utilisation des ressources dans le temps ainsi que leur suivi et contrôle. Les ressources sont les personnes, les matériels et l'infrastructure (tels que matériels, équipements, locaux, services, technologies d'information, informations et documents, connaissances, capitaux) nécessaires pour réaliser les activités de projet.

Le management de projet doit s'assurer que le personnel possède les compétences techniques, comportementales et contextuelles nécessaires et dispose des informations, outils et formations pour réaliser avec succès les tâches attendues.

Etapes clés possibles :

1. Identifier quelles ressources sont nécessaires, en incluant l'activité spécifique de management de projet.
Les compétences requises pour le personnel de l'équipe projet doivent également être explicitées.
2. Planifier les ressources.
3. Obtenir l'accord des responsables des organisations permanentes pour l'affectation des ressources au projet.
4. Placer sous contrôle d'évolution les activités d'estimation et d'affectation des ressources.
5. Gérer les affectations, avec une attention spéciale sur la productivité des nouveaux personnels affectés.
6. Contrôler les évolutions de ressources.
7. Lorsque les ressources ont été sous ou surévaluées, alerter au niveau programme ou portefeuille pour une (ré-) allocation de ressource.
8. Modifier la base d'estimation de ressources lors de la clôture du projet avec les valeurs réellement utilisées pour le projet.
9. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets

Thèmes traités :

Volume de ressources en réserve

Méthodes de contrôle des ressources

Base de données d'estimation de ressources (pour les besoins de planification et d'affectation)

Méthodes d'estimation de ressources

Taux de ressource

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management des ressources liées aux projets pour des programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme
- B A managé avec succès les emplois de ressources liées à un projet complexe
- C A managé avec succès les emplois de ressources liées à un projet de complexité restreinte
- D Possède les connaissances requises concernant le management des ressources projet et peut les appliquer.

Principales relations :

1.06 Organisation projet, 1.07 Travail en équipe, 1.13 Coût & finance, 1.14 Achats & contrat, 2.03 Self-control, 2.05 Gestion de stress, 2.11 Négociation, 2.12 Conflits & crises, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.01 Orientation projet, 3.07 Systèmes, produits & technologies, 3.08 Management du personnel.

1.13 Coût & finance

Le management des **coûts et finances** d'un projet est la somme de toutes les actions requises pour planifier, suivre et contrôler les coûts au cours du cycle de vie du projet, y compris l'évaluation et l'estimation des coûts dans les premières phases du projet. Le management du coût du projet permet d'estimer le coût de chaque lot de travaux, de chaque sous-système et du projet complet et d'établir le budget du projet. Cela comprend aussi la comparaison entre les coûts réels et prévus aux différents points du projet, l'estimation des coûts restants, ainsi que la mise à jour de l'estimation du coût final du projet. Le coût des livrables devrait être mesurable et calculable. Le coût de toute évolution doit être calculé, approuvé et documenté.

Les coûts de projet doivent inclure une réserve adéquate pour les coûts des services et supports associés. Le budget de projet doit inclure des réserves pour financer les aléas, les réclamations, ou les dépassements de budget. Les sommes en réserve peuvent également être disponibles pour traiter les résultats favorables tels qu'une gestion réussie des risques ou la saisie d'opportunités.

Le management de projet, programme ou portefeuille peut contribuer à l'analyse de nouvelles situations de coûts opérationnels ou de coûts de maintenance au-delà de la fin des projets et programmes. Le montant payé pour le travail fourni doit être cohérent avec ce que le projet a réellement livré et les termes du contrat signé. Le management de projet applique des méthodes pour suivre, vérifier et comprendre les livraisons, le travail qui doit être facturé et l'utilisation réelle des ressources (tel que la facturation des prestataires, les feuilles de relevé d'heures). Ceci est la base des rapports et du contrôle des coûts du projet.

Le management financier de projet s'assure que le responsable de projet gère le montant des ressources financières requises à chaque période et chaque phase du projet. Les ressources nécessaires dépendent du coût du projet, du calendrier et des conditions de paiement. Le management de projet analyse également les ressources financières disponibles et gère toutes sous ou sur-dépense.

Il doit y avoir une réserve de fonds (marge ou aléas) disponible pour les demandes inattendues au cours du cycle de vie du projet. Lorsqu'elle est utilisée, les paiements anticipés doivent être utilisés avec des précautions particulières. En termes de dépenses, les calculs de cash-flow doivent être faits et évalués. Les actions appropriées et un système de compte-rendu complètent les activités de management.

Le financement de projet couvre les processus de levée de fonds dans les conditions les plus prudentes et les plus favorables. Différentes options existent pour le financement des projets, programmes ou portefeuilles, tels que les fonds internes, ceux de filiales, les prêts bancaires ou ceux de consortiums de type obligation de résultat : 'construction-opération-transfert' ou 'construction-possession-opération-transfert'. Les fonctions de trésorerie de l'organisme sont en général impliquées ou en charge de ces activités. Ces options doivent être revues pour tout projet et l'une d'entre elles sélectionnée à temps par rapport au lancement du projet.

Etapes clés de management des coûts possibles :

1. Analyser et décider du système de management des coûts du projet, programme ou portefeuille.
2. Estimer et évaluer les coûts de chaque lot de travaux, en incluant les frais généraux.
3. Etablir un système de suivi et de contrôle des éléments, ainsi que de la prise en compte de l'inflation et de l'impact des taux de change si nécessaire.
4. Définir les objectifs de coûts.
5. Calculer l'utilisation réelle des ressources ainsi que les coûts et dépenses subis.
6. Prendre en compte toutes les évolutions et les réclamations.
7. Analyser les écarts, leurs causes et comparer la réalisation avec la prévision des coûts.
8. Effectuer une prévision des évolutions des coûts et des coûts finaux.
9. Développer et appliquer les actions correctives.
10. Mettre à jour les estimations de coûts en fonction des évolutions.
11. Documenter les leçons apprises et appliquer aux futurs projets

Etapes clés de management financier possibles :

1. Analyser les options et les modèles financiers pour le projet, programme ou portefeuille.
2. Négocier avec les sources de fonds possibles et déterminer leurs conditions.
3. Sélectionner la source de financement du projet.
4. Affecter les éléments de coût au budget, analyser les paiements en avance.
5. Calculer l'utilisation des ressources financières et le cash flow du projet, programme ou portefeuille.
6. Etablir et contrôler les processus et les autorisations de paiement.
7. Identifier, établir et contrôler les systèmes d'audit financier et de comptabilité.
8. Prendre en compte les modifications dans l'utilisation des ressources financières et des budgets disponibles au cours du cycle de vie du projet.
9. Valider et gérer les budgets qui couvrent les dépenses encourues.
10. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Budgéter les coûts du projet

Cash flow entrant et sortant

Marge pour aléas

Plan comptable

Méthode de contrôle des coûts

Méthodes d'estimation des coûts

Structures de coûts

Devises

Conception à coût objectif

Valeur acquise

Prévision de coût final

Ressources financières

Modèles financiers

Inflation des prix

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management des coûts et des ressources financières pour des programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme
- B A managé avec succès les coûts et ressources financières liées à un projet complexe
- C A managé avec succès les coûts et ressources financières liées à un projet de complexité restreinte
- D Possède les connaissances requises concernant le management des coûts de projet et les ressources financières et peut les appliquer.

Principales relations :

1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques & opportunités, 1.09 Structures projet, 1.10 Périmètre & livrables, 1.11 Planning et phase projet, 1.12 Ressources, 1.14 Achats & contrats, 1.16 Contrôle & Reporting, 1.18 Communication, 2.02 Engagement & motivation, 2.10 Argumentation, 2.12 Conflits & crises, 2.14 Appréciation de valeurs, 2.15 Ethique, 3.01 Orientation projet, 3.04 Mise en œuvre de projet programme et portefeuille, 3.05 Organisation permanente, 3.10 Finance, 3.11 Juridique.

1.14 Achats & contrat

L'**Achat** concerne l'obtention, auprès des fournisseurs de produits et services du projet, de la meilleure valeur par rapport au montant payé. Il est nécessaire de formaliser le travail à effectuer par les fournisseurs et par les organisations concernées, de définir clairement ce qui est attendu d'eux et de faire exercer un contrôle par l'organisation réceptrice des obligations de chaque partie.

L'achat est habituellement assuré par une équipe achat et approvisionnement qui peut faire partie du projet ou programme ou faire partie de l'organisation permanente. L'équipe achat et approvisionnement possède ses propres stratégies et processus. Elle identifie avec le responsable de projet ou programme les fournisseurs potentiels, sollicite des propositions, fait des appels d'offres, sélectionne le fournisseur, négocie les contrats long terme avec les fournisseurs sélectionnés et minimise les stocks par la livraison en 'juste à temps'. Lorsque l'organisme est une entité publique, il doit s'assurer de la conformité avec la législation concernant les appels d'offres. Lorsque des problèmes surviennent, elle se doit de négocier une solution avec les fournisseurs pertinents.

L'objectif du management de contrat est de contrôler le processus de formalisation de contrat et, après signature, de gérer le contrat pendant le cycle de vie du projet. Le département juridique de l'organisation permanente est en général impliqué dans la préparation et la formalisation du contrat avec toutes les parties concernées ainsi que dans toute action qui résulterait d'un défaut de client ou de fournisseur.

Cet élément de compétence comprend aussi la contractualisation interne (c'est à dire un accord entre différentes parties d'une même entité juridique) pour l'acquisition/livraison de produits et services.

Un responsable de contrat compétent a une forte connaissance des termes du contrat. Cependant il apprécie la nécessité d'invoquer ou non des clauses de pénalité en cas de défaillance d'une des parties. Son appréciation doit prendre en compte à la fois les circonstances dans lesquelles la défaillance est apparue et la nature des relations établies avec le client ou le fournisseur (relation stratégique long-terme à comparer à un contrat unique).

Etapas clés possibles :

1. Identifier et définir ce qui doit être obtenu.
2. Emettre un appel d'offre.
3. Sélectionner les fournisseurs.
4. Etablir l'administration du contrat.
5. Exécuter le contrat.
6. Gérer les évolutions.
7. Accepter la conformité du contrat
8. Clore le contrat.
9. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets

Thèmes traités :

Procédures de recette et de test
Gestion des évolutions
Gestion des réclamations
Revue de performance de contrat
Clauses contractuelles, incluant les pénalités
Analyse Faire ou Faire-faire
Pénalités
Règles et pratiques d'achat
Partenariats stratégiques
Contrats logistiques
Processus d'appel d'offre

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management des achats et des contrats pour des programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme
- B A managé avec succès les problématiques d'achats et de contrats liées à un projet complexe
- C A managé avec succès les problématiques d'achats et de contrats liées à un projet de complexité restreinte
- D Possède les connaissances requises concernant les problématiques d'achats et de contrats d'un projet et peut les appliquer.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.05 Qualité, 1.06 Organisation projet, 1.07 Travail en équipe, 1.08 Résolution de problème, 1.10 Périmètre & livrables, 1.15 Evolution, 1.16 Contrôle & rapports, 1.19 Lancement, 1.20 Clôture, 2.04 Affirmation de soi, 2.08 Orientation résultat, 2.11 Négociation, 2.13 Fiabilité, 2.15 Ethique, 3.01 Orientation projet, 3.06 Business, 3.09 Santé, sûreté, sécurité & environnement, 3.11 Juridique.

1.15 Evolutions

Suite à des événements imprévus, les **évolutions** sont souvent nécessaires dans un projet. Il peut être nécessaire de changer les spécifications du projet ou des termes de contrats avec des fournisseurs ou des clients. Les évolutions doivent être suivies en conservant comme base de comparaison les buts et objectifs originaux tels que définis dans l'étude de rentabilité.

Au début du projet, le processus adopté pour la gestion des évolutions doit être convenu avec toutes les parties prenantes pertinentes. Un processus de gestion des évolutions formel et pro-actif qui anticipe les besoins d'évolutions est préférable à un processus qui réagit seulement après la mise en évidence d'un besoin d'évolution.

Une évolution du périmètre du projet ou des spécifications d'un livrable est gérée dans un processus formel et pro-actif. Le processus d'évolution recouvre tout ce qui résulte de l'évolution nécessaire ou des nouvelles opportunités identifiées, et comprend l'accord sur le processus de décision concernant les évolutions, celui sur le besoin d'évolution, et la décision d'accepter l'évolution et sa mise en place. Ceci s'applique pour tous les types d'évolution. Le management des évolutions identifie, décrit, classe, évalue, approuve ou rejette, réalise et vérifie les évolutions par rapport aux accords juridiques ou autres. Les évolutions peuvent être demandées par toute partie et doivent être gérées en tant qu'évolutions proposées ou approuvées, ainsi que communiquées à toutes les parties prenantes pertinentes. Pour le management d'une évolution, ses effets directs et indirects sur le projet, programme ou portefeuille complet et son contexte sont pris en compte. L'impact d'une évolution sur les livrables du projet, la configuration, le planning, les coûts, le plan de financement et les risques sont déterminés en comparaison avec le projet de base. Une fois les évolutions acceptées, le plan de projet doit être ajusté en conséquence.

Etapes clés possibles :

1. Décider la politique de management des évolutions et du processus à utiliser.
2. Identifier toutes les évolutions proposées.
3. Analyser leurs conséquences sur le projet.
4. Solliciter l'autorisation pour les évolutions, lorsque nécessaire.
5. Obtenir l'approbation ou le rejet des évolutions.
6. Planifier, exécuter, contrôler et clore les évolutions approuvées.
7. Rendre compte du statut des évolutions après achèvement.
8. Suivre l'effet des évolutions par rapport au projet de base.
9. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Autorité sur les évolutions
Management des évolutions
Management des ordres d'évolutions
Demande d'évolution
Gestion de configuration
Re-conception de produit

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management des évolutions pour des programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme
- B A managé avec succès les évolutions d'un projet complexe
- C A managé avec succès les évolutions d'un projet de complexité restreinte
- D Possède les connaissances requises concernant le management des évolutions d'un projet et peut les appliquer.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques & opportunités, 1.08 Résolution de problème, 1.09 Structures projet, 1.10 Périmètre & livrables, 1.11 Planning & phases projet, 1.12 Ressources, 1.13 Coût & finance, 1.17 Information & documentation, 2.03 Self-control, 2.07 Créativité, 2.08 Orientation résultat, 2.09 Efficacité, 2.10 Argumentation, 2.11 Négociation, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.05 Organisation permanente, 3.06 Business.

1.16 Contrôle & rapports

Cet élément concerne le contrôle intégré et le Reporting du projet. Le contrôle est basé sur les objectifs du projet, plans et contrats. Il mesure le progrès et la performance réalisée du projet, le compare à la référence de base, et prend les actions correctives nécessaires.

Les rapports fournissent l'information et communiquent sur le statut du travail effectué dans le projet et prévoient le déroulement jusqu'à la fin du projet ou programme. La notion de rapport inclus également les audits financiers ou les revues de projet.

Lorsque le responsable de projet et/ou son équipe sont très expérimentés, il peut être suffisant et acceptable pour les parties prenantes de 'rendre compte par exception'. Ceci signifie l'émission d'un rapport lorsqu'il existe quelque chose de significatif à relater, plutôt que d'émettre des statuts réguliers ou des mises à jour de rapports.

Le contrôle et le Reporting des statuts de portefeuilles sont assurés pour la période en cours et présente la prévision pour un nombre pertinent de périodes de temps futures.

Un contrôle de projet intégré et un système de Reporting couvre tous les objectifs du projet et les facteurs de succès correspondants pour les phases projets et exigences de toutes les parties prenantes.

Étapes de procédé possibles :

1. Etablir un système de Reporting efficace pour le projet.
2. Suivre les statuts et la performance du projet aux dates spécifiées.
3. Analyser les objectifs, plans et identifier les dérives ; mener des analyses de tendances.
4. Planifier les alternatives et mener des simulations (analyses de scénarii et d'influence).
5. Développer et appliquer des actions correctives.
6. Ajuster le cas échéant les objectifs du projet.
7. Rendre compte du statut du projet et de la performance aux parties prenantes.
8. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Réalisé
Provision
Actions correctives
Prévision
Suivi
Statut de projet

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management du contrôle et des rapports pour des programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme
- B A managé avec succès les problématiques de contrôle et les rapports d'un projet complexe
- C A managé avec succès les problématiques de contrôle et les rapports d'un projet de complexité restreinte
- D Possède les connaissances requises concernant le management du contrôle et des rapports d'un projet et peut les appliquer.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques & opportunités, 1.05 Qualité, 1.09 Structures projet, 1.10 Périmètre & livrables, 1.11 Planning & phases projet, 1.13 Coût & finance, 1.14 Achats & contrats, 1.15 Evolutions, 1.17 Information & documentation, 1.18 Communication, 2.01 Leadership, 2.08 Orientation résultat, 2.09 Efficience, 2.13 Fiabilité, 2.14 Appréciation de valeurs, 2.15 Ethique, 3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille, 3.04 Mise en place projet, programme portefeuille, 3.06 Business, 3.10 Finance.

1.17 Information & documentation

Le management de l'information comprend la modélisation, la collecte, la sélection, le stockage et la récupération des données projet (formatées, non formatées, graphiques, papier, électronique).

Il est important de décider avec soin qui reçoit quelle information. La tentation existe de submerger les personnes avec trop d'information. Les parties prenantes doivent seulement recevoir l'information dont elles ont besoin, sous une forme convenable, de façon à leur permettre de prendre toutes les actions et décisions attendues d'elles.

Un système de documentation doit spécifier les catégories de documents nécessaires au projet, programme ou portefeuille, où chaque sorte de document est 'prêt à l'usage'. Pour chaque sorte de document, le système doit également spécifier : l'information que le document contient ; le format de cette information (texte narratif, diagramme, code source, etc.) ; et la forme du document (papier, film, ou électronique).

La documentation inclut toutes les données, informations, connaissances et pratiques accumulées au cours du cycle de vie, spécialement en ce qui concerne la configuration, les évolutions et tous les documents de management.

L'équipe d'information et documentation est généralement une composante de l'organisation permanente. Le responsable de projet, programme ou portefeuille doit nommer une personne pour assurer la liaison avec cette équipe et/ou mettre en place les processus pour assurer la conformité avec les règles de l'organisme et toutes les exigences réglementaires traitant d'information et documentation.

Etapes de procédé possibles concernant l'information:

1. Planifier le système d'information projet nécessaire au management du projet, programme ou portefeuille.
2. Assurer la conformité avec les règles de l'organisme ainsi que les exigences réglementaires.
3. Mettre en oeuvre le système d'information du management de projet.
4. Contrôler l'utilisation du système d'information de management de projet.
5. Auditer l'utilisation du système d'information de management de projet.
6. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Etapes de procédé possibles concernant la documentation :

1. Développer un plan de management de la documentation.
2. Assurer la conformité avec les règles de l'organisme ainsi que les exigences réglementaires concernant la documentation.
3. Classer les documents.
4. Diffuser les documents
5. Entreposer les documents, en copie papier et/ou au format électronique.
6. Contrôler les mises à jour et versions de la documentation.
7. Archiver les documents.
8. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Confidentialité
Conception et format de document
Identification de document et modification
Dossiers et archivage
Transmission au client
Bases de données d'information
Structure d'information et plan de management
Exigences réglementaires
Sécurité
Glossaire

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management de l'information et de la documentation pour des programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme
- B A managé avec succès les problématiques de l'information et de la documentation d'un projet complexe
- C A managé avec succès les problématiques de l'information et de la documentation d'un projet de complexité restreinte
- D Possède les connaissances requises concernant le management de l'information et de la documentation d'un projet et peut les appliquer.

Principales relations :

1.05 Qualité, 1.10 Périmètre & livrables, 1.15 Evolutions, 1.16 Contrôle & rapports, 1.18 Communication, 1.19 Lancement, 1.20 Clôture, 2.03 Self-control, 2.10 Orientation résultat, 2.13 Fiabilité, 2.15 Ethique, 3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille, 3.04 Mise en place projet, programme portefeuille, 3.05 Organisation permanente, 3.11 Juridique.

1.18 Communication

La **communication** couvre l'échange efficace et la compréhension d'information entre parties. La communication efficace est vitale pour la réussite des projets, programmes ou portefeuilles ; la bonne information doit être transmise aux parties pertinentes, de façon précise et cohérente pour respecter leurs attentes. La communication doit être utile, claire et opportune.

Le management de projet, programme ou portefeuille prépare un plan de communication. Un document listant qui est destinataire de quoi et quand, peut être un outil utile pour assurer une communication efficace.

Il est important de bien gérer les informations confidentielles. Si des informations confidentielles (secrets industriels, information commerciale, propriété intellectuelle) sont communiquées à une personne qui ne devrait pas les connaître, le projet ou une organisation permanente peut être impacté fortement.

La communication peut prendre plusieurs formes : orale, écrite, texte ou graphique, statique ou dynamique, formelle ou informelle, volontaire ou demandée ; et peut utiliser divers supports papier ou moyens électroniques. La communication peut se dérouler lors de conversations, réunions, ateliers, conférences ou en échangeant des rapports et comptes-rendus de réunions. Le management des réunions inclut la préparation de la réunion, la conduite de son déroulement, le compte- rendu et le suivi des actions qui en résultent.

Etapes de procédé possibles :

1. Etablir un plan de communication au début du projet ou programme, en tant qu'un des processus d'un portefeuille.
2. Identifier les populations cibles de communication et leur localisation.
3. Déterminer ce qui a besoin d'être communiqué et le contexte.
4. Choisir le lieu, la date, la durée et le support de communication.
5. Planifier le processus de communication et préparer les éléments.
6. Vérifier l'infrastructure et envoyer/transmettre l'information.
7. Solliciter un retour sur l'efficacité de la communication.
8. Evaluer et prendre les actions appropriées.
9. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Communication appropriée

Langage corporel

Plan de communication

Communications formelles et informelles

Ecoute

Réunions

Présentations

Sécurité et confidentialité

Communication verbale

Communication écrite

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management de la communication pour des programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme
- B A managé avec succès les problématiques de la communication d'un projet complexe
- C A managé avec succès les problématiques de la communication d'un projet de complexité restreinte
- D Possède les connaissances requises concernant le management de la communication d'un projet et peut les appliquer.

Principales relations :

1.02 Parties prenantes, 1.07 Travail en équipe, 1.09 Structures projet, 1.16 Contrôle & rapports, 1.17 Information & documentation, 1.19 Lancement, 1.20 Clôture, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Affirmation de soi, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.07 Créativité, 2.09 Efficience, 3.01 Orientation projet, 3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille, 3.04 Mise en place projet, programme portefeuille, 3.05 Organisation permanente.

1.19 Lancement

Le **lancement** est la base d'un programme ou d'un projet réussi. Le lancement est fréquemment caractérisé par l'incertitude, par une information partielle ou indisponible. De plus les exigences des parties prenantes peuvent être mal définies, avec des attentes irréalistes ou un calendrier inaccessible. Et souvent l'optimisme, l'enthousiasme initial sont à modérer face aux réalités.

Un atelier de lancement bien préparé avec l'équipe projet programme et managé de façon efficace améliore les chances de succès du programme/projet. L'atelier de lancement se concentre sur le développement de la charte du programme/projet et la préparation du plan de management du programme/projet, rappellent les rôles de l'équipe et le chemin critique du programme/projet.

Pour les portefeuilles, la structure de phases est habituellement remplacée par des intervalles de temps typiquement liés au cycle de budgétisation et/ou planification et cycle de livraison. L'organisation normale est une planification annuelle et un calendrier de livraison, avec des réunions et points de décision, avec une identification des ressources et budgets pour la planification stratégique et le contrôle. Une interaction serrée entre les managements des projets, programme et portefeuille est cruciale pour assurer une approbation des projets, programme et portefeuilles par le top-management.

Après une décision de continuer un projet ou un programme, le lancement de la phase suivante est engagé en gardant à l'esprit :

- les objectifs spécifiques de la phase à engager ;
- les évolutions d'organisation nécessaires décidées;
- le besoin de confirmer ou modifier la charte du projet/programme et les plans de management du projet/programme ;
- la mise à jour du planning détaillé et du plan de dépenses ;
- l'engagement des ressources.

Lorsqu'il existe des contraintes calendaires pour certaines phases, un processus de transition du projet/programme doit être managé par l'équipe de management du projet/programme.

Étapes de procédé possibles :

1. Initier le processus de lancement.
2. Communiquer les objectifs du projet/programme et son contenu.
3. Créer une vision partagée ou une mission pour le projet ou le programme dans les plans.
4. Développer un plan de management détaillé du projet ou programme.
5. Obtenir l'acceptation du projet/programme et du plan de management du projet/programme.
6. Entraîner l'équipe projet/programme à travailler ensemble et rester focalisé sur le but du projet/programme.
7. Se procurer les ressources, finances, équipements et bâtiments.
8. S'assurer d'un lancement adéquat du projet/programme, ses projets ou sous-projets et des phases projet.
9. Obtenir l'approbation de la charte Programme/projet et du plan de management programme/projet, passer en revue à chaque phase du projet/programme et de ses projets ou sous-projets et modifier si nécessaire.
10. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Carte de projet/programme
Plan de management de projet/programme
Atelier de lancement

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management du lancement pour des programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme
- B A managé avec succès les problématiques de lancement d'un projet complexe et de ses phases.
- C A managé avec succès les problématiques de lancement d'un projet de complexité restreinte et de ses phases.
- D Possède les connaissances requises concernant le management du lancement d'un projet complet et de ses phases et peut les appliquer.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.06 Organisation projet, 1.07 Travail en équipe, 1.10 Périmètre & livrables, 1.11 Planning & phases projet, 1.13 Coûts & finances, 1.14 Achats & contrats, 1.17 Information & documentation, 1.18 Communication, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Affirmation de soi, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.07 Créativité, 3.04 Mise en place projet, programme portefeuille, 3.05 Organisation permanente.

1.20 Clôture

La clôture se réfère à l'achèvement du projet, du programme ou d'une phase de projet, après que les résultats du programme, du projet ou de la phase aient été livrés.

Chaque phase de projet ou sous-projet est formellement clôturée avec la réalisation d'une évaluation documentée de la phase, avec la vérification que les objectifs ont été atteints et que les attentes et exigences des clients ont été remplies. Les propositions pour la(les) phase(s) du projet font l'objet d'une revue et tous les problèmes nécessitant une décision sont soumis à l'organisation appropriée pour autorisation.

La clôture d'un projet ou d'un programme, avec contrat formel signé, prend en compte des clauses incluses comme : le transfert de responsabilités du contractant au propriétaire du projet, la définition de la phase de garantie et le paiement final qui doit être facturé.

La transmission de la documentation (dénommée configuration réalisée) est fournie et la formation de ceux qui doivent utiliser les résultats du projet est assurée. Ceci est essentiel pour garantir que les enjeux attendus de l'investissement fait dans le projet ou programme sont atteints.

Les résultats du projet et l'expérience acquise sont évalués et les meilleures pratiques sont documentées de façon à être utilisée pour améliorer les projets futurs. Les membres de l'équipe projet sont transférés sur d'autres missions et doivent être formellement libérés de leurs rôles et responsabilités.

Etapas de procédé possibles :

1. Commencer l'utilisation des produits (livrables).
2. Formaliser le processus d'achèvement du projet, la transmission des documents opérationnels et s'accorder sur un processus pour résoudre les problèmes ouverts.
3. Obtenir un retour des clients.
4. Mettre à jour et s'accorder sur les services liés à la livraison, par exemple la documentation de la configuration réalisée (ce qui a été réellement livré) ; les formations, et le service après-vente.
5. Mettre à jour et s'accorder sur les conditions de garantie.
6. Fermer les contrats avec les contractants et les fournisseurs.
7. Terminer toutes les transactions financières et mettre à jour les coûts finaux.
8. Tenir une réunion de clôture de projet.
9. Libérer les ressources humaines et autres biens, dissoudre l'organisation projet, obtenir une libération du rôle de management de projet et transmettre la responsabilité au propriétaire du projet.
10. Archiver les dossiers du projet.
11. Emettre le rapport final.
12. Mettre à jour la base de données des meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Documentation projet de la configuration réalisée

Revue de conformité contractuelle, procédure de recette et tests

Termes de contrat, pénalités

Transmission de documents

Déclaration d'acceptation

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management de la clôture pour des programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme
- B A managé avec succès les problématiques de clôture d'un projet complexe.
- C A managé avec succès les problématiques de clôture d'un projet de complexité restreinte.
- D Possède les connaissances requises concernant le management de la clôture d'un projet complet et peut les appliquer.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.06 Organisation projet, 1.10 Périmètre & livrables, 1.13 Coûts & finances, 1.17 Information & documentation, 2.02 Engagement & motivation, 2.08 Orientation résultats, 2.10 Argumentation, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.04 Mise en place projet, programme portefeuille, 3.05 Organisation permanente, 3.10 Finance, 3.11 Juridique.

1.21 Arrêt

L'AFITEP a décidé de rajouter ce 21ème élément de compétence technique afin d'être conforme à la normalisation Française.

A chaque étape clé de projet ou programme, à chaque phase clé du cycle de vie d'un projet, y compris en phase de réalisation, il convient de vérifier l'intérêt du projet global pour l'organisme et d'envisager si nécessaire l'arrêt du projet.

En fonction de l'état d'avancement du projet, les conséquences de l'arrêt du projet seront plus ou moins importantes.

Lors de la phase d'initialisation, l'arrêt d'un projet fait partie des conséquences normales possibles. Les différentes étapes sont effectuées sans présumer du lancement ou non du projet.

Lors de la phase de préparation ou de réalisation, l'arrêt nécessite un bilan des enjeux du projet ou programme et de l'organisme :

- Conséquences financières ;
- Conséquences en termes d'image ;
- Conséquences sur la motivation des parties prenantes ;
- etc.

Lors de l'arrêt d'un projet interne en phase de préparation, il conviendra de veiller particulièrement à la communication aux parties prenantes sur les causes de cet arrêt. En effet les conséquences financières pour l'organisme étant souvent plus faibles, l'acceptation de cet arrêt est plus difficile pour les personnes qui se sont investies dans le projet.

L'arrêt du projet est toujours suivi d'une phase de clôture.

Etapes de procédé possibles :

1. Etablir si des éléments liés au projet ou liés au contexte peuvent mettre en danger la poursuite du projet.
2. Evaluer les éléments, présenter une synthèse des options possibles.
3. Evaluer les avantages, inconvénients et risques de chacune des options.
4. S'accorder sur l'option retenue.
5. Mettre à jour le plan projet.
6. Préparer les différentes communications ciblées sur les différentes parties prenantes.
7. Communiquer aux parties prenantes
8. Mettre à jour la base de données des meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Cycle de vie
Pénalités

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le management de l'arrêt de projet pour des programmes importants et/ou de portefeuilles d'un organisme ou d'une unité d'un organisme
- B A managé avec succès les problématiques de risque d'arrêt d'un projet complexe.
- C A managé avec succès les problématiques de risque d'arrêt d'un projet de complexité restreinte.
- D Possède les connaissances requises concernant l'arrêt de projet et peut les appliquer.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques et opportunités, 1.06 Organisation projet, 1.10 Périmètre & livrables, 1.13 Coûts & finances, 1.17 Information & documentation, 1.20 Clôture de projet, 2.02 Engagement & motivation, 2.08 Orientation résultats, 2.10 Argumentation, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.04 Mise en place projet, programme portefeuille, 3.05 Organisation permanente, 3.10 Finance, 3.11 Juridique.

4.2 Eléments de compétence comportementale

Cette section décrit les éléments de compétence comportementale. Ils sont issus de la partie compétence des documents de référence et ils incluent les éléments d'attitude personnelle qui figuraient dans l'ICB version 2. Les éléments de compétence comportementale les plus pertinents ont été sélectionnés pour le management de projet et le contexte des projets. La description de chaque élément de compétence comportementale a été rédigée au regard des exigences d'un management de projet professionnel. Les éléments de compétence sont listés ci-dessous ;

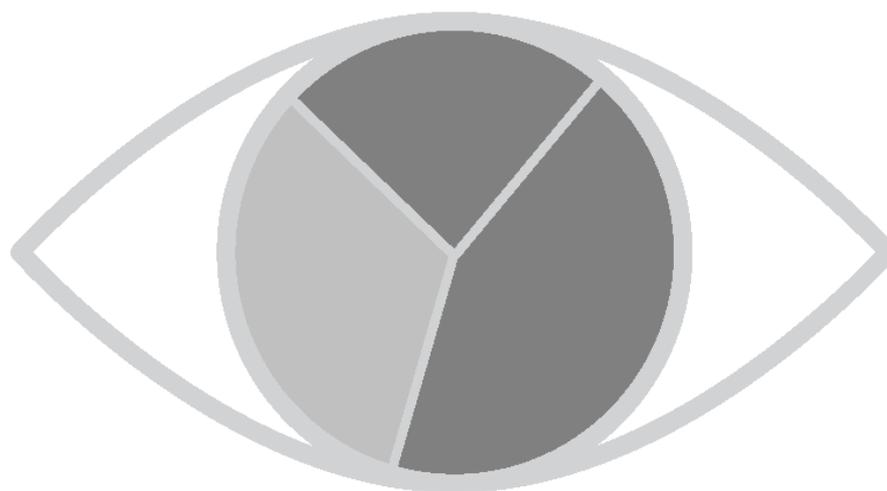


Tableau 4.2 Eléments de compétence comportementale

2.01 Leadership	2.09 Efficience
2.02 Engagement & motivation	2.10 Argumentation
2.03 Self-control	2.11 Négociation
2.04 Affirmation de soi	2.12 Conflits & crises
2.05 Gestion de stress	2.13 Fiabilité
2.06 Ouverture d'esprit	2.14 Appréciation de valeurs
2.07 Créativité	2.15 Ethique
2.08 Orientation résultat	

L'importance de chaque élément de compétence comportementale diffère en fonction des situations de projet. La base pour un comportement professionnel est de bien prendre en compte la situation du projet et de considérer, pour chaque cas, les éléments de compétence technique et contextuelle avec une importance pouvant être différente du fait de la situation particulière du projet.

Un comportement efficace dans une situation de projet donnée est la base de l'évaluation. Chaque élément de compétence dans ce domaine est rédigé en se basant sur une description générale, une liste de thèmes traités et une liste d'étapes de processus possibles.

La connaissance et l'expérience requises pour chaque niveau IPMA sont décrites dans les énoncés de compétences clés par niveau et sont complétées par la section des principales relations, qui montre les associations avec les autres éléments de compétence. Ces éléments de compétence sont considérés comme étant toujours reliés. La section des principales relations est destinée à faciliter une lecture exhaustive et à aider à l'évaluation des compétences des candidats. Elle est liée au contenu et au contexte spécifique de la situation.

Les éléments de compétence comportementale sont également soutenus par la description de comportements

clés adéquats et de comportements nécessitant une amélioration (tableau schéma comportementaux). Ces descriptions aident à déterminer les compétences comportementales du candidat au cours des ateliers et des interviews. Ces descriptions sont aussi utiles pour formuler les questions STAR (cf. § 2.6).

La description des compétences de comportement efficaces aux différents niveaux IPMA est la suivante :

- **Au niveau A de l'IPMA** : le candidat doit avoir montré une mise en oeuvre efficace des éléments de compétence comportementale dans la coordination de projets et/ou de programmes, dans le cadre d'un portefeuille ou d'un programme, avec alignement sur les organisations permanentes et en relation avec la stratégie de l'organisme. Le candidat a guidé les responsables de (sous) programme et/ou de (sous) projet dans leur développement comportemental. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre d'outils et de méthodes de développement de la compétence comportementale dans les projets ou programmes et a contribué au développement de la profession de responsable de projet en publiant ou présentant ses travaux expérimentaux ou conceptuels concernant les compétences comportementales. Des connaissances spécifiques ou des critères d'expérience et schémas comportementaux sont listés dans la description des éléments de compétence comportementale pour aider l'évaluation.
- **Au niveau B de l'IPMA** : Le candidat doit avoir montré une application efficace des éléments de compétence comportementale dans des problématiques de projets complexes et dans le cadre du projet. Le candidat a guidé des responsables de (sous) projets dans leur développement comportemental.
- **Au niveau C de l'IPMA** : Le candidat doit avoir montré une application efficace des éléments de compétence comportementale dans des problématiques de management de projet de complexité limitée. Le candidat peut avoir besoin d'être guidé dans le développement supplémentaire de comportements adaptés.
- **Au niveau D de l'IPMA** : Seule la connaissance de chaque élément de compétence comportementale et son application est évaluée.

2.01 Leadership

Le **Leadership** implique de fournir une direction et de motiver les acteurs impliqués dans le projet dans leur rôle ou tâche pour atteindre les objectifs du projet. C'est une compétence vitale pour le responsable de projet. Le leadership est nécessaire tout au long du cycle de vie du projet. Ceci est particulièrement important lorsqu'un projet rencontre des problèmes, lorsque des évolutions sont nécessaires ou lorsqu'il y a des incertitudes sur l'action à entreprendre. Le leadership est nécessaire pour exercer toutes les compétences du responsable de projet de façon visible et acceptée par l'équipe. En dehors d'exercer son leadership vis à vis de l'équipe projet, le responsable de projet doit être perçu comme un « chef » dans la représentation du projet vis à vis du haut management et des parties prenantes.

Le responsable de projet doit connaître les styles de leadership possibles et décider celui qui est le plus adéquat pour le projet, pour l'équipe et pour maîtriser les relations avec le haut management et les autres parties prenantes dans tous les types de situation. Le style de leadership inclut des schémas de comportement, des méthodes de communication, des attitudes en cas de conflits ou de critiques, des moyens pour contrôler les comportements des membres de l'équipe, des processus de prise de décision, ainsi que les niveaux et les types de délégation.

Étapes de procédé possibles :

1. Déterminer quel style de leadership est pertinent pour chaque situation particulière (avec l'équipe projet, le haut management, et les autres parties prenantes).
2. S'assurer qu'il est compatible avec son propre style et ses aptitudes.
3. Utiliser le style de leadership choisis.
4. Passer en revue et solliciter des commentaires (de l'équipe, du haut management, et des autres parties prenantes) et modifier le style de leadership si nécessaire.
5. Utiliser les opportunités de formation et de coaching pour améliorer ses propres compétences de leadership.
6. Fournir aux membres de l'équipe des formations et du coaching sur le leadership.
7. Passer en revue et chercher à améliorer de façon continue vos compétences en leadership et celles de votre équipe.
8. Documenter les meilleures pratiques et appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Coaching
Délégation
Retour
Styles de leadership
Motivation
Autorité naturelle
Pouvoir
Reconnaissance
Ténacité
Vision

Compétences clés par niveau :

- A A pratiqué, managé et dirigé de façon efficiente le leadership avec les responsables de programme et de projet, dans un contexte de projet ou d'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans le développement de leur leadership. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre de leadership pour des projets ou programmes.
- B A pratiqué et managé de façon efficiente le leadership dans des problématiques de projet complexe et dans un contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans le développement de leur leadership.
- C A pratiqué et managé de façon efficiente le leadership dans des problématiques de projet non complexe.
- D Possède les connaissances requises à propos du leadership.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.04 Risques & opportunités, 1.06 Organisation projet, 1.07 Travail en équipe, 1.09 Structures projet, 1.16 Contrôle & rapports, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Affirmation de soi, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.08 Orientation résultat, 2.11 Négociation, 2.12 Conflits & crises, 2.15 Ethique, 3.05 Mise en oeuvre de projet, programme et portefeuille, 3.06 Business.

Schémas comportementaux :

2.01 Leadership

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Peut déléguer des tâches, a confiance dans les autres et leur apporte un coaching pour se développer et atteindre leur potentiel.	Ne délègue pas et ne coach pas pour développer les autres.
Possède une vision, l'exprime clairement, la soutient bien et la réalise	Peut être absorbé par lui-même, change de direction aisément, n'a pas de vision, ne soutient pas ses idées.
Possède une autorité naturelle, est écouté et a la confiance des autres.	Doit démontrer les vues de façon répétée. Les personnes doutent de lui.
Délègue des lots de travaux SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, positionné dans le Temps) pertinents par rapport aux aptitudes des membres de l'équipe et leur donne de la liberté sur la façon de les réaliser.	Ne manage pas en utilisant les principes SMART et réduit le périmètre d'action des subordonnés en les restreignant et les contrôlant.
Est un modérateur averti	Ne modère pas les processus et les conflits
Combine pouvoir et charisme	Apparaît faible et falot
Inspire, rend les personnes fières du travail qu'elles font	Les personnes ne sont pas attirées par sa personnalité
Sait comment récompenser et prend des actions correctives d'une façon acceptable pour les membres de l'équipe	Ne récompense pas, et prend des actions correctives d'une façon et dans des circonstances inappropriées.
Prend la responsabilité complète, délègue les responsabilités et tâches en conséquence	Passe toutes les responsabilités et les objectifs directement aux membres de l'équipe
Sécurise les objectifs du projet et protège les membres de l'équipe dans la négociation des évolutions	Blâme les membres de l'équipe et permet aux pressions exercées par les autres de modifier les objectifs, les missions ou les spécifications du projet
Contrôle le comportement des membres de l'équipe d'une façon consciente et constructive, est discipliné et réserve du temps pour la communication	N'a pas d'idée claire de l'effet du contrôle des actions, prétend que le temps manque, évite les discussions
Implique les membres de l'équipe dans les décisions et possède des raisons valables pour prendre les décisions seul.	Décide de tout lui-même et ne communique pas les décisions aux membres de l'équipe
Adopte un style de leadership pertinent pour l'équipe spécifique et la situation de travail, est ouvert aux remarques	Dirige toujours d'une façon prévisible et est défensif à propos de son style de leadership
Agit de façon exemplaire et est reconnu comme leader par son équipe et par les autres parties prenantes	Les comportements sont considérés comme inappropriés par les autres, ne montre pas de leadership ni vis à vis de son équipe ni vis à vis des autres parties prenantes
Agit et parle calmement, formule ses réponses correctement et avec autorité	Parle trop vite, ne finit pas ses phrases et utilise des gestes et un langage corporel inapproprié
Reste calme durant les crises, évite de laisser paraître son stress	Panique et perd son self-control

2.02 Engagement & motivation

L'**engagement** est l'implication personnelle du responsable de projet vis à vis du projet ainsi que de la part des autres personnes associées au projet. L'engagement fait que les personnes croient au projet et qu'elles veulent en faire partie. Pour assurer l'engagement il est nécessaire d'apporter une vision et de motiver les personnes pour se rassembler derrière un but commun. La motivation de l'équipe projet dépend de la bonne cohésion des individus et de leur aptitude à faire face aux succès et difficultés du projet.

L'engagement et la **motivation** des individus impliqués dans le projet doivent être sincères. Cela entraîne alors une bonne atmosphère de travail et une productivité individuelle et collective. La motivation d'une personne demande, de la part du responsable de projet, d'avoir conscience des aptitudes et expériences des personnes, de connaître leurs attitudes personnelles et leurs motivations profondes.

Etapes de procédé possibles :

1. Etre conscient des exigences des différentes parties prenantes ainsi que de la situation et des intérêts des individus dans le projet.
2. Etre explicite sur les parties prenantes ou les intérêts personnels qui ne pourront pas ou ne seront pas servis.
3. Examiner les possibilités d'inclure les intérêts de toutes les parties, définir les gains rapides et les incitations.
4. Etre sûr de comprendre à quelles parties du projet ont adhéré les membres de l'équipe projet et rester vigilant sur les évolutions des niveaux de motivation.
5. Apprécier, communiquer et/ou documenter les résultats obtenus rapidement et de façon adéquate.
6. Travailler sur une culture qui prend sa fierté dans le projet et les résultats de l'équipe, fournir des retours d'informations réguliers à l'équipe et ses membres et maintenir tout le monde impliqué.
7. Etre conscient des évolutions possibles des parties prenantes et de leurs intérêts et agir en conséquence.
8. Documenter les leçons apprises et appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Responsabilité
Délégation et habilitation
Enthousiasme
Modèles de motivation
Cohésion d'équipe
Attitude positive
Verbalisation et visualisation des objectifs

Compétences clés par niveau :

- A A pratiqué, managé et dirigé de façon efficiente l'engagement et la motivation avec les responsables de programme et de projet, dans un contexte de projet ou d'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans le développement de compétence en engagement & motivation. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre d'engagement et motivation pour des projets ou programmes.
- B A pratiqué et managé de façon efficiente l'engagement et la motivation dans des problématiques de projet complexe et dans un contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans le développement de leurs aptitudes d'engagement et de motivation.
- C A pratiqué et managé de façon efficiente l'engagement et la motivation dans des problématiques de projet non complexe.
- D Possède les connaissances requises à propos d'engagement et de motivation.

Principales relations :

1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences & objectifs de projet, 1.06 Organisation projet, 1.07 Travail en équipe, 1.10 Périmètre & livrables, 1.11 Planning & phase projet, 1.13 Coûts & finance, 1.18 Communication, 1.19 Lancement, 1.20 Clôture, 2.03 Self-control, 2.04 Affirmation de soi, 2.05 Gestion de stress, 2.08 Orientation résultat, 2.13 Fiabilité, 2.14 Appréciation de valeurs, 2.15 Ethique, 3.01 Orientation projet, 3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille, 3.06 Business, 3.08 Management du personnel.

Schémas comportementaux :**2.02 Engagement & motivation**

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Manage de façon active l'implication des diverses parties prenantes	Limite l'engagement envers le projet et/ou les centres d'intérêts personnels ; ne s'intéresse pas aux centres d'intérêt des autres
Accueille les initiatives et stimule l'engagement des autres	Restreint l'activité des personnes aux tâches définies, ne reconnaît pas les initiatives. Ne délègue pas, reçoit le mérite et blâme les autres
Est enthousiaste et positif, travaille avec le sourire et le sens du service sans perdre de vue les objectifs du projet	Rend les gens nerveux, se focalise principalement sur les problèmes et les risques ou alors est enthousiaste mais perd de vue les objectifs du projet
Accueille les critiques comme une forme d'engagement	Ne supporte pas les critiques, ne les utilise pas au bénéfice du projet
Manage activement les niveaux de motivation	Ne traite pas les motivations décroissantes
Fait que le plan de projet est un travail d'équipe	Impose un plan de projet à l'équipe
Montre une attitude positive et réaliste, cherche toujours une solution aux problèmes qui surviennent	Rend compte des problèmes sans offrir d'options de solutions ; attend que d'autres prennent les décisions
Sait quand et comment impliquer les autres	Travaille seul
Montre sa détermination pour le bien du projet	Abandonne aisément et est facilement démotivé
Stimule l'implication de l'équipe et la coopération des différentes disciplines	Gène ou retarde le travail constructif de groupe, évite la coopération de différentes disciplines
Donne de la responsabilité aux autres et délègue son autorité, prend le blâme et partage le mérite	Ne délègue pas, reçoit le mérite et fait porter le blâme sur les autres

2.03 Self-control

Le self-control ou self-management est une approche systématique et disciplinée pour faire face au travail quotidien, aux exigences changeantes et pour traiter les situations de stress.

Le responsable de projet doit avoir conscience des niveaux de stress dans l'équipe et prendre les actions correctives appropriées afin de prévenir les situations possibles de perte de contrôle. Lorsqu'il y a perte de contrôle, le responsable de projet doit prendre les actions appropriées avec l'individu concerné tout en gardant le contrôle de lui-même.

L'utilisation efficace de ses ressources mène au management réussi de sa vie et à un bon équilibre entre travail, famille et loisirs. Le stress peut être managé systématiquement grâce à ses connaissances, expériences et méthodes appropriées. Le responsable de projet est responsable de son self-control, de la façon dont il l'exerce dans le travail en équipe ainsi que de celui des membres de son équipe.

Étapes de procédé possibles :

1. Analyser les situations de stress : Où et pourquoi le stress et la perte de self-control se produisent ?
2. Analyser son comportement au travail, et déterminer ce qui cause son stress ou sa perte de self-control.
3. Fournir les ressources adéquates (capacité et aptitudes) pour l'équipe projet.
4. Faire une analyse des forces et faiblesses de l'équipe et amener les individus à établir leurs buts.
5. Identifier les actions de réduction de stress.
6. Communiquer ouvertement et honnêtement avec les personnes impliquées pour réduire les niveaux de stress.
7. Partager certaines de ses responsabilités et de ses tâches ; les déléguer avec une autorité appropriée pour effectuer le travail.
8. Être soi-même bien organisé et afficher des comportements appropriés.
9. Apprendre des situations de stress et de perte de self-control ; utiliser ces connaissances pour minimiser l'impact de telles situations si elles se reproduisent.

Thèmes traités :

Attitude envers le travail
Équilibre et priorités
Modèles mentaux
Self-management
Travail en équipe
Gestion du temps
Travail sous stress

Compétences clés par niveau :

- A A pratiqué, managé et dirigé de façon efficace le self-control avec les responsables de programme et de projet, dans un contexte de projet ou d'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans le développement de self-control. Le candidat a également été impliqué dans la mise en œuvre de self-control pour des projets ou programmes.
- B A pratiqué et managé de façon efficace le self-control dans des problématiques de projet complexe et dans un contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans le développement de leur self-control.
- C A pratiqué et managé de façon efficace le self-control dans des problématiques de projet non complexe.
- D Possède les connaissances requises à propos de self-control.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.03 Exigences & objectifs de projet, 1.04 Risques & opportunités, 1.07 Travail en équipe, 1.09 Structure projet, 1.11 Planning & phase projet, 1.12 Ressources, 1.15 Evolutions, 1.17 Information & documentation, 2.04 Affirmation de soi, 2.05 Gestion de stress, 2.09 Efficience, 2.11 Négociation, 2.13 Fiabilité, 2.15 Ethique, 3.01 Orientation projet, 3.09 Santé, sûreté, sécurité & environnement, 3.10 Finance, 3.11 Juridique.

Schémas comportementaux :**2.03 Self-control**

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Contrôle ses émotions, possède un seuil de frustration élevé	Apparaît lunatique, irritable et irrationnel, perd souvent son self-control
Répond positivement aux critiques constructives, réagit calmement aux attaques personnelles, pardonne	Est offensé, ou est indigné par les critiques, réagit agressivement aux attaques, réagit souvent émotionnellement et d'une façon non contrôlée ; garde des rancunes envers les autres
Est capable de discuter des problèmes de l'équipe, sert d'intermédiaire, débat	Ignore les conflits ; n'est pas au courant de ce qui se passe non-formellement, incite à la dissension
Soutient la culture d'argumentation constructive de l'équipe, s'efforce d'atteindre le consensus avec les autres	Néglige les conflits, utilise le pouvoir, détruit les positions opposées, subordonne les autres
Parle ouvertement et honnêtement à propos de lui-même et des autres dans les situations de stress	N'admet pas le stress et ne prend pas les symptômes au sérieux
Equilibre le travail et la vie privée	Ne pense qu'au travail, ne regarde que le travail accompli, néglige sa vie privée

2.04 Affirmation de soi

L'affirmation de soi, la capacité à énoncer les opinions de façon persuasive et avec autorité, est une compétence dont le responsable de projet a besoin pour assurer une communication efficace avec l'équipe projet et les autres parties prenantes, pour que les décisions concernant le projet soient prises en pleine connaissance de toutes leurs conséquences. Le responsable de projet évite d'être mené ou manipulé par les autres et ainsi recommander des décisions qui ne sont pas dans l'intérêt du projet.

La force de persuasion est la capacité à atteindre un consensus sur les buts communs, via le débat ou porté par la force des arguments. La force de persuasion peut permettre que des idées intéressantes et contribuant à l'atteinte des objectifs du projet soient entendues et mises en œuvre.

L'affirmation de soi et la force de persuasion doivent être exercées pour entreprendre les séries d'actions que le responsable de projet doit mener pour poursuivre les intérêts du projet.

L'affirmation de soi et la force de persuasion doivent être exercées par le responsable du projet tout au long du cycle de vie du projet.

Étapes de procédé possibles :

1. Identifier les objectifs, résultats et buts qui doivent être atteints par le projet.
2. Analyser la situation actuelle, identifier quels problèmes peuvent provoquer un débat et les conséquences possibles.
3. Considérer les arguments factuels concernant chaque problème particulier ; préparer votre présentation, en incluant la réfutation des contre-arguments possibles.
4. Évaluer les personnes impliquées dans la discussion, leurs points de vue probables, intérêts et relations.
5. Préparer la réunion où les problèmes seront discutés.
6. Présenter votre point de vue avec calme et d'une façon assurée.
7. Remercier les participants à la réunion pour leur intérêt, montrer de la considération pour leurs apports.
8. Apprendre de façon continue à partir de ses expériences et les appliquer à l'avenir.

Thèmes traités :

Force de persuasion Autorité

Diplomatie

Négociation

Conviction personnelle

Personnalité Relations

Confiance en soi

Self-control

Compétences clés par niveau :

- A A pratiqué, managé et dirigé de façon efficiente l'affirmation de soi avec les responsables de programme et de projet, dans un contexte de projet ou d'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans leur développement de l'affirmation de soi. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre de l'affirmation de soi pour des projets ou programmes.
- B A pratiqué et managé de façon efficiente l'affirmation de soi dans des problématiques de projet complexe et dans un contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans le développement de leur affirmation de soi.
- C A pratiqué et managé de façon efficiente l'affirmation de soi dans des problématiques de projet non complexe.
- D Possède les connaissances requises à propos de l'affirmation de soi.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences & objectifs de projet, 1.06 Organisation projet, 1.14 Achats & contrats, 1.18 Communication, 1.19 Lancement, 1.20 Clôture, 2.01 leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.08 Orientation résultat, 2.11 Négociation, 2.13 Fiabilité, 2.14 Appréciation des valeurs, 2.15 Ethique, 3.04 Mise en oeuvre de projet, programme portefeuille, 3.05 Organisation permanente, 3.06 Business, 3.10 Finance, 3.11 Juridique.

Schémas comportementaux :**2.04 Affirmation de soi**

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Communique les décisions et les raisons de ces décisions aux membres de l'équipe	Ne communique pas les décisions ou les raisons des décisions aux membres de l'équipe
Agit de manière appropriée, est fiable, digne de confiance et discret	Agit de façon inappropriée, n'est pas fiable, divulgue les confidences
Ecoute attentivement les autres	Néglige les apports des autres, interrompt, parle a des moments inopportuns
Crée l'enthousiasme, motive l'équipe	Critique, n'est pas capable de motiver
Possède une attitude ouverte et positive, est un optimiste réaliste	Apparaît distant de l'équipe, les ignore, est pessimiste
Montre de l'influence et de l'autorité	Est submergé et n'est pas écouté
Prend en considération et respecte les points de vue minoritaires	S'aligne uniquement sur les vues majoritaires ou les pouvoirs existants

2.05 Gestion de stress

La **gestion de stress** est la capacité à alléger les tensions dans des situations difficiles. L'apaisement d'une situation tendue est importante pour maintenir une coopération fructueuse entre les parties prenantes. La gestion de stress peut diminuer la tension d'une situation et le cas échéant revitaliser un groupe de personnes.

Facteur important du bon management de projet, le responsable de projet a la capacité de se relaxer, de récupérer et de se re-concentrer après un événement stressant et de s'assurer que le groupe en fait de même.

Dans tout projet, il est inévitable d'avoir des situations tendues. Elles sont le fait parfois de divergences ou d'irritations entre des personnes de l'équipe, qui éclatent soudain au grand jour, de façon telle que la situation peut devenir hostile et menacer l'aboutissement du projet. Un responsable de projet doit prendre une position pro-active et s'impliquer dans ces situations pour en minimiser l'impact.

Les actions de team-building, es événements sociaux ou de loisirs impliquant l'ensemble des équipiers contribuent également à la gestion du stress.

Le responsable de projet doit s'assurer du bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Etapas de procédé possibles :

1. Détecter les tensions ou la fatigue dans l'équipe projet.
2. Etre pro-actif pour découvrir les raisons des tensions ou de la fatigue et supprimer les causes ; mener des actions immédiates pour minimiser les problèmes.
3. Lorsqu'une intervention est possible, développer alors un plan d'action approprié. Etre prudent dans le choix du lieu et de la méthode d'intervention (telle que discussion facilitée ou interview).
4. Lorsque c'est possible, choisir un lieu à l'écart du lieu de travail et/ou un emplacement non conventionnel qui permet de combiner l'intervention avec des activités sociales ou de loisirs (Barbecue, Bowling, Karting, etc.) pour un effet maximum.
5. Faire un suivi régulier des situations avec l'équipe et les impliquer dans tout plan d'action.
6. Documenter les meilleures pratiques et mettre en oeuvre cet apprentissage lorsque de telles situations se produisent dans le projet ou dans une phase future du projet.

Thèmes traités :

Juste équilibre entre travail, famille et loisirs

Conscience

Apaisement

Humour

Imagination

Perspicacité

Contacts personnels

Revitalisation

Compétences clés par niveau :

- A A pratiqué, managé et dirigé de façon efficiente la gestion de stress avec les responsables de programme et de projet, dans un contexte de projet ou d'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans leur développement de la gestion de stress. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre de la gestion de stress pour des projets ou programmes.
- B A pratiqué et managé de façon efficiente la gestion de stress dans des problématiques de projet complexe et dans un contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans le développement de leur capacité de gestion de stress.
- C A pratiqué et managé de façon efficiente la gestion de stress dans des problématiques de projet non complexe.
- D Possède les connaissances requises à propos de la gestion de stress.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.06 Organisation projet, 1.07 Travail en équipe, 1.08 Résolution de problème, 1.11 Planning & phases projet, 1.12 Ressources, 2.02 Engagement & motivation, 2.03 Self-control, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.07 Créativité, 2.09 Efficience, 2.14 Appréciation des valeurs, 2.15 Ethique, 3.05 Organisation permanente, 3.08 Management du personnel.

Schémas comportementaux :

2.05 Gestion de stress

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Agit ou réagit de façon appropriée	Est trop tendu pour gérer la situation
Applique l'humour au bénéfice du projet	N'utilise pas l'humour ou ne le fait pas à propos
Est capable de dégonfler une situation au bon moment	Finit par exacerber une situation en ne choisissant pas d'interventions d'une bonne façon ou au bon moment
A conscience en permanence de la possibilité d'apparition de situations difficiles, fait des interventions inattendues et non conventionnelles pour des résultats optimum	Ne se rend pas compte que la situation se dégrade, n'est pas créatif dans ses interventions ou n'applique que les méthodes conventionnelles.
Fait attention aux situations de stress et soulage les tensions lorsque c'est possible	Est responsable d'un stress non nécessaire et ne fait pas de tentatives pour calmer les situations stressées
Est capable de suivre son niveau de bien-être et emploie des techniques de gestion de stress avant que le stress n'ait d'impact	N'évalue pas son propre état de stress et n'est pas capable d'initier les actions nécessaires
Budgétise et planifie les activités de formation d'équipe, d'événements sociaux ou de loisirs en parallèle du travail	Ne budgétise et ne planifie que le travail

2.06 Ouverture d'esprit

L'ouverture d'esprit est la capacité à faire sentir aux autres qu'ils peuvent s'exprimer librement, que cela sera écouté et apprécié, de façon à ce que le projet bénéficie de leurs apports, de leurs suggestions, de leurs mises en évidence de difficultés ou problèmes. L'ouverture d'esprit est gage de la bonne prise en compte des connaissances et des expériences des acteurs projet. Comme le responsable de projet travaille avec des fonctions diverses, l'ouverture d'esprit est une compétence importante car la plupart des membres de l'équipe ont un domaine d'expertise dans lequel ils sont plus compétents que le responsable de projet lui-même. Les relations dans l'équipe sont construites sur le respect mutuel, la confiance et la fiabilité.

Le responsable de projet doit faire ses choix politiques concernant l'ouverture d'esprit. Doit-il avoir une politique de 'porte ouverte' dans laquelle il est accessible à tous les membres de l'équipe ? Doit-il conduire un management 'itinérant' de façon à conserver une visibilité et rester en contact avec les membres de son équipe ? Quel niveau d'information doit-il partager avec les membres de son équipe ? La politique normale serait de partager toutes les informations possibles sans divulguer les informations confidentielles . Y a-t-il des raisons culturelles pour lesquelles l'ouverture d'esprit serait inappropriée ?

Le responsable de projet doit également être ouvert aux problèmes de la non-discrimination basée sur l'âge, le genre, les orientations sexuelles, la religion, les différences culturelles, ou les handicaps.

Etapes de procédé possibles :

1. Développer une politique sur l'ouverture d'esprit.
2. Commencer la journée de travail par des contacts informels au téléphone ou des rencontres en face à face.
3. Bien accueillir l'information reçue et donner votre opinion sur le sujet de conversation.
4. Utiliser les questions ouvertes.
5. Créer des opportunités pour stimuler l'ouverture d'esprit dans l'équipe.
6. Lorsque vous recevez un apport positif, faites l'éloge de la personne qui l'a fait, de façon que tous sachent que c'est apprécié.
7. Apprendre de toutes les situations et continuer à améliorer vos méthodes d'ouverture d'esprit.

Thèmes traités :

Accessibilité

Larges connaissances en dehors du management de projet

Flexibilité

Ouverture d'esprit aux différences d'âge, de genre, d'orientation sexuelle, de religion, de culture et de handicap

Transparence

Compétences clés par niveau :

- A A pratiqué, managé et dirigé de façon efficiente l'ouverture d'esprit avec les responsables de programme et de projet, dans un contexte de projet ou d'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans leur développement de l'ouverture d'esprit. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre de l'ouverture d'esprit pour des projets ou programmes.
- B A pratiqué et managé de façon efficiente l'ouverture d'esprit dans des problématiques de projet complexe et dans un contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans le développement de leur capacité de gestion de stress.
- C A pratiqué et managé de façon efficiente l'ouverture d'esprit dans des problématiques de projet non complexe.
- D Possède les connaissances requises à propos de l'ouverture d'esprit.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.05 Qualité, 1.08 Résolution de problème, 1.18 Communication, 1.19 Lancement, 2.01 Leadership, 2.05 Gestion de stress, 2.07 Créativité, 2.11 Négociation, 2.12 Conflits & crises, 2.14 Appréciation des valeurs, 3.03 Orientation portefeuille, 3.04 Mise en oeuvre projet programme portefeuille, 3.06 Business.

Schémas comportementaux :**2.06 Ouverture d'esprit**

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Est flexible, s'adapte aisément aux changements, en gardant à l'esprit les intérêts du projet	Est rigide et répugne aux changements, oublie les intérêts du projet
Est ouvert aux différences d'âge, de genre, d'orientation sexuelle, de religion, de culture, de handicap	Ignore les différences d'âge, de genre, d'orientation sexuelle, de religion, de culture, de handicap
Manage la coopération, orchestre l'équipe	Est focalisé sur les tâches, manage l'équipe comme une machine
Possède une vaste connaissance hors management de projet et est capable d'adapter sa communication pour être compris de ceux qui la reçoivent	Ne peut pas s'exprimer en tenant compte de l'état d'esprit des autres et n'est pas bien compris
Encourage l'ouverture d'esprit en étant agréable au travail et en faisant attention à sa tenue vestimentaire	Décourage l'ouverture d'esprit en ne prêtant pas attention à tenue vestimentaire, est désagréable à côtoyer au travail
Possède une attitude positive, et un optimisme réaliste	Est pessimiste, ferme les yeux sur les autres, apparaît distant
Crée la confiance et la bonne volonté	Inspire la méfiance
Approche les autres de façon active et positive, est lui-même abordable	Attend les initiatives des autres, est réservé et douteux
Effectue un management actif des parties prenantes, maintient des contacts formels et informels avec les personnes impliquées	Ne gère pas les parties prenantes, évite les contacts avec les personnes impliquées, n'a pas de temps à consacrer aux aspects informels
Accepte tous les membres de l'équipe, tolère et stimule les opinions des autres dans l'équipe et encourage la participation active	Laisse percevoir son aversion pour les autres, ne connaît que les concepts ; pense qu'il sait tout mieux que les autres et ne recherche pas les contributions
Accepte et respecte les minorités, laisse les autres avoir du succès	Choisit son propre positionnement en fonction de la structure des pouvoirs

2.07 Créativité

La **créativité** est la capacité à penser et agir de façon originale et imaginative. Le responsable de projet exploite la créativité des individus, la créativité collective de l'équipe projet et celle des organisations dans lesquelles il travaille le tout au bénéfice du projet.

Le responsable de projet doit favoriser les processus d'innovations de l'équipe pour stimuler, noter, évaluer et prendre en compte les idées créatrices de l'équipe pouvant être bénéfiques au projet. Ces idées créatrices doivent souvent être vendues par l'émetteur à l'équipe projet avant d'être acceptées. Les autres membres de l'équipe peuvent les améliorer pour qu'elles soient plus aisément acceptées. La créativité est une des compétences vitales pour la réussite du projet. Elle aide le responsable de projet à surmonter les problèmes, les difficultés. Elle est moteur de motivation pour travailler ensemble et transformer une idée créative en une solution opérationnelle.

Lorsque des problèmes surviennent dans le projet, le responsable de projet doit se faire une opinion sur l'intérêt d'une approche créatrice pour trouver une solution. Et si une approche créative est pertinente, il doit décider quelle méthode utiliser. Une session de 'remue-méninge' peut être pertinente avec les membres de l'équipe projet ainsi que les membres des autres organisations contributrices pour échanger leurs idées et ensuite les évaluer. Les idées les plus prometteuses sont ensuite affinées et les meilleures choisies. Quelle que soit la méthode choisie pour trouver une solution créative, elle implique de regarder le problème sous différents angles de vue, de combiner les outils, connaissances, bon sens, intuition et expérience et les appliquer.

En résumé la créativité c'est : « tendre vers l'impossible et réaliser l'improbable ! » La créativité doit être exploitée sans pour cela se détourner de la cible du projet.

Etapes de procédé possibles :

1. Identifier les situations où un problème doit être résolu, un défi relevé, ou un nouveau concept développé et où une approche créative est pertinente.
2. Déterminer qui peut contribuer à trouver une solution créative (dans l'équipe projet, dans l'organisme ou en dehors).
3. Rassembler le groupe choisi, expliquer le problème à résoudre et leur demander de faire preuve d'imagination et de proposer des idées.
4. Stimuler et manipuler le plus grand nombre d'idées possibles, et les capter toutes sans débat.
5. Evaluer les mérites de chaque idée et identifier les priorités.
6. Discuter de la faisabilité, des impacts de la mise en oeuvre des meilleures idées et en sélectionner une à lancer.
7. Planifier et réaliser la solution choisie.
8. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer à l'avenir aux situations similaires.

Thèmes traités :

Techniques de créativité

Intelligence émotionnelle

Pensée holistique

Imagination

Intuition

Nouvelles combinaisons

Optimisme

Verbalisation et visualisation des objectifs

Compétences clés par niveau :

- A A pratiqué, managé et dirigé de façon efficiente la créativité avec les responsables de programme et de projet, dans un contexte de projet ou d'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans leur développement de la créativité. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre de la créativité pour des projets ou programmes.
- B A pratiqué et managé de façon efficiente la créativité dans des problématiques de projet complexe et dans un contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans le développement de leur créativité.
- C A pratiqué et managé de façon efficiente la créativité dans des problématiques de projet non complexe.
- D Possède les connaissances requises à propos de la créativité.

Principales relations :

1.02 Parties prenantes, 1.04 Risques & opportunités, 1.06 Organisation projet, 1.08 Résolution de problème, 1.09 Structures projet, 1.15 Evolutions, 1.18 Communication, 1.19 Lancement, 2.05 Gestion de stress, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.08 Orientation résultat, 2.10 Argumentation, 3.01 Orientation projet, 3.06 Business, 3.07 Systèmes, produits & technologies.

Schémas comportementaux :**2.07 Créativité**

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Est créatif, accueille les défis et possède un esprit ouvert aux nouvelles idées	S'attache uniquement aux solutions connues et éprouvées et est anxieux envers l'inconnu
Est optimiste sur le fait que les nouvelles idées mèneront à des solutions réalisables	Rejette les idées comme non réalisables, sans les évaluer
Relie les différences en définissant un nouveau concept qui peut être réalisé tout en respectant les différents points de vues	N'est pas capable d'intégrer différents concepts. Choisit entre différents points de vue et crée une scission dans l'équipe
Trouve des solutions en appliquant de nouveaux concepts, outils et bon sens dans de nouveaux domaines	Ne peut pas accepter d'utiliser de nouveaux concepts ou outils en tant que manière de surmonter des problèmes difficiles ; n'utilise pas le bon sens
Stimule les autres pour proposer des idées, reconnaît les possibilités et organise un processus réaliste pour trouver une solution créative	Ne cherche que des solutions éprouvées ; est contrarié par l'incertitude et ne manage pas un processus créatif pertinent pour trouver des solutions
Effectue une gestion active du périmètre et des évolutions	Rejette tout ce qui se situe à l'extérieur du périmètre initial
Ecoute ses stimuli physiques et ses impressions, utilise l'intuition dans la résolution des problèmes et l'entretien des relations	N'accepte que ce qui peut être modélisé, néglige l'intuition et les sentiments. S'attache au raisonnement et aux relations fonctionnelles
Ecoute et utilise sa propre intuition et trie ses propres idées en tant que source de créativité	Rejette l'intuition
Utilise des approches non conventionnelles au bénéfice du projet. Prend des décisions créatives pour traiter des risques	Accepte toujours le 'statut quo' même si le projet est en jeu. Ne supporte pas les risques

2.08 Orientation résultat

L'**orientation résultat** c'est : focaliser l'attention de l'équipe sur les objectifs clés pour obtenir une issue optimale pour toutes les parties prenantes. Le responsable de projet doit s'assurer que les résultats du projet satisfont les parties prenantes. Ceci s'applique également à toute évolution acceptée au cours du déroulement du projet. Bien que se concentrant sur les résultats, le responsable de projet doit néanmoins maintenir une surveillance et réagir à tout souci éthique, juridique ou environnemental qui impacte le projet.

Les résultats du projet peuvent être regroupés en résultats projet, résultats clients, résultats humains, et résultats applicables aux autres parties prenantes. Ainsi les différents résultats requis pour les différentes parties prenantes peuvent être définis dès le début du projet. Le responsable de projet doit manager ces résultats afin de fournir les solutions satisfaisantes.

Cette compétence en comportement de management de projet est directement liée au succès du projet. Le responsable de projet n'est pas payé pour travailler dur, ni pour élaborer des plans et des rapports, ni encore pour que tout le monde travaille dur. Il a été choisi et il est payé pour atteindre les résultats du projet, pour réaliser les produits et/ou les services attendus.

Afin de fournir ces résultats attendus par les parties prenantes respectives, le responsable de projet doit trouver ce que chacun des différents participants dans le projet souhaite y trouver pour lui-même. Le responsable de projet doit manager la mise en oeuvre du développement des membres de l'équipe en prenant en compte leurs attentes.

Etapes de procédé possibles :

1. Définir les résultats du projet (objectifs, livrables) attendus de toutes les parties, de façon claire et non ambiguë.
2. Regrouper les résultats en fonction des clients, de l'équipe projet et des autres parties prenantes.
3. Etre explicite sur les parties dont les attentes ne feront pas partie des objectifs du projet ainsi que des livrables et résultats à produire.
4. Déterminer le chemin critique du projet, le communiquer à toutes les parties et le faire accepter.
5. Compléter le plan de projet en faisant attention aux résultats rapides. Communiquer ce plan et le faire accepter.
6. Répéter ces étapes au cours du projet pour gérer les risques, les opportunités, les évolutions et attentes.
7. S'efforcer de s'améliorer de façon continue en fournissant un retour régulier aux parties prenantes à propos de la performance de l'équipe projet.
8. Communiquer les bonnes performances du projet et les résultats aux parties prenantes. Porter une attention spéciale aux résultats rapides.
9. Comparer la performance du projet et les résultats obtenus avec les paramètres acceptés du projet.
10. Documenter les meilleures pratiques et appliquer les évolutions dans de futurs projets ou phases de projets.

Thèmes traités :

Amélioration continue

Communication

Délégation

Efficiences

Entrepreneur

Intégration des aspects sociaux, techniques et environnementaux

Management des attentes des parties prenantes

Management des risques, des évolutions, de la configuration

Compétences clés par niveau :

- A A pratiqué, managé et dirigé de façon efficiente l'orientation résultat avec les responsables de programme et de projet, dans un contexte de projet ou d'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans leur développement de l'orientation résultat. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre de l'orientation résultat pour des projets ou programmes.
- B A pratiqué et managé de façon efficiente l'orientation résultat dans des problématiques de projet complexe et dans un contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans le développement de l'orientation résultat.
- C A pratiqué et managé de façon efficiente l'orientation résultat dans des problématiques de projet non complexe.
- D Possède les connaissances requises à propos de l'orientation résultat.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.05 Qualité, 1.08 Résolution de problème, 1.10 Périmètre & livrables, 1.14 Achats & contrats, 1.15 Evolutions, 1.16 Contrôle & rapports, 1.20 Clôture, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Affirmation de soi, 2.09 Efficience, 2.10 Argumentation, 2.13 Fiabilité, 3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille, 3.04 Mise en oeuvre projet programme portefeuille, 3.05 Organisation permanente, 3.06 Business, 3.10 Finance.

Schémas comportementaux :**2.08 Orientation résultat**

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Se comporte comme un entrepreneur	Se contente de suivre les ordres
Montre une capacité à faire	Ne fait pas ce qui est attendu
Regarde continuellement des améliorations et défie l'immobilisme	Accepte constamment les pratiques établies. Ne défie pas l'immobilisme
Cherche toujours des solutions aux problèmes afin de ne pas modifier le plan	N'est pas créatif dans la solution des problèmes. Convertit chaque problème en évolution.
Recherche les opportunités sans sous-estimer les risques	Refuse les risques et ignore les opportunités
Reste attentif aux nouveaux développements et aux opportunités (e.g. nouvelles technologies, marchés, concurrents, etc) qui concernent le projet et réagit de façon appropriée	Reste dans les limites acceptées et manque les nouveaux développements ou opportunités qui concernent le projet
Gère de façon active les parties prenantes	Néglige les parties prenantes
Gère ouvertement et correctement les attentes, atteint ou dépasse les attentes	N'est pas clair sur la gestion des attentes ou les élève trop haut
Reste attentifs aux détails, mais pas au détriment de la vision globale	Ne fait pas attention aux détails pertinents. Ne comprend pas la vision globale

2.09 Efficience

L'**efficience** est la capacité d'utiliser le temps et les ressources de façon économiquement efficace pour produire les livrables convenus et atteindre les attentes des parties prenantes. Elle recouvre également l'utilisation efficace de méthodes, systèmes et procédures. L'efficience est un composant de base essentiel du management de projet, à pratiquer a minima sur les problèmes pertinents.

L'utilisation efficiente de toutes les ressources du projet disponibles est assurée par un planning détaillé, avec une estimation des durées et des coûts de toutes les activités. Pour s'assurer que les résultats correspondent aux attentes, l'efficience doit faire partie de la culture de l'organisme du responsable de projet et de l'équipe projet.

Si nécessaire, l'efficience peut être améliorée par la formation et le coaching.

Etapes de procédé possibles :

1. Chercher activement à améliorer les méthodes, systèmes, processus et structures en vigueur pertinentes pour le projet, le programme ou le portefeuille.
2. Planifier les activités nécessaires, obtenir les ressources et les aligner pour remplir une tâche donnée, en ajoutant des marges pour aléas quand approprié.
3. Décider des priorités et écarts acceptables à propos du temps, des dépenses ou sinon du travail à effectuer.
4. Intégrer des ressources et technologies adéquates et efficaces dans le projet, les prendre en compte dans les dépenses externes du projet.
5. Manager l'exécution du travail et rechercher de façon continue les économies d'utilisation de ressources sans affecter la qualité.
6. Suivre le travail effectué et les ressources utilisées et comparer avec le plan du projet.
7. Estimer les ressources nécessaires pour terminer le projet.
8. Rendre compte si les ressources prévues sont insuffisantes et proposer des mesures de compensation.
9. A la conclusion du projet, calculer les ressources réellement utilisées et re-planifier les tâches similaires sur la base des nouveaux chiffres. Pratiquer l'amélioration continue.
10. Documenter et communiquer les nouveaux acquis dans un but de référencement pour les autres projets ou autres phases du même projet.

Thèmes traités :

Intercomparaison et mesure

Compromis

Aléas

Amélioration continue

Coûts du cycle de vie

Productivité

Efficience des ressources et de l'énergie

Coûts sociaux et environnementaux

Compétences clés par niveau :

- A A pratiqué, managé et dirigé l'efficacité avec les responsables de programme et de projet, dans un contexte de projet ou d'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans leur développement de l'efficacité. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre de l'efficacité pour des projets ou programmes.
- B A pratiqué et managé l'efficacité dans des problématiques de projet complexe et dans un contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans le développement de l'efficacité.
- C A pratiqué et managé l'efficacité dans des problématiques de projet non complexe.
- D Possède les connaissances requises à propos de l'efficacité.

Principales relations :

1.06 Organisation projet, 1.08 Résolution de problème, 1.09 Structures projet, 1.10 Périmètre & livrables, 1.11 Planning & phases projet, 1.13 Coût & finance, 1.15 Evolutions, 1.16 Contrôle & rapports, 1.18 Communication, 2.03 Self-control, 2.05 Gestion de stress, 2.08 Orientation résultat, 2.10 Argumentation, 2.11 Négociation, 3.06 Business, 3.07 Systèmes, produits & technologie.

Schémas comportementaux :

2.09 Efficacité

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Est clair concernant l'efficacité dans les projets et se comporte en conséquence	N'est pas clair ou ne communique pas à propos de l'efficacité, n'a pas un comportement exemplaire
Peut déléguer des tâches et a la confiance des autres ; manage par exception	Essaye de réaliser les tâches lui-même et a peu de confiance dans les autres. Ne délègue pas
Mène une conduite du changement appropriée, informe le plus tôt possible qu'un plan ne peut être atteint offre des suggestions et alternatives. Le management sent qu'il contrôle	Promet de nouvelles fonctionnalités ou livrables sans s'assurer que des changements peuvent être réalisés et/ou sans affectation de ressources supplémentaires. Soulève trop tard vis à vis du management les besoins d'évolution du plan. Le management ne le sent pas en contrôle
Est ponctuel dans le démarrage des réunions et les termine dès que possible	Arrive en retard aux réunions, les laisse durer plus longtemps que nécessaire
S'efforce de faire de l'amélioration continue ; stimule en permanence les personnes pour trouver des améliorations	N'a ni intérêt ni attention envers les améliorations ; est facilement satisfait par son équipe
Possède l'énergie et la persévérance pour continuer	Apparaît lent, n'a pas de patience, abandonne aisément
Crée l'enthousiasme, demande des apports positifs et est ouvert à la critique	N'est pas capable de motiver, critique de façon injuste et n'est pas ouvert à la critique
Identifie les utilisations non optimales des ressources et prend des actions correctives	Ignore l'oisiveté et ne réagit pas aux signaux d'alerte venant des autres
Utilise l'efficacité de manière opportune	Pratique l'efficacité sur les mauvais thèmes, force les personnes à faire des erreurs

2.10 Argumentation

L'**argumentation** est la capacité à raisonner, à présenter des arguments solides, à écouter les autres points de vue, à négocier et trouver des solutions. C'est fondamentalement l'échange d'opinions concernant les problèmes du projet. Basée sur le respect, la réflexion systématique et structurée, l'analyse des faits et arguments ou scénarii, elle conduit à des décisions mutuellement acceptées. L'argumentation révèle les différences d'opinion. Elle est utile dans le jeu de rôle des projets.

Le raisonnement rend possible qu'une personne change d'opinion, qu'elle soit capable de comprendre une situation dans toute discipline et de résoudre les problèmes avec un grand niveau de certitude. Le raisonnement s'oppose aux solutions et conclusions construites sur la base de perceptions et préjugés.

Les questions et les réponses logiques peuvent être communiquées plus aisément dans l'organisation projet. Elles doivent mener à des résultats plus prévisibles et plus gérables. La structuration et la logique étayent le management de projet, mais cela peut également rendre le processus plus difficile si ces méthodes sont appliquées de façon trop rigide.

Étapes de procédé possibles :

1. Analyser la situation et le contexte.
2. Identifier les buts et les (meilleures) options. Prendre en compte les autres buts et arguments.
3. Ecouter les arguments des autres.
4. Diagnostiquer le problème, identifier les solutions et/ou actions qui contournent le problème.
5. Résoudre les différences ou s'entendre sur les différences et la façon de les résoudre.
6. Estimer les conséquences ; documenter et communiquer.
7. Appliquer ce qui a été appris aux futurs projets ou phases du même projet.

Thèmes traités :

Argument
Confrontation
Méthodes et techniques d'argumentation
Décision et création de situations gagnant-gagnant
Diplomatie
Négociation
Raisonnement
Planification de scénario
Pensée structurée et systématique
Engineering des systèmes

Compétences clés par niveau :

- A A pratiqué, managé et dirigé l'argumentation avec les responsables de programme et de projet, dans un contexte de projet ou d'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans leur développement de l'argumentation. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre de l'argumentation pour des projets ou programmes.
- B A pratiqué et managé l'argumentation dans des problématiques de projet complexe et dans un contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans le développement de l'argumentation.
- C A pratiqué et managé l'argumentation dans des problématiques de projet non complexe.
- D Possède les connaissances requises à propos de l'argumentation.

Principales relations :

1.05 Qualité, 1.06 Organisation projet, 1.08 Résolution de problème, 1.10 Périmètre & livrables, 1.11 Temps & phases projet, 1.13 Coût & finance, 1.15 Evolutions, 1.17 Information & documentation, 1.20 Clôture, 2.07 Créativité, 2.08 Orientation résultat, 2.09 Efficience, 2.11 Négociation, 2.12 Conflits & crises, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille, 3.06 Business, 3.07 Systèmes, produits & technologie, 3.08 Management du personnel.

Schémas comportementaux :**2.10 Argumentation**

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Prend toujours en considération les propositions des autres ; est équitable	Pousse ses propres propositions aux dépens des autres ; n'est pas équitable
Est capable de mener une discussion et de demander un retour. Accepte les points de vue sans rancune	Ignore ou rejette les points de vue
La confrontation est seulement utilisée en dernier recours et toujours basée sur la logique et les faits	Fuit la confrontation ou blesse les personnes en étant agressif dans les situations de confrontation
Mentionne avec tact les écarts de comportement, critique de façon constructive	Ferme les yeux sur les écarts de comportement, pense qu'il sait mieux que tout le monde ; punit et humilie les autres
Se comporte de façon constructive en cas de critique constructive, réagit calmement aux attaques, pardonne	Est offensé par les critiques, réagit d'une façon émotionnelle agressive et non contrôlée, garde rancune
Soutient la création d'une culture d'argumentation dans l'équipe, obtient le consensus avec les autres	Néglige les conflits, utilise le pouvoir, détruit les positions opposées et rabaisse les autres
Prend les décisions de façon logique et argumentée et explique bien les décisions	Evite les décisions ou décide sans suffisamment d'avis et d'explications
Argumente de façon concise, claire et logique	Argumente longuement, s'écarte du sujet, est illogique ou raconte des histoires
Amène de l'énergie au groupe et exploite l'énergie de tous les membres du groupe	Travaille essentiellement seul et parfois avec quelques proches
Possède la vigueur de trouver des solutions et s'intéresse avec sérieux aux personnes impliquées	Ne pense pas de façon holistique, tergiverse, ignore les objections et prétend que le temps manque
Est bien préparé et informé. Est capable de mener une discussion structurée	N'est ni préparé ni informé et ne peut pas mener une discussion correcte

2.11 Négociation

Les **négociations** sont les moyens par lesquels les parties peuvent résoudre les désaccords concernant le projet ou programme pour arriver à une solution mutuellement acceptable. Une capacité bien développée à négocier peut aider le responsable de projet à éviter les conflits ouverts.

Les négociations projet doivent être menées en prenant en considération les intérêts et les positions de toutes les parties. Une négociation conduite de manière ouverte sur la base d'une solution gagnant-gagnant est facteur clé de réussite. Toutefois, certaines négociations très politiques et/ou commerciales aboutissent à des compromis sans satisfaire totalement toutes les parties.

Le responsable de projet doit, tout au long du processus de négociation, essayer d'établir et de maintenir de bonnes relations avec toutes les parties prenantes..

Étapes de procédé possibles :

1. Décider de l'issue souhaitée et des positions minimum acceptables.
2. Disposer d'une stratégie de négociation.
3. Poser des questions, rassembler les données sur les problèmes sous-jacents aux désaccords ; analyser les données.
4. Présenter les options et traiter les problèmes.
5. Considérer chaque option et réaliser une négociation gagnant-gagnant.
6. Cibler les thèmes sur lesquels il y a accord et maintenir une relation positive avec les autres parties.
7. Discuter et évaluer les réponses des autres, en répétant les étapes du processus de négociation autant de fois que nécessaire jusqu'à ce qu'une conclusion soit obtenue.
8. Documenter les meilleures pratiques et appliquer aux futurs projets ou phases du même projet.

Thèmes traités :

Langage corporel

Communication

Leadership

Techniques de négociation

Résolution de problèmes

Gestion du consensus

Compétences clés par niveau :

- A A pratiqué, managé et dirigé les autres dans la conduite et la gestion des réunions et négociations. Est un négociateur talentueux. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans leur développement des aptitudes à la négociation.
- B A pratiqué et managé des réunions et mené des négociations réussies. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans leur développement des aptitudes à la négociation.
- C A contribué aux réunions et négociations projet.
- D Possède les connaissances requises à propos de la négociation.

Principales relations :

1.04 Risques & opportunités, 1.05 Qualité, 1.12 Ressources, 1.14 Achats & contrat, 1.15 Evolutions, 2.01 Leadership, 2.03 Self-control, 2.04 Affirmation de soi, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.09 Efficience, 2.12 Conflits & crises, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.02 Mise en oeuvre de projet programme portefeuille, 3.06 Business, 3.10 Finance, 3.11 Juridique.

Schémas comportementaux :**2.11 Négociation**

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Possède la capacité de négocier et la vigueur pour mener le processus à une heureuse conclusion	Possède peu de capacité de négociation, apparaît lent, n'a pas de patience, abandonne rapidement
Aide activement à éviter et corriger les comportements inappropriés	Recherche les coupables, Fait porter le blâme sur les autres
Vise les situations gagnant-gagnant pour les deux parties ; agit pour engendrer des relations de business et de travail sur le long-terme	Ne respecte pas les intérêts des autres, vise des situations gagnant-perdant ; prend une attitude court terme pour les relations de business et de travail
Peut s'exprimer efficacement et clairement, évite les détails superflus	Perd le fil de ses arguments
Définit des objectifs de négociation et des scénarii	Ne prépare pas correctement avant d'entamer une négociation
Crée une bonne ambiance pour les négociations. Négocie de façon équitable et bien équilibrée	Crée une atmosphère inconfortable dans les négociations. Négocie seulement de sa propre perspective ; manque d'une approche équilibrée
Respecte les revendications et propositions des autres et discute au niveau du contenu	Essaye de forcer l'autre partie à accepter sa position
Peut discuter et expliquer sa position de façon raisonnable et sans perdre la face	Défend sa propre position de façon coercitive et n'est pas prêt au compromis
Est honnête et équitable concernant ses propres intérêts et objectifs	Cache ses propres intérêts et n'est ni honnête ni ouvert
Négocie avec ténacité au niveau du contenu mais maintient une relation personnelle positive	L'attitude de négociation consiste à prendre une position inflexible à la fois sur la substance des négociations comme au niveau interpersonnel
Explore les intérêts et perceptions pour trouver des solutions constructives	Prend une position inflexible dès le départ et ne bouge pas vis à vis des demandes
Essaye de comprendre la position et la perspective des autres, écoute attentivement	Parle en mélangeant les sujets et n'essaie pas de comprendre la position des autres

2.12 Conflits & crises

Cet élément de compétence couvre les façons de traiter les **conflits et crises** qui peuvent se produire entre différentes personnes et parties prenantes impliquées dans un projet ou programme. Les conflits et crises peuvent se produire dans les projets en dépit des processus et guides conçus pour prévenir leurs apparitions en particulier au cours des négociations de contrats. Ils peuvent se produire à tous les niveaux, et sont largement causés par le fait que les différentes parties travaillent ensemble avec chacun leurs propres buts. Les conflits peuvent également se produire lorsque des personnes qui ne se connaissent pas se rejoignent pour travailler sur un projet parfois soumis à d'énormes pressions.

Le processus pour traiter les conflits et crises doit être établi dès le début du projet. Dans ce cadre le processus de gestion des crises débute par une analyse de risque précise et une planification de scénarii sur la manière de traiter les crises prévisibles.

Un conflit est le télescopage entre intérêts opposés ou entre personnalités incompatibles et peut mettre en risque l'atteinte des objectifs du projet. Très souvent cela altère l'environnement de travail et peut conduire à des effets négatifs sur les personnes et les organismes concernés. La transparence et l'intégrité montrée par le responsable de projet, agissant en intermédiaire dépassionné entre les parties en conflit, aide énormément à trouver des solutions acceptables. Les personnes acceptent en général mieux la médiation lorsqu'ils sont sûrs que le responsable de projet n'a qu'un seul intérêt : résoudre le conflit.

Les moyens potentiels de résolution de conflits mettent en oeuvre la collaboration, le compromis, la prévention ou l'utilisation du pouvoir. Chaque moyen utilisé dépend de l'équilibre entre ses propres intérêts et ceux des autres. La gestion de conflit coopérative demande une volonté de compromis de la part des parties.

Il est important que le risque de conflits qui résulte d'un groupe ne trouvant pas de consensus soit traité particulièrement tôt dans le cycle de vie de projet. Le responsable de projet peut faire remonter le problème aux niveaux de management supérieurs et demander la désignation d'une tierce personne non partisane afin d'arbitrer ou encore d'impliquer un organisme indépendant acceptable par tous pour effectuer une médiation et ainsi parvenir à une solution à déployer.

Une crise dans un projet est une période de grande difficulté, supérieure à ce qui pourrait se produire dans un conflit. Dans de tels moments une réponse rapide est nécessaire et un jugement sûr doit être émis pour évaluer les crises, définir les scénarii, résoudre la crise, protéger le projet, décider de faire remonter le problème au bon niveau de l'organisation. Le responsable de projet doit immédiatement informer le commanditaire du projet.

L'art de manager les conflits et les crises est d'évaluer les causes et conséquences et obtenir des informations supplémentaires à utiliser dans le processus de décision et de définition des solutions possibles. Ceci doit être fait en fonction des antécédents des personnes et organisations impliquées. Dans un minimum de temps le responsable doit rassembler les informations, peser les options, viser une solution positive ou la plus coopérative et, plus important, rester calme, sous contrôle et amical. Dans ces circonstances la gestion de stress ainsi qu'un jugement équilibré sont des qualités importantes.

Étapes de procédé possibles

1. Basé sur une analyse de risque, décrire et couvrir les problèmes dans les contrats projet et décrire comment sont traités les différents types de conflits et crises prévisibles au cas où ils se produiraient.
2. Dans le cas où un conflit ou une crise surviendrait dans un projet :
 - 2.1. Être sûr que le responsable de projet n'est pas personnellement impliqué ou partie prenante dans le conflit ou la crise. Dans ce cas il est plus sage d'informer le propriétaire du projet ou le management de façon à ce qu'il puisse désigner une autre personne pour résoudre le conflit ou la crise.
 - 2.2. Considérer le conflit ou la crise du point de vue de toutes les parties.
 - 2.3. Évaluer les approches à utiliser pour résoudre la situation et la nécessité d'utiliser la médiation d'un tiers.
 - 2.4. Considérer les options pour résoudre la situation, en équilibrant les intérêts de toutes les parties.
 - 2.5. Discuter, décider et communiquer la solution convenue.
 - 2.6. Documenter les meilleures pratiques et appliquer aux futurs projets ou phases du même projet.

Thèmes traités :

Médiation, Arbitrage, Contrats
 Equipe de gestion des crises
 Procédure d'escalade
 Aptitudes interpersonnelles, Jugement, Motivation
 Analyse de risque

Compétences clés par niveau :

- A A agi en tant que médiateur dans la résolution de conflits et crises et/ou conseillé d'autres sur la résolution de conflits et crises.
- B A utilisé de multiples techniques pour gérer des conflits et crises d'un projet ou programme avec un résultat satisfaisant.
- C A géré des conflits ou des crises d'un projet ou programme avec un résultat satisfaisant.
- D Possède les connaissances requises à propos des conflits et crises.

Principales relations :

1.02 Parties prenantes, 1.04 Risques & opportunités, 1.07 Travail en équipe, 1.08 Résolution de problème, 1.12 Ressources, 1.13 Coût & finance, 2.01 Leadership, 2.05 Gestion de stress, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.10 Argumentation, 2.14 Appréciation de valeurs, 2.15 Ethique, 3.05 Organisation permanente, 3.11 Juridique.

Schémas comportementaux :**2.12 Conflits & crises**

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Est capable de discuter des problèmes avec l'équipe et est conscient des conflits émergents	Ignore les conflits émergents, ne sait pas ce qui se passe informellement, crée des dissensions
Est accessible, a toujours suffisamment de temps pour écouter, travaille avec l'équipe et les autres parties intéressées	Est toujours occupé et isolé, ne tient que des réunions formelles. N'a pas de relations informelles ou sociales avec l'équipe
Accepte l'incertitude comme un défi	Permet aux risques et aux problèmes de s'accumuler
Est ouvert pour prendre en compte des intérêts contradictoires dans les conflits et les crises	Devient un participant actif en créant des différences dans l'équipe, qui conduisent à des conflits ou crises
Se comporte de façon constructive en cas de critiques constructives, réagit calmement aux attaques personnelles, pardonne	Est offensé ou indigné par les critiques, réagit de façon non contrôlée aux attaques, garde rancune
Est équitable, accepte les propositions des autres, accepte les retours sans ressentiment	Pousse ses propres propositions aux dépens des autres, rejette les retours constructifs
Fait la distinction entre les relations personnelles et les problèmes liés au travail et les résout dans le bon ordre	Mélange les problèmes de relations personnelles avec ceux de contenu
Apparaît confiant et positif, traite ceux qui sont impliqués avec respect pour l'individu et ses rôles	Est arrogant, apparaît vulnérable, manipule les autres membres de l'équipe
Utilise les conflits pour le bien du projet	Néglige les problèmes naissants, n'est pas préparé à défendre le projet jusqu'au bout

2.13 Fiabilité

Fiabilité c'est : faire ce que vous avez dit que vous ferez dans les temps, avec le niveau de qualité convenu, en respectant les spécifications du projet. Etre fiable génère la confiance des autres qui sauront que vous respecterez ce que vous avez promis. La fiabilité recouvre la responsabilité, un comportement correct, la robustesse et la confiance. Elle implique de minimiser les erreurs, mais aussi ouverture et cohérence. La fiabilité est une caractéristique à laquelle les parties prenantes accordent une grande valeur.

La fiabilité augmente les chances d'atteinte des objectifs et motive toutes les personnes et groupes impliqués dans le projet. Elle encourage les membres de l'équipe à avoir du self-control et une confiance en eux. Ainsi certaines barrières et échecs qui se produisent au cours des projets peuvent être évités ou traités plus facilement.

Etapes de procédé possibles :

1. Est bien organisé, utilise les techniques appropriées de planification et de jalonnement, maintient une communication adéquate avec les parties prenantes.
2. Collecte les informations sur les intérêts des différentes parties associées au projet et évalue leur fiabilité..
3. Est honnête et crée l'ouverture d'esprit basée sur le respect mutuel avec tous les individus et représentants de groupe impliqués dans le projet.
4. S'assure que toutes les personnes clés participent à trouver des solutions et à planifier les scénarii.
5. Identifie et évalue les risques et opportunités, définit les scénarii et actions souhaitables et prend en compte les conséquences dans le plan de projet.
6. Obtient l'accord sur la solution et le plan révisé.
7. Exécute et gère de façon systématique le travail effectué.
8. Communique de façon adéquate et fournit un retour sur les meilleures pratiques.

Thèmes traités :

Cycles de contrôle
Style de management
Réseau des parties prenantes
Planification et organisation
Management de la qualité
Préparation de scénarii
Méthode de travail systématique et disciplinée
Management des cibles
Tolérance aux erreurs

Compétences clés par niveau :

- A A effectivement montré de la fiabilité avec des responsables de projets et programmes, dans le contexte de projet et dans celui de l'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans leur développement de la fiabilité. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre de la fiabilité dans des projets ou programmes.
- B A effectivement montré de la fiabilité dans la situation de projets complexes et dans le contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans leur développement de la fiabilité.
- C A effectivement montré de la fiabilité dans des situations de projets non complexes.
- D Possède les connaissances requises à propos de la fiabilité.

Principales relations :

1.02 Parties prenantes, 1.05 Qualité, 1.09 Structures projet, 1.10 Périmètre & livrables, 1.14 Achats & contrat, 1.16 Contrôle & rapports, 1.17 Information & documentation, 2.02 Engagement & motivation, 2.03 Self-control, 2.04 Affirmation de soi, 2.08 Orientation résultat, 2.14 Appréciation de valeurs, 2.15 Ethique, 3.05 Organisation

permanente.

Schémas comportementaux :

2.13 Fiabilité

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Est fiable, délivre ce qui a été convenu au niveau de qualité requis, dans les temps et dans le budget	N'est pas fiable, délivre moins que promis, est en retard ou dépasse le budget ; fait des compromis sur la qualité
Fournit des rapports bien documentés et au moment approprié, informe le propriétaire du projet au cas où des problèmes forcent le projet à sortir de ses limites acceptables	Travaille en mode 'laisser aller, laisser faire'. Rend compte trop tard pour que le propriétaire puisse influencer sur l'issue
Est digne de confiance, traite la confidentialité avec discrétion	N'apparaît pas digne de confiance, trahit la confiance
Se sent responsable du succès du projet au titre de toutes les parties prenantes	Blâme toujours les autres
Prend la responsabilité complète, définit les sous- responsabilités d'une bonne manière	Transmet toutes les obligations et tous les objectifs directement du propriétaire aux membres de l'équipe
Contrôle le comportement des membres de son équipe de façon consciente et constructive, possède la discipline et prend le temps de communiquer	N'a pas une conscience claire des effets de sa façon de contrôler les actions, prétend que le temps manque, ne communique pas bien
Transmet bien tous les types d'information	A des difficultés de transmission d'information

2.14 Appréciation des valeurs

L'appréciation des valeurs est la capacité à percevoir les qualités intrinsèques des autres personnes et de comprendre leur point de vue. Cela recouvre également l'aptitude à communiquer avec eux et à être réceptif à leurs opinions, leurs jugements de valeur, et leurs éthiques. Le respect mutuel est socle de l'appréciation des valeurs.

Un responsable de projet s'appuie sur ses valeurs intrinsèques et les exprime dans ses activités avec les membres de l'équipe projet et avec les parties prenantes. Il est aussi réceptif aux valeurs des autres et il les encourage dans ses relations interpersonnelles.

La compréhension des valeurs personnelles, organisationnelles et sociétales est nécessaire pour bien faire accepter un plan de projet. Un responsable de projet qui comprend les différentes valeurs et les différences de valeurs entre les personnes impliquées dans le projet a la capacité d'organiser et d'exécuter le projet de façon bien plus efficiente qu'une personne qui ne les comprend pas.

Étapes de procédé possibles :

1. S'assurer que ses valeurs en relation avec le projet sont bien comprises par toutes les parties intéressées.
2. Considérer les valeurs, opinions, éthique et intérêts des différentes parties qui ont une influence dans les sphères sociales et politiques dans l'organisation ainsi qu'à l'extérieur.
3. Prendre en compte les valeurs les plus importantes de la société (celles influencées par les opinions politiques, celles des groupes de pression, des parties prenantes, et qui peuvent affecter le projet)
4. Introduire les valeurs des personnes avec qui vous communiquez et coopérez.
5. Comprendre et adopter un autre point de vue lorsque c'est approprié.
6. Respecter et apprécier les autres opinions.
7. Réagir rapidement aux situations évolutives et prendre en considération leurs impacts et les changements de contexte de projet.
8. Appliquer les meilleures pratiques aux futurs projets ou aux autres phases du même projet.

Thèmes traités :

Regard sur l'impact

Liaison entre organisation permanente et équipe projet

Maintien de contacts

Intérêts personnels et buts

Présentation personnelle

Sensibilité politique

Groupes de pression

Sensibilité sociale

Responsabilité de ses actions

Compétences clés par niveau :

- A A montré, managé et dirigé de façon efficace l'appréciation de valeurs avec des responsables de programmes et projet, dans le contexte de projet et d'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans leur développement de l'appréciation de valeurs. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre de l'appréciation de valeurs dans des projets ou programmes.
- B A montré et managé de façon efficace l'appréciation de valeurs dans la situation de projets complexes et dans le contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans leur développement de l'appréciation de valeurs.
- C A montré effectivement de l'appréciation de valeurs dans des situations de projets non complexes.
- D Possède les connaissances requises à propos de l'appréciation de valeurs.

Principales relations :

1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.05 Qualité, 1.06 Organisation projet, 1.07 Travail en équipe, 1.08 Résolution de problème, 1.12 Ressources, 1.13 Coût & finance, 1.15 Evolutions, 1.16 Contrôle & rapports, 1.20 Clôture, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Affirmation de soi, 2.05 Gestion de stress, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.10 Argumentation, 2.11 Négociation, 2.12 Conflits & crises, 2.13 Fiabilité, 3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille, 3.04 Mise en oeuvre de projet programme portefeuille, 3.08 Management du personnel.

Schémas comportementaux :

2.14 Appréciation de valeurs

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Prend au sérieux les valeurs, sentiments, désirs et besoins des autres tout en maintenant son attention sur le périmètre du projet	Est insensible aux valeurs, sentiments, désirs et besoins des autres ; néglige leurs apports
Laisse suffisamment de liberté d'action aux subordonnés pour leur permettre d'accomplir leur travail à leur manière	Restreint la liberté d'agir de ses subordonnés en les forçant et les contrôlant
Implique les membres de l'équipe et les parties prenantes dans les décisions ou possède de bonnes raisons pour prendre des décisions sans leur participation	Prend les décisions seul et ne les communique pas aux membres de l'équipe ou aux parties prenantes
Agit de façon exemplaire et est reconnu comme leader	Son comportement n'est pas considéré comme sérieux ou approprié par les autres
Equilibre bien ses propres intérêts avec ceux des autres	Agit en fonction de ses seuls intérêts et néglige complètement les intérêts des autres
Donne un retour direct	Ne fournit aucun retour aux membres de son équipe
Crée l'enthousiasme	Critique, est incapable de motiver
Maintient un contact régulier avec les parties prenantes	Evite les contacts avec les parties prenantes
Crée la confiance	Crée la méfiance
Est accepté par l'ensemble de l'équipe et les autres parties prenantes	Se comporte comme une personne externe

2.15 Ethique

L'**éthique** recouvre les conduites ou les comportements moralement acceptés de tout individu. Un comportement éthique est la base de tout système social.

Dans les organismes, certains standards éthiques sont généralement inclus dans les contrats d'embauche et couvrent les règles de conduite et de comportement professionnelles attendus des employés. Elle peuvent également avoir une base légale, lorsque l'organisme doit se conformer aux standards établis dans un cadre légal ou réglementaire.

L'éthique représente les libertés personnelles et professionnelles mais aussi leurs limites. Les règles d'éthique doivent toujours être respectées de façon à permettre aux personnes de travailler sans conflits moraux dans le projet, dans les relations avec les parties prenantes et dans la société.

Pour certains types de projets, il peut y avoir des règlements particuliers applicables. Le responsable de projet aura besoin de s'assurer que ces règlements sont complètement respectés et que rien n'est fait pour les contourner.

Les différences sociales et culturelles peuvent révéler des différences éthiques. Il peut y avoir un problème de conflit de loyauté, lorsqu'un organisme exerce une pression sur un responsable de projet pour entreprendre un ensemble d'actions qu'il considère comme non éthique. Le responsable de projet doit être tout à fait conscient de sa capacité à vivre avec ces différences ou de son besoin de les résoudre.

Dans tous les cas, le responsable de projet doit agir en accord avec les codes de conduite professionnels acceptés.

Etapes de procédé possibles :

1. Assurer la conformité avec tous les cadres juridiques et réglementaires applicables au projet
2. Détecter les situations ou les propositions potentiellement non éthiques qui affectent le projet ou les personnes qui y travaillent ; être sûr de maintenir une transparence et d'amener ces sujets au grand jour et de résoudre les écarts.
3. Impliquer les parties prenantes concernées et remonter les problèmes avec les personnes personnellement impliquées.
4. Etre très explicite dans l'explication des problèmes éthiques qui vous concernent.
5. Si un collègue persiste dans ce que vous considérez être un ensemble d'actions non éthique, se montrer compréhensif et essayer de résoudre le conflit à l'amiable. En cas d'échec, insister pour que le problème soit remonté dans l'organisme de façon à ce qu'une solution soit trouvée ou qu'une médiation ait lieu.
6. Communiquer l'issue, faire face aux conséquences.
7. Exécuter les actions nécessaires concernant le projet.
8. Appliquer les meilleures pratiques aux futurs projets ou aux autres phases du même projet.

Thèmes traités :

Code de conduite
Confiance
Equité Intégrité Loyauté
Standards moraux
Respect
Solidarité
Transparence

Compétences clés par niveau :

- A A montré, managé et dirigé de façon efficace les standards éthiques avec des responsables de programmes et projet, dans le contexte de projet et l'organisation permanente. Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans leur développement de standards éthiques. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre de l'éthique dans des projets ou programmes.
- B A montré et managé de façon efficace l'éthique dans la situation de projets complexes et dans le contexte de projet. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans leur développement de standards éthiques.
- C A montré effectivement de l'éthique dans des situations de projets non complexes.
- D Possède les connaissances requises à propos de l'éthique.

Principales relations :

1.03 Exigences projet & objectifs, 1.05 Qualité, 1.07 Travail en équipe, 1.13 Coût & finance, 1.14 Achats & contrat, 1.16 Contrôle & rapports, 1.17 Information & documentation, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.03 Self-control, 2.04 Affirmation de soi, 2.05 Gestion de stress, 2.12 Conflits & crises, 2.13 Fiabilité, 2.14 Appréciation de valeur, 3.01 Orientation projet, 3.05 Organisation permanente, 3.09 Santé, sûreté, sécurité & environnement, 3.10 Finance, 3.11 Juridique.

Schémas comportementaux :

2.15 Ethique

Comportement adéquat	Comportement nécessitant amélioration
Est conscient des problèmes éthiques	N'est pas conscient ou ignore les problèmes éthiques
Agit de façon respectueuse quand il soulève ouvertement un problème ou des différences éthiques	Ne montre pas de respect, sous forme d'amusement ou autre, envers les problèmes éthiques
Maintient l'intégrité et se montre ouvert concernant l'éthique personnelle et professionnelle	Fait des compromis au-delà des limites éthiques, n'est pas honnête sur les questions éthiques
Tient aux valeurs éthiques et les respecte même en périodes de conflits ou crises	Ignore les questions éthiques ou agit de façon non éthique sous la pression
Respecte toujours les accords, n'abuse pas d'informations ou de pouvoir	Ne respecte pas les accords, abuse d'informations ou de pouvoir
Est transparent, équitable et catégorique dans la définition des standards éthiques	N'est pas ouvert ou honnête ou se montre ambigu dans l'établissement de standards éthiques
Montre de la solidarité avec les membres de l'équipe et défend le projet si nécessaire	Ne montre pas de solidarité et ne défend pas le projet, montre de la loyauté uniquement au management
Est ravi d'applaudir la réussite des autres, favorise le résultat global plus que de se faire valoir lui-même	Présente la réussite comme son propre succès, néglige la contribution des autres

4.3 Éléments de compétence contextuelle

Cette section couvre les éléments de compétence contextuelle. Ils décrivent les concepts de projet, programme ou portefeuille et le lien entre ces concepts et l'organisme ou les organisations impliquées dans le projet.

La compréhension de ces concepts dans une situation de projet spécifique est la plus importante des bases d'une évaluation.

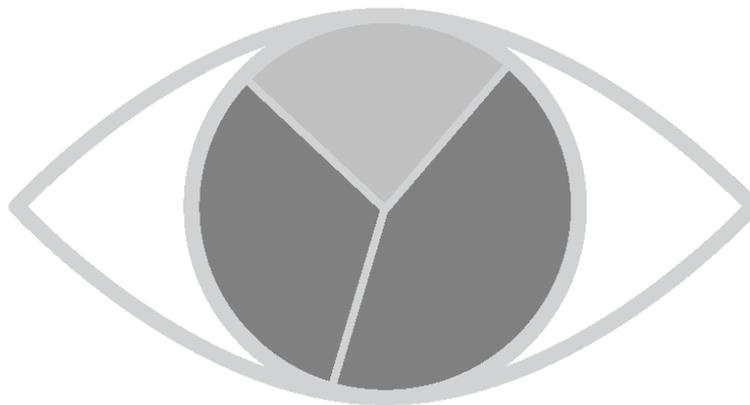


Tableau 4.3 Éléments de compétence contextuelle

- 3.01 Orientation projet
- 3.02 Orientation programme
- 3.03 Orientation portefeuille
- 3.04 Mise en oeuvre PPP
- 3.05 Organisation permanente
- 3.06 Business
- 3.07 Systèmes, produits & technologie
- 3.08 Management du personnel
- 3.09 Santé, sûreté, sécurité & environnement
- 3.10 Finance
- 3.11 Juridique

Les cinq premiers éléments de compétence contextuelle décrivent la promotion du projet, programme et/ou portefeuille dans un organisme. Les six derniers éléments de compétence contextuelle décrivent ce que les différentes fonctions support d'une organisation en ligne doivent savoir à propos des projets, et ce que les équipes projet doivent savoir concernant les fonctions support.

Les éléments de compétence contextuelle incluent une description générale, une liste des thèmes traités et des étapes de processus possibles. Les connaissances et expériences requises pour chaque niveau IPMA sont décrites dans les exposés de compétences clés par niveau et complétées dans la section des principales relations, qui montre les associations avec les autres éléments de compétence. Ces éléments de compétence sont considérés comme étant toujours reliés. La section des principales relations est conçue pour faciliter une lecture exhaustive et aider à l'évaluation des compétences d'un candidat. Cette évaluation est liée au contexte et au contenu spécifique de la situation rencontrée.

Le chapitre 3 présente une description plus en profondeur des projets, programmes et portefeuilles est fournie.

Les descriptions des éléments de compétence contextuelle efficaces aux différents niveaux IPMA sont les suivants :

- **Au niveau A de l'IPMA** : Le candidat doit avoir montré une application efficace des éléments de compétence contextuelle dans la coordination de projets et/ou programmes, à l'intérieur du périmètre d'un portefeuille ou d'un programme, et l'alignement sur les organisations permanentes.
Le candidat a guidé des responsables de (sous) programme et/ou projet dans leur développement de la mise en oeuvre des éléments de compétence contextuelle. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre des éléments de compétence contextuelle de projets ou programmes et pour l'organisme. Il est responsable de l'exécution de la stratégie de l'organisation ou du programme dans la mise en oeuvre de ces éléments de compétence contextuelle. En définitive il est impliqué dans le développement du management de projet professionnel en relation avec les éléments de compétence contextuelle.
- **Au niveau B de l'IPMA** : Le candidat doit avoir montré une application efficace des éléments de compétence contextuelle dans une problématique de projet complexe et en liaison avec son périmètre. Le candidat a guidé des responsables de (sous) projets dans leur développement de connaissance et l'application des éléments de compétence contextuelle.
- **Au niveau C de l'IPMA** : Le candidat doit prouver qu'il a montré une mise en oeuvre efficace des éléments de compétence contextuelle dans une problématique de management de projet de complexité limitée. Le candidat peut avoir besoin d'être guidé dans le développement de ses connaissances et l'application des éléments de compétence contextuelle.
- **Au niveau D de l'IPMA** : Seule la connaissance des éléments de compétence contextuelle et leur application est évaluée.

3.01 Orientation projet

Un projet est une opération avec des contraintes de temps et de coût pour réaliser un ensemble de livrables définis (le périmètre pour accomplir les objectifs du projet) en respectant les standards de qualité et les exigences. L'orientation projet est le terme utilisé pour décrire l'orientation d'un organisme pour manager par les projets et pour assurer le développement des compétences de management de projet. La manière dont les projets sont coordonnés en portefeuilles, dont les projets sont gérés et dont les compétences des responsables de projet sont développées, a un impact direct sur la réussite des projets de l'organisme. Les projets diffèrent significativement du fonctionnement normal des organismes. Il est fréquent qu'un organisme manage par projets de façon à être plus efficace, à se développer, et à évoluer pour être plus compétitif sur ses marchés, alors que les lignes fonctionnelles et opérationnelles classiques sont managées principalement pour la performance des processus.

Les projets

- sont des affaires caractérisées en principe par un ensemble unique de paramètres tels que des objectifs, des livrables clairs, une période de temps, un coût, une organisation spécifique différente des autres activités opérationnelles.
- sont des efforts dans lesquels les ressources matérielles et humaines sont organisés d'une façon innovante pour s'engager dans un périmètre d'activité, sur la base de spécifications données, avec des contraintes de temps et de coût, en suivant un cycle de vie standard, de façon à atteindre des changements bénéfiques caractérisés par des objectifs quantitatifs et qualitatifs.
- sont des ensembles d'activités coordonnées, pilotées par une organisation chargée d'atteindre des objectifs spécifiques, avec des paramètres de livrables définis.
- ont des attributs tels que nouveauté, complexité, contraintes juridiques, travail en équipe interdisciplinaire et multiculturelle et travail en commun.
- peuvent être classés en fonction de leur type, tel qu'investissement, recherche et développement, organisationnel, technologie d'information et de communication et autres critères tels qu'interne ou externe, régional ou national ou international.

Le Management de projet est la planification, l'organisation, le suivi et le contrôle de tous les aspects d'un projet, c'est aussi le management et le leadership de tous ceux qui sont impliqués pour atteindre les objectifs du projet en sécurité et dans le respect des critères de temps, de coût, de périmètre, de performance/qualité. C'est l'ensemble des tâches de coordination et de leadership, l'organisation, les techniques et mesures pour un projet. Il est crucial d'optimiser les paramètres de temps, coût et risque avec les autres exigences et d'organiser le projet en conséquence.

Etapes de processus possibles :

1. Evaluer les besoins projet de l'organisme.
2. Prendre en considération la culture de l'organisme et ses processus en relation avec les projets.
3. Faire une étude de faisabilité pour mettre en oeuvre une orientation projet dans l'organisme au regard des autres initiatives d'amélioration de l'entreprise qui sont en compétition pour mobiliser des moyens financiers et le temps des dirigeants.
4. Faire évoluer l'organisme, sa culture et ses processus en conséquence.
5. Suivre les progrès, apprendre sur chaque projet et appliquer les meilleures pratiques aux futurs projets.

Thèmes traités :

Re-conception de processus d'entreprise

Développement de compétence en management de projet

Fonctions de management de projet (Par exemple Project Management office) Méthodologie, techniques et outils de management de projet

Compétences clés par niveau :

- A A mené le développement de concepts de projets et de management de projet dans un organisme et a dirigé de façon efficace des responsables de projet ainsi que des parties prenantes dans la mise oeuvre de concepts de projets. Le candidat a guidé des responsable de (sous) programme et/ou projet dans leur développement de ces concepts. Le candidat a également été impliqué dans la mise en oeuvre de ces concepts dans des projets ou programmes.
- B A parfaitement compris et appliqué avec succès les concepts de projet et de management de projet dans diverses situations. Le candidat a guidé les responsables de (sous) projet dans leur développement des concepts de projet et de management de projet.
- C A appliqué effectivement les concepts de projet et de management de projet dans son travail, tel que spécifié par l'organisme et dirigé par le management.
- D Possède les connaissances requises à propos des concepts de projet et de management de projet.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.08 Résolution de problème, 1.11 Planning & phases projet, 1.12 Ressources, 1.13 Coût & finance, 1.14 Achats & contrat, 1.18 Communication, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Affirmation de soi, 2.07 Créativité, 2.12 Conflits & crises, 3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille, 3.04 Mise en oeuvre de projet programme portefeuille.

3.02 Orientation programme

Un programme est un ensemble de projets et d'évolutions d'organisation mis en place pour atteindre un but stratégique et pour fournir les enjeux que l'organisme en attend. Cet élément de compétence couvre la définition et les attributs de programmes et ceux de leur management. L'orientation programme est la décision d'appliquer et manager le concept de manager par programmes et le développement de compétences en management de programme. Les buts stratégiques d'un organisme sont atteints par le moyen de programmes et projets. Le management de programme est pour cette raison l'outil utilisé par l'organisme pour mettre en oeuvre son plan stratégique.

Un programmes est une série d'activités spécifiques et inter-dépendantes (projets et tâches additionnelles) qui atteignent ensemble soit un groupe d'objectifs dans une stratégie globale soit un but stratégique. Le programme identifie et gère la livraison des enjeux que l'organisme attend.

Le management de programme fournit le cadre de mise en oeuvre des stratégies et des initiatives. Usuellement les caractéristiques d'un programme incluent :

- certains des projets qui font parties du programme n'ont pas été identifiés ou planifiés au lancement du programme.
- les projets postérieurs du programme dépendent du résultat des projets antérieurs.
- les dates de fin correspondent au moment où les enjeux sont réalisés ou lorsque les engagements à atteindre le but et de réaliser les enjeux sont transmis aux organisations fonctionnelles.
- Le contenu peut subir de grandes variations.
- le besoin de suivre en permanence la pertinence des projets inclus dans le programme par rapport à la stratégie.

Programmes et portefeuilles : le management de programme est un instrument pour mettre en oeuvre des évolutions stratégiques. Le management de portefeuille est un instrument pour gérer la continuité de projets et programmes dans un organisme. La fonction de management de portefeuille aligne le portefeuille sur les buts de l'organisme, elle est aussi responsable de la priorisation de tous les projets et programmes.

Le **management de programme et le contrôle** requiert des moyens et ressources additionnels, tels que :

- Contrôleur central du programme
- Responsable des évolutions
- Directeur de programme (ou propriétaire, sponsor)
- Méthodologies, techniques, outils et procédures de management de programme
- Responsable de programme
- Project Management Office de programme
- Comité de pilotage de programme

Etapes de processus possibles :

1. Lister et définir les priorités des initiatives d'amélioration.
2. Confirmer qu'il existe une étude de faisabilité pour pouvoir appliquer le management de programme.
3. Introduire un système de mesure pour quantifier les programmes principaux et leurs enjeux.
4. Aligner les programmes principaux et leurs enjeux sur les buts stratégiques de l'organisation en utilisant le système de mesure.
5. Passer en revue les résultats avec le niveau approprié de management ; Prendre et communiquer les décisions.
6. Faire évoluer l'organisation, la culture et les processus en conséquence.
7. Initier les programmes pertinents.
8. Suivre les progrès, apprendre sur chaque programme et appliquer les meilleures pratiques aux futurs programmes.

Thèmes traités :

Processus d'entreprise
Plan stratégique et étude de faisabilité pour un organisme
Méthodologie, techniques et outils de management de programme
Bureau d'assistance au management de programme
Gestion des ressources

Compétences clés par niveau :

- A A mené avec succès des programmes et/ou le développement de principes, outils et procédures de management de programme dans son domaine d'activité. A mené ou été profondément impliqué, et avec succès, dans la transformation de stratégies de l'organisme en programmes et portefeuilles. A sélectionné et développé avec succès des responsables de programme et/ou projets dans son domaine de responsabilité.
- B A parfaitement compris et appliqué avec succès les concepts de management de programme. Le candidat a travaillé avec succès dans le management de projets dans un programme ou dans le management d'un programme.
- C Connaît et comprend les concepts de management de programme. A préféablement été exposé au management de programme dans ses activités de management de projet.
- D Possède les connaissances requises à propos des concepts de management de programme.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.07 Travail en équipe, 1.12 Ressources, 1.16 Contrôle & rapports, 1.17 Information & documentation, 1.18 Communication, 2.02 Engagement & motivation, 2.08 Orientation résultat, 2.10 Argumentation, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.02 Orientation projet, 3.03 Orientation portefeuille, 3.04 Mise en oeuvre de projet programme portefeuille.

3.03 Orientation portefeuille

Un **portefeuille** est un ensemble de projets et/ou programmes, qui ne sont pas nécessairement reliés, mais rapprochés dans un intérêt de contrôle, de coordination et d'optimisation. Les problèmes du niveau de portefeuille doivent être rapportés et décidés par le top management de l'organisme.

Le **management de portefeuille** de projets et/ou programme couvre la priorisation de projets et/ou programmes dans l'organisme et l'optimisation de la contribution des projets comme un tout dans la stratégie de l'organisme.

Le management de portefeuille est une fonction pérenne du même type que le management fonctionnel. Son but est de coordonner tous les projets et programmes d'un organisme ou d'une de ses parties. La pertinence de chaque projet et l'affectation des ressources nécessaires/rares ainsi que l'information montante vers le top management est le rôle 'bottom-up' du responsable de portefeuille. Dans le sens 'top-down' le management de portefeuille est responsable du processus de transformation de la stratégie en projets et/ou programmes.

Le management de portefeuille est principalement appliqué à des groupes de projets et programmes qui peuvent ne pas être liés du point de vue de l'activité, mais rassemblés dans un ensemble commun de ressources peu nombreuses. Le responsable de portefeuille coordonne tous les projets et programmes d'un organisme au cours des processus d'évaluation, de sélection, de suivi et de contrôle, de re-priorisation et de clôture. Scinder un projet complexe en sous-projets fait partie intégrante du management normal de projet.

Le management de portefeuille développe un ensemble équilibré de projets et programmes pour un organisme, pouvant être livrés dans les contraintes de budget et de ressource, à travers un modèle sur mesure qui aligne la sélection de projet avec les buts stratégiques. L'organisme devrait scinder sa stratégie et définir puis entretenir un ensemble d'indicateurs clefs de performance ainsi que leur pondération de façon à refléter la stratégie. Sur la base de ces indicateurs l'étude de faisabilité de chaque projet et/ou programme est évaluée de façon à vérifier son adéquation stratégique. Lorsque les circonstances évoluent, les projets sont ajustés en conséquence.

Le **contrôle de portefeuille** requiert des outils additionnels, tels que les indicateurs clefs de performance pondérant les études de faisabilité des projets, pour assurer que le projet ou le programme est effectivement crucial pour fournir la stratégie décidée par l'organisme.

D'autres outils ou mécanismes fréquemment utilisés sont :

- Balanced scorecard
- Présentation standardisée des présentations et rapports
- Synthèse consolidée du portefeuille pour les hauts dirigeants
- Systèmes d'information intégrés du management de projet
- Project Management Office de portefeuille
- Comité décisionnel sur les priorités

Etapas de processus possibles :

1. Lister et prioriser les programmes et projets en ligne avec les stratégies de l'organisme et ses buts..
2. Affecter les ressources au portefeuille. Equilibrer la demande et l'offre..
3. Définir les processus standards, outils et schémas de compte rendus à utiliser pour tous les programmes/projets du portefeuille et établir les fonctions support..
4. Suivre de façon continue et contrôler les programmes/projets du portefeuille. Initier les actions correctives et préventives.
5. Arrêter les programme/projets du portefeuille lorsqu'ils ne sont plus pertinents ou que la stratégie de l'organisme a évolué et s'assurer qu'il un mécanisme de retour sur les meilleures pratiques.
6. Sélectionner et ajouter de nouveaux projets/programmes dans le portefeuille.

Thèmes traités :

Balanced scorecard Formats communs

Indicateurs clefs de performance

Plans stratégiques de l'organisme

Project Management Office de portefeuille

Gestion des ressources

Compétences clés par niveau :

- A A mené avec succès des portefeuilles et/ou le développement de principes, outils et procédures de management de portefeuille dans son domaine de responsabilité. A mené ou été profondément impliqué, et avec succès, dans la transformation de stratégies de l'organisme en programmes et portefeuilles. A sélectionné et développé avec succès des responsables de programme et/ou projets sous sa responsabilité.
- B A parfaitement compris et appliqué avec succès les concepts de management de portefeuille. Le candidat a travaillé avec succès dans le management de projets dans un portefeuille ou dans le management lui-même d'un portefeuille.
- C A été impliqué dans la fixation des priorités entre des projets individuels et leurs compte-rendus, fournissant ainsi les informations pour que le portefeuille soit managé.
- D Possède les connaissances requises à propos des concepts de management de portefeuille.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.02 Parties prenantes, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques & opportunités, 1.08 Résolution de problème, 1.16 Contrôle & rapports, 1.17 Information & documentation, 1.18 Communication, 2.02 Engagement & motivation, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.08 Orientation résultat, 2.10 Argumentation, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.01 Orientation projet, 3.04 Mise en oeuvre de projet programme portefeuille, 3.06 Business, 3.10 Finance.

3.04 Mise en oeuvre de projet, programme & portefeuille

Cet élément de compétence couvre le processus d'établissement et d'amélioration continue du management de projet, programme et portefeuille dans les organismes. Dans toute organisation, il existe un processus d'amélioration continue qui inclut la conduite du changement. Une telle gestion du changement peut être évolutive et se produire lentement ou en rupture et se produire sur une courte période de temps. La mise en oeuvre du management de projet, programme et portefeuille (PPP) est une stratégie d'organisation qui nécessite la définition d'un programme (désigné programme PPP) pour le mettre en oeuvre. L'amélioration continue est nécessaire pour améliorer les aptitudes de management de projet, programme et portefeuille et accroître la réussite de l'organisme dans l'exécution de son plan stratégique.

Pour aider à l'amélioration du management de projet, programme et portefeuille d'un organisme, un diagnostic est à entreprendre afin de déterminer les meilleures pratiques et identifier la position de l'organisme par rapport aux références et aux standards.

Mettre en oeuvre un management de projet, de programme et de portefeuille dans un organisme implique de définir les meilleurs processus, méthodes, technique et outils possibles, de modifier les attitudes et d'appliquer les évolutions d'organisation dans une activité d'amélioration continue. Dans une telle évolution, le management de projet, programme et portefeuille doivent être mise en oeuvre d'une façon appropriée par rapport à l'organisme concernée.

Ceci signifie une planification exhaustive et une optimisation des tâches spécifiques et s'assurer qu'elles sont pertinentes par rapport aux buts du projet ou du programme. La planification des coûts et des délais ainsi que la recherche de personnel de management de projet compétent font aussi partie de ce processus.

Les standards et réglementations sont des outils support pour traiter des événements fréquents ou spécifiques dans le travail quotidien sur les projets, programmes et portefeuille. Le responsable de programme PPP applique les principes, processus et outils de management de projet, cela inclut aussi le management de la qualité des travaux de l'équipe projet. L'organisme fait évoluer son fonctionnement pour contribuer au succès de la stratégie de mise en oeuvre du programme PPP. La mise en oeuvre du management de projet, programme et portefeuille peut se dérouler en parallèle, mais habituellement à des vitesses différentes.

Etapes de processus possibles :

1. Décision d'adopter le management de projet, programme et portefeuille dans l'organisme en tant que projet d'amélioration continue et de gestion du changement.
2. Déterminer la situation de management de projet, programme et portefeuille dans l'organisme par rapport aux références de l'industrie et les meilleures pratiques
3. Développer le concept de management de projet, programme et portefeuille dans l'organisme.
4. Montrer la faisabilité par un programme PPP pilote.
5. Evaluer les résultats du programme pilote et en cas de réussite initier un programme complet de mise en oeuvre PPP.
6. Décider de la vitesse de mise en oeuvre et des étapes pour accompagner le développement de maturité concernant le développement de compétence, les évolutions d'organisation requises ainsi que les méthodes, techniques et outils à adopter.
7. Mettre en oeuvre les étapes, sélectionner et former le personnel dans le management de projet, programme et portefeuille.
8. Améliorer de façon continue en répétant les étapes de processus et en appliquant les meilleures pratiques.

Thèmes traités :

Diagnostic
Processus d'entreprise
Conduite du changement
Modèles de maturité
Développement du personnel Project Management Office
Standards et réglementations
Systèmes et technologie

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès la mise en oeuvre d'améliorations significatives dans le management de projet, programme et portefeuille dans son domaine de responsabilité.
- B A contribué au développement d'un plan de mise en oeuvre et a réussi dans l'évaluation des résultats et l'identification des améliorations.
- C A participé activement à la mise en oeuvre d'un processus d'amélioration.
- D Possède les connaissances requises à propos du management de projet, programme et portefeuille.

Principales relations :

1.05 Qualité, 1.07 Travail en équipe, 1.09 Structures projet, 1.10 périmètre & livrables, 1.11 Planning & phases projet, 1.13 Coûts & finance, 1.17 Information & documentation, 1.18 Communication, 1.19 Lancement, 1.20 Clôture, 2.01 Leadership, 2.04 Affirmation de soi, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.08 Orientation résultat, 2.11Négociation, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.01 Orientation projet, 3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille, 3.06 Business, 3.08 Management du personnel.

3.05 Organisation permanente

Cet élément de compétence couvre les relations entre l'organisation projet et/ou programme et les entités concernées de l'organisation permanente.

Les projets ne peuvent être réalisés sans l'implication de ressources fournies par les unités permanentes de l'organisme, dès lors que les produits ou les résultats du projet seront utilisés et maintenus par l'organisation permanente.

Les **organisations permanentes** ont un objectif long terme. Les projets, programmes et portefeuilles sont utilisés pour réaliser et gérer des évolutions ou pour exécuter l'activité cœur de métier d'une organisation orientée projet.

Les projets sont soit menés à l'intérieur d'une organisation permanente soit en dehors mais ils utilisent des ressources, installations, et produits de l'organisation permanente. Les procédures de travail de l'organisation permanente (tâches, hiérarchie, autorisations, responsabilités, structures d'organisation, et prise de décision) exercent une influence sur les travaux projet et vice-versa.

Il est critique d'obtenir une adhésion au projet et surmonter les résistances de l'organisation permanente. En effet les résultats du projet (produits, installations, systèmes d'information, documentation) ont une influence sur le fonctionnement de l'organisation permanente. Et pour le projet, il est important de comprendre comment sont définis les politiques et la production de l'organisation permanente, comment ils sont contrôlés et quels sont les risques associés. Ainsi la planification et les principes de management opérationnels de l'organisation permanente et de leurs contributions projets doivent être compris afin d'établir les bonnes pré-conditions d'obtention de résultats positifs.

Si le responsable de projet est expérimenté dans le secteur et l'industrie concerné, il sera en meilleure position pour comprendre ces facteurs. Dans la cas contraire il s'appuiera sur des équipiers experts du secteur et de l'industrie concerné.

Un Project Management Office de projet fait souvent partie de l'organisation permanente et apporte une continuité dans les informations et méthodologies de management de projet au bénéfice des projets.

Le management par projets est un concept de management des organisations permanentes, spécialement dans un organisme orienté projet. Il accroît la flexibilité et le dynamisme organisationnel, décentralise les responsabilités de management opérationnel, améliore l'apprentissage organisationnel et facilite l'évolution organisationnelle. D'autres concepts de management (par exemple le management par objectifs) peuvent être intégré et utilisés dans un tel organisme.

Etapes de processus possibles :

1. Comprendre la structure organisationnelle, les objectifs et façons de travailler.
2. Prendre en compte la structure des parties prenantes, objectifs et façons de travailler.
3. Identifier et développer les interfaces entre les organisations permanentes et les parties de type projet.
4. Identifier les similitudes et différences.
5. Considérer les options et les conséquence de chacune.
6. Discuter, décider, communiquer et mettre en oeuvre.
7. Suivre les progrès, mettre en oeuvre le cycle d'apprentissage..

Thèmes traités :

Gestion du changement
Processus de décision organisationnel
Stratégie et structures d'organisme
Project Management Office

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé l'établissement de procédures de travail entre les organisations permanentes et les parties de type projet.
- B A managé les interfaces entre les organisations permanentes et les projets.
- C A l'expérience des interfaces entre les organisations permanentes et les projets.
- D Possède les connaissances requises à propos des interfaces entre les organisations permanentes et les projets.

Principales relations :

1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques & opportunités, 1.05 Qualité, 1.06 Organisation projet, 1.10 périmètre & livrables, 1.13 Coûts & finance, 1.15 Evolutions, 1.17 Information & documentation, 1.18 Communication, 1.19 Lancement, 1.20 Clôture, 2.04 Affirmation de soi, 2.05 Gestion de stress, 2.08 Orientation résultat, 2.12 Conflits & crises, 2.13 Fiabilité, 2.15 Ethique, 3.06 Business, 3.08 Management du personnel.

3.06 Business

Un business est une exploitation industrielle, commerciale ou professionnelle impliquée dans la fourniture de biens ou services. Il peut concerner des organisations à but lucratif ou non lucratif.

Cet élément de compétence recouvre l'impact des questions business sur le management des projets, programmes et portefeuilles et vice versa. Ceci inclut les informations nécessaires aux deux côtés pour s'assurer que les questions sont convenablement traitées et que les résultats des projets, programmes et portefeuilles sont bien alignés sur les besoins du business.

Dans ce cadre la notion de développement durable prend une importance croissante. Nous rappelons ici la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le Rapport Brundtland :

La notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. Elle peut permettre d'intégrer ces préoccupations dans les activités des projets, programmes ou portefeuilles et dans les interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire. La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » (René Dubos). Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial dans la réflexion stratégique.

Afin d'être complètement efficace et efficient, le management de projet, programme et portefeuille doit s'intégrer dans l'environnement Business et bien entendu resté lié à la stratégie de l'organisme. Les projets sont conçus pour permettre l'exécution de la stratégie de l'organisme.

Le management de projet, programme et portefeuille doit respecter les standards et principes de l'organisme. Ceci implique les aspects tels que l'organisation, le juridique, la finance et l'économie, les ressources humaines, les ventes et le marketing, l'information et les technologies de communication. Dans le même temps le projet ou programme doit tenir ses engagements vis à vis des attentes, fournir des compte-rendus pour permettre le contrôle par le management, gérer sa communication pour conserver le bon alignement avec l'organisme.

Un lancement de projet ou de programme réussi compte généralement pour ~30% dans le succès du projet. Le lancement est le moment de finaliser les exigences et les attentes que l'organisme a vis à vis du projet ou programme, de déterminer les ressources nécessaires et de poser les demandes d'implication et de support dont le projet a besoin en provenance de l'organisme. Le lancement est aussi le moment de motiver et d'engager toutes les parties prenantes et tous les participants qui jouent un rôle dans l'exécution du projet ou du programme. Ici l'ouverture d'esprit est nécessaire pour éviter les non-dits et pour obtenir une vision claire des besoins et des attentes.

Dans le lancement de projet ou programme, l'étude de faisabilité est discutée et acceptée par les participants ; un premier plan de projet est développé ; et la première analyse de risque est réalisée, en incluant les premières mesures pour atténuer les risques. Les aspects juridiques ou réglementaires doivent être également inclus dans l'ordre du jour de lancement, ainsi que l'investigation des aspects juridiques et réglementaires des autres participants qui ont une influence sur le projet ou programme.

La demande d'entreprendre un projet ou programme émane du business. Ainsi une grande proportion des processus de management de projet ont un lien avec la façon dont l'organisme opère.

Les paragraphes ci-dessus décrivent comment l'organisation permanente influence les projets et programmes, alors que le paragraphe ci-dessous décrit comment les processus de management de projet, le reporting, les communications et les livraisons interfacent avec l'activité de l'organisation permanente.

Sur un plan **stratégique** les contextes économique et juridique sont responsables de la création d'un cadre dans lequel les projets et programmes peuvent être efficaces. Ceci inclut les décisions sur la façon dont l'organisme est organisé pour travailler avec les projets et programmes, la façon dont la mesure des coûts et des revenus est définie, sur la façon dont les ressources projet sont allouées et le développement organisé, et sur la façon dont le projet, programme ou portefeuille doit rendre des comptes et communiquer aux hauts dirigeants pour permettre un contrôle du projet, programme et portefeuille et assurer l'alignement avec les besoins économiques.

Sur un plan **tactique** le contexte économique et juridique est lié au projet ou programme à travers l'étude de faisabilité. Celle-ci établit ce qui est attendu du programme ou projet en termes de coûts, risques acceptables et revenus, en termes de fonctionnalités requises et de résultats, en termes de calendrier et de ressources nécessaires. Ici le lien avec les autres entités de l'organisme doit être clarifié à deux titres : ce dont le projet ou programme a besoin de la part de ces entités, et ce qu'ils peuvent attendre de la part du projet ou programme lorsqu'il commence à livrer.

Sur un plan **opérationnel** l'organisation permanente doit définir les exigences économiques des livrables du projet ou programme. Elle doit également s'assurer qu'elle est prête à tester l'acceptabilité des livrables, à assurer le transfert et à exploiter les livrables pour obtenir les revenus projetés.

L'organisme projet, programme ou portefeuille doit prendre en compte les parties prenantes pertinentes dans son management ainsi que dans son exécution et son contrôle.

Dans tous les cas, trois rôles différents devraient être définis : le **propriétaire/sponsor** qui est responsable de l'étude de faisabilité, le **fournisseur** qui doit se préoccuper des besoins en ressources y compris les provisions de compétences nécessaires, et les **utilisateurs** qui doivent travailler avec les résultats du projet et délivrer les gains escomptés. Plusieurs personnes peuvent avoir le même rôle en représentant différentes parties prenantes. Le rôle de propriétaire/sponsor ne peut toutefois être attribué à plus d'une personne.

L'étude de rentabilité fournit des informations à propos des différences entre les activités réelles comparées aux planifiées sur l'ensemble des facteurs de production ainsi que sur les résultats obtenus par rapport à ceux attendus. Ceci contribue :

- au management économique et juridique et à l'information nécessaire au contrôle du projet ou programme ;
- à l'information nécessaire au management de portefeuille pour gérer l'alignement stratégique et coordonner l'ensemble des projets et programmes ;
- à l'information nécessaire aux autres départements pour planifier leurs activités liées au, ou dépendantes du projet ou programme.

La planification et le reporting sont des moyens permettant à toutes les parties prenantes de savoir et de comprendre : ce que le projet ou le programme s'apprête à livrer, ce qui doit être fait par qui et quand, et la façon dont les processus de management sont assurés.

Pour le responsable de projet il est essentiel de savoir où et dans quelles limites il peut prendre des décisions et quand il doit faire remonter les problèmes ou les besoins d'évolutions.

Le management des risques est conçu pour être un système d'indicateur avancé de l'organisme, pour donner des informations précises et opportunes de façon à préparer les interventions du management lorsqu'elles sont nécessaires. De façon simultanée avec l'identification des risques, l'équipe projet doit toujours présenter les actions de couvertures des risques et les solutions en cas de risques avérés.

Le management de projet doit fournir aux dirigeants du business concerné les signaux d'alerte lorsqu'il y a un risque de divergence entre la fourniture réelle et celle planifiée qui excéderait les limites approuvées au cas où aucune action n'était prise. Le management de projet doit fournir l'information dès que possible pour laisser aux hauts dirigeants le plus de temps possible pour obtenir les informations supplémentaires et décider dans de bonnes conditions la suite des actions. Ceci s'applique spécialement aux évolutions courantes du périmètre ou lorsque de nouvelles fonctionnalités sont souhaitées ; ces évolutions se produisent dans la vie du projet et sont l'une comme l'autre de bonnes causes d'échec de projet.

La communication est nécessaire pour maintenir la cohérence de tous. Il faut noter qu'une partie prenante qui ne fait pas partie de l'organisation projet ou programme ne reçoit des informations qu'à travers la communication. Le responsable de projet ou programme doit veiller à ce que la communication soit pertinente pour chaque situation particulière et chaque impact souhaité. La communication sortante du projet doit comporter une combinaison de formel et d'informel, de « push and pull », de communication régulière et occasionnelle. Le responsable de projet doit être attentif aux changements et évolutions des hauts dirigeants et/ou des autres parties prenantes qui concernent le projet.

Le marketing projet ciblant l'organisme doit établir l'identité et l'importance des projets, programmes et portefeuilles, construire l'esprit d'équipe et obtenir la visibilité auprès des hauts dirigeants.

Dans un projet, les décisions prises, ont pour certaines des implications juridiques et/ou doivent être prise dans un cadre juridique. Le responsable de projet doit veiller à respecter le cadre juridique du business concerné. Le responsable de projet doit être capable de reconnaître ou d'identifier quelles activités ont des exigences légales et quels règlements ou lois s'appliquent aux cas rencontrés.

Etapes de processus possibles :

1. Mettre en place l'organisation fonctionnelle et l'organisation projet, programme et/ou portefeuille.
2. Etablir les standards et lignes directrices telles que juridique, finance, économique, ressources humaines, ventes, marketing, technologies d'information et communication..
3. Initier le processus d'élaboration des standards et lignes directrices de l'organisation utilisées pour évaluer les projets et programmes.
4. Mettre en oeuvre la stratégie d'évolution de l'activité, du système de reporting et des exigences des études de rentabilité.
5. Fournir un retour sur les leçons apprises et appliquer dans l'organisation permanente et dans l'organisation des projets, programmes et portefeuille quand approprié.

Thèmes traités :

Comptabilité

Gestion du changement

Communication

Ressources humaines dans les organisations temporaires

Organisations orientées projet

La stratégie à travers les projets et programmes

Responsabilité sociétale des entreprises

Compétences clés par niveau :

- A A été membre du comité supervisant le développement et le mise en oeuvre des processus liés aux exigences de l'organisme telles qu'elles s'appliquent à son domaine de responsabilité. A dirigé le développement de processus de management de projet liés aux exigences de l'organisme. A managé les problématiques de l'organisme dans la priorisation des projets. A informé avec succès les hauts dirigeants des problèmes de niveau stratégique de l'organisme.
- B A été impliqué dans le développement et l'évolution de projet et l'alignement des processus de l'organisme en tant que ressource clef. A contribué au développement ou mené ce développement et évolution des processus de management de projet dans l'organisme. A géré avec succès l'impact des entités de l'organisme sur le projet. A managé avec succès les problèmes de niveau tactique qui apparaissent dans les exigences opérationnelles.
- C A été exposé ou a appliqué avec succès la plupart des processus de management dans son travail. A participé à l'analyse des exigences et au management de projets.
- D Possède les connaissances requises à propos des exigences opérationnelles.

Principales relations :

1.01 Réussite du management de projet, 1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques & opportunités, 1.05 Qualité, 1.06 Organisation projet, 1.08 Résolution de problème, 1.10 périmètre & livrables, 1.14 Achats & contrats, 1.15 Evolutions, 1.16 Contrôle & rapports, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Affirmation de soi, 2.06 Ouverture d'esprit, 2.07 Créativité, 2.08 Orientation résultat, 2.09 Efficience, 2.10 Argumentation, 2.11 Négociation, 3.03 Organisation permanente, 3.07 Systèmes, produits & technologie, 3.10 Finance.

3.07 Systèmes, produits & technologies

Cet élément de compétence couvre la relation entre un projet ou un programme et l'organisme en ce qui concerne les systèmes, produits et/ou technologies. Il faut ici faire une distinction entre l'application la fourniture et la mise en oeuvre de systèmes, produits et technologies pour ou en provenance de l'organisme.

Les projets peuvent être utilisés pour créer et changer des produits ou services offerts ou encore des systèmes. La sélection et les évolutions de technologies sont en général des problèmes stratégiques gérés au travers des projets. Le développement d'un système, d'un produit ou d'une nouvelle technologie ou d'une évolution majeure doit être managé comme un projet de la conception jusqu'à la production et son déploiement. L'équipe projet de ce type de projet doit comprendre le processus de développement de produit ainsi que le rôle du manager de produit.

Les **systèmes** tels que les technologies d'information et de communication, l'infrastructure, les processus industriels, les systèmes marketing ou de distribution, consistent en différents éléments techniques, naturels et/ou sociologiques (produits, services) et sous-systèmes.

Le cycle de vie d'un produit ou service est géré par la structure de management du produit ou service. Le cycle de vie d'un sous-système ou d'un système est géré par le management de système, le management d'installation technique. Les unités de l'organisation permanente sont responsables pour le management d'un produit, d'un service ou d'une installation ainsi que la maintenance dans l'état de l'art des systèmes ou sous-systèmes issus du projet.

Le contexte technologique fournit les possibilités de créer des solutions éprouvées et innovantes pour des produits nouveaux ou évolués, pour des services, et aussi pour des sous-systèmes et systèmes.

Les projets qui spécifient des systèmes, produits et/ou technologies qui font partie du standard institutionnel d'un organisme sont obligés de respecter les standards et principes définis comme étant d'un usage convenable par l'organisme. Parfois certains projets sont utilisés pour tester de nouveaux systèmes, produits ou technologies. S'ils s'avèrent bénéfiques l'organisme peut décider de les mettre en place. Le projet initial sert ainsi de pilote.

Les projets qui fournissent (les nouveautés de) systèmes, produits ou technologies destinés à être vendus par l'organisme sont des leviers importants de réalisation de la stratégie business. Les revenus espérés et la pression du marché peuvent l'emporter sur toutes les considérations de contrainte budgétaire.

Les projets qui mettent en place (les nouveautés de) systèmes, produits et/ou technologies sont pour la plus grande part gérés pour livrer dans les temps et le budget. En effet l'organisme doit amortir les coûts grâce à des réductions de dépenses mettant en jeu une productivité améliorée et/ou des réductions d'effectif.

Les responsables de projet et leurs équipes doivent être conscients des exigences parfois conflictuelles concernant la performance du système, les livrables, le temps, les coûts ; les revenus et les risques. Ils doivent comprendre l'utilisation, l'économie, la rentabilité, la viabilité, la compatibilité, les évolutions futures, les extensions, les rénovations et les autres aspects de remplacement de l'étude de faisabilité du projet. Ceci est documenté et géré dans l'étude de rentabilité.

Les responsables de projets et leurs équipes doivent également être conscients qu'en appliquant, fournissant ou mettant en place des systèmes, produits et/ou technologies il existe des parties prenantes importantes de l'organisation permanente qui doivent être reliées au projet.

Ceci inclus ceux qui sont concernés par :

- Les systèmes, produits, technologies et gestion des installations techniques ;
- Les ventes et le marketing si (les nouveautés) des systèmes, produits et/ou technologies doivent être commercialisés par l'organisme ;
- Les standards qualité institutionnels, l'architecture des systèmes, produits et technologies.

Au cours de la mise en oeuvre de ces systèmes, après mise en place, les gains associés à l'investissement doivent être obtenus et les systèmes doivent être inspectés et faire l'objet de maintenance. La rénovation, le re-conception ou la fin de vie des systèmes sont des projets en eux-mêmes si l'activité de l'organisme est suffisamment vaste et complexe.

Les longueurs de cycles de vie approximatifs, souhaités ou réalistes des systèmes, sous-systèmes et de leurs composants sont définis par les utilisateurs et l'équipe projet. Le responsable de projet et son équipe doivent maîtriser les exigences du management de système et les concepts de sa maintenance, rénovation et remplacement. Ces concepts doivent figurer à l'intérieur du périmètre de responsabilité du responsable de projet et être utilisés pour optimiser le projet.

Etapes de processus possibles dans la mise en oeuvre de système¹ :

1. Analyser la structure le périmètre et le contexte du système.
2. Produire une étude de faisabilité et une étude de rentabilité.
3. Identifier les clients et les fonctionnalités du système.
4. Déterminer les objectifs du système, les sous-systèmes et leurs composants.
5. Concevoir la production du système et la chaîne logistique pour sa distribution.
6. Répartir les responsabilités et autoriser la conception et la production des sous-systèmes et composants.
7. Optimiser le système complet sur la base des propositions concernant son utilisation, sa maintenance et sa performance économique.
8. Tester le système dans une utilisation pilote, identifier les problèmes et les supprimer.
9. Valider le système par rapport aux exigences exposées dans l'étude de rentabilité.
10. Effectuer une recette et transférer à l'organisme ou au client.
11. Gérer le cycle de vie du produit.
12. Documenter les meilleures pratiques et appliquer aux futurs projets.

Etapes de processus possibles dans le développement de système¹ :

1. Définir le développement de système comme étant un nouveau projet.
2. Identifier les clients et les fonctionnalités améliorées qui doivent être développées.
3. Concevoir le système pour s'interfacer et être compatible avec les produits connexes.
4. Concevoir la production et la diffusion du système.
5. Calculer le coût du système.
6. Optimiser le système par rapport à ses exigences.
7. Délivrer le système amélioré à l'organisme. Positionner le système amélioré dans le marché et dans le cycle de vie de produit.
8. Identifier les opportunités d'améliorations stratégiques ultérieures du système.
9. Documenter les meilleures pratiques et appliquer aux futurs projets.

¹ Système(s) est utilisé ici comme une abréviation de système, produits et technologies

Thèmes traités :

Satisfaction client

Management d'installation

Etude de faisabilité

Exploitation & maintenance

Conception de produit

Cycle de vie de produit

Conception de production et gestion

Exigences, fonctions

Chaîne logistique Développement de système Théorie des systèmes

Management du cycle de vie des systèmes

ingénierie de la valeur

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès des projets liés au management de la mise en oeuvre ou du développement de systèmes, produits et/ou technologies. A dirigé avec succès des projets basés sur une priorisation de contraintes de performance système, livrables, temps, coûts, revenus et risques, et identifié leur influence sur le projet. A dirigé l'établissement de liens entre projets sous sa responsabilité et le management de systèmes, produits et technologies.
- B A managé avec succès des projets liés au management de la mise en oeuvre ou du développement de systèmes, produits et/ou technologies. A défini la priorisation de contraintes de performance, livrables, temps, coûts, revenus et risques et a managé leur application dans le projet.
- C A été impliqué dans le management de projets liés au management de la mise en oeuvre ou du développement de systèmes, produits et/ou technologies. A été impliqué dans le management de projets basés sur la priorisation de contraintes de performance, livrables, temps, coûts, revenus et risques et identifié leur influence sur son projet.
- D Possède les connaissances requises à propos de la mise en oeuvre et le développement de systèmes, produits et/ou technologies.

Principales relations :

1.03 Exigences projet & objectifs, 1.05 Qualité, 1.07 Travail en équipe, 1.09 Structures projet, 1.10 périmètre & livrables, 1.12 Ressources, 1.17 Information & documentation, 2.07 Créativité, 2.09 Efficience, 2.10 Argumentation, 3.09 Santé, sûreté, sécurité & environnement, 3.10 Finance, 3.11 Juridique.

3.08 Gestion du personnel

Cet élément couvre les aspects du management des ressources humaines (RH) liés aux projets et/ou programmes incluant la planification, le recrutement, la sélection, la formation, la fidélisation, l'évaluation de la performance et la motivation.

Le développement du personnel est un sujet clef dans tous les organismes. Du point de vue de l'organisme ou de l'individu, les projets avec leur ensemble unique de tâches fournissent aux individus la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles expériences. Ainsi, l'affectation de personnes aux projets représente une opportunité de développement pour l'organisme et l'individu. D'un autre côté, et du point de vue projet, les personnes appropriées doivent être affectées au projet. Il est donc important de déterminer les compétences requises pour un rôle dans l'équipe projet, de recruter les personnes qui correspondent le mieux aux compétences requises et de les développer encore pour remplir les besoins du projet spécifique. Si les membres de l'équipe ne sont pas efficaces dans leur rôle, le responsable de projet doit traiter ce problème avec le responsable fonctionnel de la personne et chercher soit une formation ou un support de coaching pour l'individu ou le remplacer par une personne plus expérimentée.

Du fait des limites de ressources disponibles et de la répartition des responsabilités entre organisation projet et organisation fonctionnelle, le responsable de projet doit souvent accepter un compromis dans la sélection des personnes du projet.

Le développement du personnel est une responsabilité conjointe du responsable de projet, des fonctions Ressources Humaines de l'organisme et du responsable fonctionnel.

Une enquête de type 360° exhaustive auprès des parties prenantes permet l'évaluation des compétences et de la performance des membres de l'équipe. .

Cette revue 360° pose des questions concernant les compétences et la performance en management de projet de l'individu. Les questions doivent faire l'objet de réponses de la part d'au moins quatre personnes différentes : l'individu, le responsable fonctionnel de l'individu, un membre de l'équipe projet (en général le responsable de projet) et un client. L'individu choisit les personnes lui-même.

Les schémas d'incitation liés à la performance du personnel de projet sont en général gérés en coopération étroite avec les RH et les responsables opérationnels de l'individu.

Etapes de processus possibles :

1. Identifier les exigences en ressources projet en termes de compétence, connaissance, expérience et comportement ainsi que les dates de lancement, la période de temps nécessaire et le pourcentage de temps de l'individu nécessaire.
2. Sélectionner les personnes appropriées et/ou travailler avec les individus et l'équipe présélectionnés.
3. Expliquer à chaque membre de l'équipe projet ce qui est attendu de sa part et évaluer la situation personnelle de l'individu, les motivations, les intérêts et les buts.
4. Gérer les performances planifiées et réalisées de chaque individu dans l'équipe. Tous les écarts avec le plan doivent être vérifiées, expliquées et des actions correctives entreprises. L'administration en charge du personnel doit être en permanence informée.
5. Suivre les évolutions dans la situation du personnel et la motivation des membres de l'équipe
6. Maintenir un contact régulier avec les personnes responsables au niveau RH et au responsable fonctionnel du membre de l'équipe afin de discuter de sa performance, des questions personnelles et des opportunités de développement.
7. A la clôture du projet, décharger chaque membre de l'équipe de ses missions et les rendre à leurs unités de l'organisme, avec une reconnaissance appropriée de leur contribution.
8. Documenter les meilleures pratiques et les appliquer aux futurs projets.

Thèmes traités :

Techniques d'évaluation

Gains pour le personnel de projet

Développement de carrière

Planification des ressources projet

Modèles de rôle projet

Formation, coaching et apprentissage dans l'action

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le développement de personnel pour les responsables de projet qui lui rendent compte. A dirigé avec succès les stratégies de développement de personnel de projet pour l'organisme. S'est assuré que les responsables de projet ont joué un rôle approprié dans le management du personnel.
- B A managé avec succès les activités de développement de personnel dans les projets. A participé aux activités de développement de personnel dans l'organisation permanente.
- C A participé aux problèmes de développement de personnel dans les situations de projet.
- D Possède les connaissances requises à propos du management de personnel.

Principales relations :

1.06 Organisation projet, 1.07 Travail en équipe, 1.11 Planning & phases projet, 1.12 Ressources, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.05 Gestion de stress, 2.10 Argumentation, 2.14 Appréciation de valeurs, 3.04 Mise en oeuvre de projet, programme & portefeuille, 3.05 Organisation permanente, 3.11 Juridique.

3.09 Santé, sûreté, sécurité & environnement

Cet élément couvre les activités qui permettent d'assurer que l'organisation se comporte de façon appropriée dans les contextes de santé, sûreté, sécurité et l'environnement et durant la phase de planification de projet, lors de son exécution, et durant le cycle de vie du produit livré ainsi que le démantèlement. Les responsabilités croissantes des entreprises ainsi que les risques juridiques (plaintes, procès...) ont rendu nécessaire de vérifier que les organisations ont un niveau approprié de connaissance et d'expérience sur ces questions.

Dans les projets, les principales questions de santé, sûreté, sécurité et environnement sont couvertes par des règlements, des standards définis et des procédures opérationnelles qui minimisent les risques à un niveau acceptable pour l'organisme, le public, le système juridique, les opérateurs et les autres parties prenantes. Ceci minimise la probabilité de survenance d'un accident dans lequel des personnes seraient blessées, des équipements endommagés ou l'environnement pollué. Le responsable de projet doit s'assurer que ces standards, qui sont souvent spécifiques au type de projet, sont bien appliqués opérationnellement. Le responsable de projet doit les passer en revue régulièrement pour s'assurer de leur respect. Les considérations de santé s'appliquent aux membres de l'équipe projet, à ceux qui vont utiliser le produit et ceux qui seraient affectés par le produit. Le responsable de projet doit porter une attention spéciale à ces questions telles que le stress ou la grande fatigue des membres de l'équipe et s'assurer qu'ils ont une charge de travail gérable, qu'ils ne travaillent pas trop longtemps ou qu'il ne leur est pas demandé de trop voyager afin de respecter l'équilibre vie personnel vie au travail. Le produit en utilisation ne doit pas poser de risques pour la santé des utilisateurs ou de leur voisinage, qu'il s'agisse d'un ensemble mécanique d'un système d'information et communication, un consommable ou tout autre objet. Lors du démantèlement les utilisateurs ont besoin de principes pour s'assurer qu'aucun danger pour la santé n'apparaît.

Le responsable de projet peut également être conduit à être responsable sûreté de plus haut niveau du projet. Dans ce cas, il a la charge de l'anticipation et la détection de tout risque de sûreté pour le projet. Les outils qu'il peut utiliser peuvent inclure l'analyse de risque, les mesures de réponse planifiées, le contrôle de situation avec une attention spéciale aux directives d'intrusion et le développement de mesures préventives contre les activités malveillantes (c'est à dire vol, détournement, sabotage). Il peut également avoir besoin d'assurer le projet contre le risque de perte, de délit ou d'accident. En fonction de la structure de l'organisme, il peut être en liaison avec Directeur de la sûreté dont il dépend et auprès de qui il peut trouver un soutien.

Les considérations de sécurité concernent la protection des personnes contre le décès ou les blessures au cours des différentes phases de projet, dans l'utilisation du produit et dans les opérations récurrentes de l'organisme. Une étude formelle des risques et de l'opérabilité doit être menée pour identifier les questions de sécurité et la façon de les traiter.

Pour la sûreté comme pour la sécurité, il est utile de distinguer entre les questions et les risques liés à l'organisme, son infrastructure, les informations et la propriété intellectuelle d'un coté et ceux concernant les produits et les personnes d'un autre.

La protection de l'environnement prend une importance de plus en plus croissante, avec des sujets tels que le réchauffement climatique, la pollution, la disparition de ressources naturelles, l'efficacité énergétique et la conservation de l'énergie qui font la une des médias. Ces facteurs doivent être pris en compte dans toutes les phases de projet, tant dans l'utilisation des produits que dans leur démantèlement et leur élimination.

Dans la conception du produit comme dans les procédés de fabrication, l'équipe doit prendre en compte :

- les matériaux qui seront utilisés,

- la quantité d'énergie nécessaire pour produire les articles,

- la quantité de CO² et autres gaz à effet de serre qui seront émis,

- si des questions d'élimination de déchets se posent,

- si des matériaux peuvent être recyclés ou sont biodégradables, ou risquent de causer une pollution à la fin du cycle de vie du produit.

Dans l'utilisation du produit, son impact environnemental doit être minimisé en terme d'efficacité énergétique, émissions et traitement de déchets.

Un processus d'audit interne et externe indépendant doit exister dans l'organisme, et qui traite de santé, sûreté, sécurité et environnement.

Etapes de processus possibles :

1. Identifier les lois et règlements applicables.
2. Identifier les risques, les exigences et les responsabilités existantes en termes de santé, sûreté, sécurité et environnement.
3. Evaluer la situation actuelle.
4. Développer des plans et processus concernant la santé, la sûreté, la sécurité et la protection de l'environnement.
5. Suivre et contrôler l'effectivité des plans.
6. Rendre compte des problèmes et des risques.
7. Documenter les leçons apprises et appliquer aux futurs projets, phases de projet et ailleurs dans l'organisme.

Thèmes traités :

Audit
Plan d'impact environnemental
Santé
Législation et politique de l'organisme
Plan de sécurité et sûreté
Revue de sécurité et sûreté
Développement durable
Responsabilité sociétale des entreprises

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé avec succès le développement de standards d'un organisme, et des approches concernant les questions de santé, sûreté, sécurité et environnement. A conçu et dirigé avec succès une culture appropriée permettant aux questions de santé, sûreté, sécurité et environnement d'être traitées de façon adéquate.
- B A conçu, dans le cadre du projet, une culture managériale appropriée permettant aux questions de santé, sûreté, sécurité et environnement d'être traitées de façon adéquate.
- C A appliqué de façon pertinente les règlements et principes de santé, sûreté, sécurité et environnement pour ses projets.
- D Possède les connaissances requises à propos des règlements et principes de santé, sûreté, sécurité et environnement.

Principales relations :

1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques & opportunité, 1.05 Qualité, 1.10 Périmètre & livrables, 1.14 Achats & contrats, 2.03 Self-control, 2.15 Ethique, 3.06 Business, 3.07 Systèmes, produits & technologies, 3.11 Juridique.

3.10 Finance

Cet élément couvre le contexte financier dans lequel opère l'organisation.

Le **management financier** est responsable de la disponibilité à temps des fonds nécessaires pour le projet. Le responsable de projet doit fournir les informations sur les besoins du projet au management financier de l'organisation et coopérer pour obtenir les fonds, vérifier les paiements et contrôler l'utilisation des fonds. Sur certains projets, le responsable de projet doit organiser l'appel des fonds et les relations avec les investisseurs et donc comprendre et évaluer les avantages à obtenir les sources de financement de projet dans le pays où il est réalisé ou dans un autre pays. Dans de grandes organisations, la fonction trésorerie peut également être impliquée pour les aspects de financement de projets et être ressource d'experts pour traiter de questions telles que les financements internationaux ou les couvertures de risque de change.

Chaque projet possède sa propre méthode de financement. La plus part des grands projets d'infrastructure dans des domaines tels que l'ingénierie ou la construction, et particulièrement dans les pays en développement, opèrent en obligation de résultat (construction, opération, transfert).

Un modèle de financement de type obligation de résultat correspond à un seul organisme ou consortium qui est créé spécifiquement pour le projet et ses livrables. Cette entité conçoit, construit possède et opère les livrables du projet pour une période de temps prédéterminée et ensuite transfère la propriété à l'organisme convenu.

Les clients peuvent avoir un contrat long terme avec un opérateur en obligation de résultat qui facture le service rendu. Cette facturation inclut l'amortissement du capital, les dépenses de fonctionnement et un niveau convenu de bénéfices.

De nombreux projets publics (projets d'infrastructure tels qu'hôpitaux ou écoles) peuvent être financés par des partenariats publics ou privés, avec des coûts, des risques et le cas échéant des gains partagés. Les dépenses et revenus ainsi que l'actif et le passif sont partagés de façon à fournir une image claire des flux financiers et de la solvabilité de l'organisme (ou des parties pertinentes de l'organisme).

En réponse aux attentes du client, le responsable de projet doit comprendre comment le système de management financier de l'organisme opère de façon à pouvoir utiliser les méthodes et interpréter les informations fournies par le système comptable lors de l'analyse et de la vérification des impacts financiers des différentes alternatives possibles du projet, que ce soit sur une partie ou sur l'ensemble.

Les rapports financiers du projet ou programme doivent toujours prendre comme base de comparaison la référence financière de l'étude de rentabilité. La gestion et le contrôle du budget du projet ainsi que les rapports fournis au management financier de l'organisme permettent de s'assurer que le responsable de projet reste à l'intérieur des paramètres financiers définis dans l'étude de rentabilité.

Etapes de processus possibles :

1. Identifier l'environnement financier du projet.
2. Appliquer les principes de l'organisation pour définir :
 - L'étude de rentabilité
 - L'administration financière
 - et le reporting financier
3. Effectuer le reporting financier.
4. Planifier un audit financier si applicable.
5. Solder les aspects financiers lors de la clôture du projet.
6. Appliquer les meilleures pratiques aux futurs projets.

Thèmes traités :

Planification et contrôle de budget

Gestion des études de rentabilité

Gestion du changement

Marchés financiers

Modèles financiers

Comptabilité

Trésorerie

Compétences clés par niveau :

- A A dirigé l'établissement de liens entre le contexte des projets et l'environnement financier et juridique de l'organisme.
- B A organisé les liens entre le projet et l'environnement financier et juridique de l'organisme.
- C A été exposé aux structures financières et juridiques de l'organisme.
- D Possède les connaissances requises à propos des structures financières et juridiques de l'organisme.

Principales relations :

1.03 Exigences projet & objectifs, 1.04 Risques & opportunité, 1.05 Qualité, 1.11 Planning & phases projet, 1.13 Coûts & finance, 1.16 Contrôle & rapports, 1.20 Clôture, 2.03 Self-control, 2.04 Affirmation de soi, 2.08 Orientation résultat, 2.11 Négociation, 2.15 Ethique, 3.03 Orientation portefeuille, 3.06 Business, 3.07 Systèmes, produits & technologies.

3.11 Juridique

Cet élément de compétence décrit l'impact des lois et réglementations sur les projets et programmes. D'un point de vue contextuel, il est important de limiter sa propre exposition (du fait du risque qu'un autre personne initie une action juridique à votre rencontre) et d'avoir une réputation de conduite de business dans le respect des lois et de l'éthique. La limitation de l'exposition juridique réduit matériellement les risques de poursuite judiciaire ; être dans son droit peut néanmoins coûter beaucoup d'argent et de temps lorsqu'on est poursuivi, et vous pouvez ne pas être remboursé des sommes dépensées même si vous gagnez.

Le management de projet, programme et portefeuille vise également à éviter les délits (la législation protège les intérêts d'une personne en terme de sécurité personnelle, biens, ressources financières ou réputation) et les réclamations qui peuvent résulter d'actions telles qu'une rupture de contrat.

Dans un projet, de nombreuses décisions sont prises qui ont des implications juridiques et/ou doivent prendre en compte un cadre juridique. Le responsable de projet doit veiller à respecter la législation et doit être à même d'identifier ou de révéler les activités soumises à des exigences réglementaires et définir les principes juridiques qui s'appliquent au projet. Connaissances et expérience en droit des contrats sont essentiels pour le management de certains types de contrats. Les projets internationaux peuvent être soumis aux exigences de plusieurs systèmes juridiques.

Les conseillers juridiques doivent être consultés pour toute question importante. Le responsable de projet, programme et portefeuille doit détecter le moment où un tel conseil de spécialiste est nécessaire et fournir à ces conseillers les informations pertinentes concernant le projet. Ils doivent également travailler avec le conseiller juridique pour définir les procédures, coordonner les exigences calendaires, et comprendre les impacts sur les livrables, les coûts, les risques et opportunités.

Les principes juridiques d'un organisme peuvent édicter que « toute la documentation du projet doit faire l'objet d'une revue juridique » ou encore « tous les contrats externes ont une revue juridique avant signature ».

Les aspects pertinents à prendre en compte sont les suivants :

- reconnaissance de tous les aspect juridiques applicables à un projet ou programme particulier dans lequel vous êtes engagé : législation du travail, loi des contrats, permissions et autorisations d'accès aux installations et produits, licences, expropriation, responsabilité produit, brevets, assurance, confidentialité de données, législation pénale, santé, sûreté, sécurité, environnement, réglementations.
- reconnaissance des principes juridiques applicables qui découlent du projet ou programme lui-même : gestion des (sous) contrats, réglementation des ressources humaines, réglementation comptable, capacité à signer des contrats ou prendre des engagements financiers. Toutes les réglementations contractuelles du projet (redevances, droits et procédés) trouvent leur fondement dans la législation. Les exigences sont contenues dans des entités et systèmes juridiques, tel que le droit pénal, mais aussi le droit commercial, le droit des sociétés, le droit du travail, les réglementations concernant la santé, la sûreté, la protection des informations, la propriété intellectuelle, les droits de reproduction, les brevets et redevances ainsi que les lois relatives à la discrimination basée sur le genre, l'orientation sexuelle, le handicap, l'âge, la race ou la religion.
- l'incorporation de toutes les questions juridiques applicables au projet, programme ou portefeuille dans les processus pertinents et la documentation.

Etapes de processus possibles :

1. Etablir les standards et principes juridiques pertinents pour l'organisme ou le portefeuille.
2. Initier le processus de mise en place des standards et principes appropriés dans l'organisme ou le portefeuille et évaluer les projets et programmes par rapport à ces standards et principes.
3. Investiguer et décrire pour l'organisme ou le portefeuille les aspects juridiques pertinents qui peuvent s'appliquer au projet ou programme.
4. Gérer de façon pertinente les contrats du projet ou programme, les réclamations et évolutions.
5. Répondre efficacement aux difficultés causées par l'organisation et les relations du travail.
6. Répondre de façon pertinente aux réclamations concernant le harcèlement, la discrimination, les questions de sécurité et la non-performance.
7. Documenter les meilleures pratiques.
8. Faire un retour sur les meilleures pratiques et ajuster les standards et principes si nécessaire.

Thèmes traités :

Accords

Législation applicable

Arbitrage

Contrats

Propriété intellectuelle

Responsabilité Licences

Standards et réglementations

Compétences clés par niveau :

- A A été membre du comité supervisant le développement et la mise en oeuvre des processus business liés aux exigences juridiques qui s'appliquent dans son domaine de responsabilité. A dirigé le développement de processus de management de projet liés aux exigences juridiques. A utilisé les considérations juridiques dans la priorisation des projets et programmes. A des connaissances sur les aspects juridiques des systèmes d'information. A informé les hauts dirigeants avec succès sur les questions juridiques de niveau stratégique.
- B A été impliqué, en tant que ressource clef, dans le développement et l'évolution de l'alignement de projet et de business avec les processus juridiques. A mené ou contribué au développement de processus de management de projet concernant des aspects juridiques. A managé avec succès l'impact des départements et conseillers juridiques sur un projet complexe. A géré avec succès les questions de niveau tactique qui résultent d'exigences juridiques.
- C A été exposé et a appliqué avec succès les processus de management liés aux aspects juridiques dans des projets de complexité limitée.
- D Possède les connaissances requises à propos des exigences, questions et méthodes juridiques.

Principales relations :

1.04 Risques & opportunité, 1.14 Achats & contrats, 1.17 Information & documentation, 1.20 Clôture, 2.03 Self-control, 2.04 Affirmation de soi, 2.11 Négociation, 2.12 Conflits & crises, 2.15 Ethique, 3.06 Business, 3.07 Systèmes, produits & technologies, 3.08 Santé, sûreté, sécurité & environnement.

Annexes

Les annexes fournissent des informations additionnelles :

- Un index des termes utilisés dans la description des éléments de compétence lorsqu'ils apparaissent (annexe 1)
- Une vue d'ensemble des relations entre les combinaisons d'éléments de compétence (annexe 2)
- Les correspondances de l'ICB3 avec les normes AFNOR du management de projet (annexe 3)

Annexe 1 : Index des thèmes traités dans la description des éléments de compétence

Accessibilité	2.06 Ouverture d'esprit
Accords	3.11 Juridique
Actions correctives	1.16 Contrôle & rapports
Aléas	2.09 Efficience
Aléas et marge libre	1.11 Planning & phases projet
Amélioration continue	2.08 Orientation résultat, 2.09 Efficience
Analyse de la valeur	1.08 Résolution de problème
Analyse de risque	2.12 Conflits & crises
Analyse de sensibilité	1.04 Risques & opportunités
Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)	1.04 Risques & opportunités
Analyse Fabriquer ou Acheter	1.14 Achats & contrat
Analyse globale des enjeux	1.08 Résolution de problème
Aptitudes interpersonnelles	2.12 Conflits & crises
Arbitrage	2.12 Conflits & crises, 3.11 Juridique
Argument	2.10 Argumentation
Atelier de lancement	1.19 Lancement
Attentes	1.01 Réussite du management de projet
Attitude envers le travail	2.03 Self-control
Attitude positive	2.02 Engagement & motivation
Attitudes de prise de risque et opportunité, aversion au risque	1.04 Risques & opportunités
Audit	3.07 Santé, sûreté, sécurité & environnement
Audit de management de projet	1.01 Réussite du management de projet autorité 2.04 Affirmation de soi
Autorité naturelle	2.01 Leadership
Autorité sur les évolutions	1.15 Evolutions
Balanced scorecard	3.03 Orientation portefeuille
Base de données d'estimation de ressources (pour les besoins de planification et d'équilibrage)	1.12 Ressources
Bases de données d'information	1.17 Information & documentation
Bases de données, définition des saisies et extractions	1.09 Structures projet
Budgéter les coûts du projet	1.13 Coût & finance
Bureau d'assistance au management de portefeuille	3.03 Orientation portefeuille
Bureau d'assistance au management de programme	3.02 Orientation programme 3.05 Organisation permanente 3.04 Mise en oeuvre

Bureau de projet, programme & portefeuille de projet	3.02 Orientation programme 3.05 Organisation permanente 3.04 Mise en oeuvre
Calendrier de réunion type	1.06 Organisation projet
Capacité à travailler en équipe	1.07 Travail en équipe
Carte de projet/programme	1.19 Lancement
Cash flow entrant et sortant	1.13 Coût & finance
Chaîne logistique	3.07 Systèmes, produits & technologies
Charte de projet	1.03 Exigences projet & objectifs
Clauses contractuelles, incluant les pénalités	1.14 Achats & contrat
Coaching	2.01 Leadership
Code de conduite	2.15 Ethique
Cohésion d'équipe	2.02 Engagement & motivation 2.08 Orientation résultat 2.11 Négociation 3.06 Communication Business
Communication appropriée	1.18 Communication
Communication verbale	1.18 Communication
Communications formelles et informelles	1.18 Communication Compromis 2.09 Efficience
Comptabilité	3.06 Business, 3.10 Finance
Conception à coût objectif	1.13 Coût & finance
Conception assistée par ordinateur, prototypage, maquettage et test	1.05 Qualité
Conception de production et gestion	1.17 Information & documentation 3.04 Mise en oeuvre de projet, programme portefeuille 3.07 Systèmes, produits & technologies Conception
Conduite du changement	
Confiance	2.15 Ethique
Confidentialité	1.17 Information & documentation
Confrontation	2.10 Argumentation
Conscience	2.05 Gestion de stress
Contacts personnels	2.05 Gestion de stress
Contexte de projet	1.02 Parties prenantes
Contexte projet, conditions du contexte	1.03 Exigences projet & objectifs
Contrats	2.12 Conflits & crises, 3.11 Juridique
Contrats logistiques	1.14 Achats & contrat
contrôle de version	1.05 Qualité
Conviction personnelle	2.04 Affirmation de soi
Coopération avec le management	1.07Travail en équipe Coûts du cycle de vie 2.09 Efficience
Coûts sociaux et environnementaux	2.09 Efficience
Critères de succès et d'échec du management de projet	1.01 Réussite du management de projet
Croire en soi	2.04 Affirmation de soi
Cycle de vie	1.21 Arrêt
Cycle de vie de produit	3.07 Systèmes, produits & technologies
Cycles de contrôle	2.13 Fiabilité
Décision et création de situations gagnant	gagnant2.10 Argumentation
Déclaration d'acceptation	1.20 Clôture
Définition de périmètre	1.10 Périmètre et livrables

Définition de projet, accord sur les objectifs de projet et conditions du contexte	1.03 Exigences projet & objectifs
Délégation	2.01 Leadership 2.08 Orientation résultat
Délégation et habilitation	2.02 Engagement & motivation
Demande d'évolution	1.15 Evolutions
Description de tâches	1.06 Organisation projet
Désescalade	2.05 Gestion de stress
Développement de carrière	3.08 Gestion du personnel
Développement de compétence en management de projet	3.01 Orientation projet
Développement de système	3.07 Systèmes, produits & technologies 3.04 Mise en oeuvre de projet, programme & portefeuille
Développement du personnel Devises	1.13 Coût & finance
Diplomatie	2.04 Affirmation de soi, 2.10 Argumentation
Documentation et cohérence des résultats	1.10 Périmètre et livrables
Documentation projet de la configuration réalisée	1.20 Clôture
Dossiers et archivage	1.17 Information & documentation
Dynamique de groupe	1.07 Travail en équipe
Ecoute	1.18 Communication
Efficacité et coût du management de la qualité	1.05 Qualité
Efficiency	2.08 Orientation résultat
Efficiency des ressources et de l'énergie	2.09 Efficiency
Engineering des systèmes	2.10 Argumentation
Enthousiasme	2.02 Engagement & motivation
Entreprenariat	2.08 Orientation résultat
Equilibre et priorités	2.03 Self control
Equipe de gestion des crises	2.12 Conflits & crises
Equité	2.15 Ethique
Etude de faisabilité	3.07 Systèmes, produits & technologies
Etude de rentabilité	1.03 Exigences projet & objectifs
Evaluation de Management de projet	1.01 Réussite du management de projet
Evaluation de profil d'individu	1.07 Travail en équipe
Evaluation des ressources et apprentissage continu	1.06 Organisation projet
Evaluation et priorisation	1.03 Exigences projet & objectifs
Exigences réglementaires	1.17 Information & documentation
Exigences, fonctions	3.07 Systèmes, produits & technologies
exploitation & maintenance	3.07 Systèmes, produits & technologies
Flexibilité	2.06 Ouverture d'esprit
Fonctions de management de projet (Par exemple bureau d'assistance)	3.01 Orientation projet
Fonctions et solutions organisationnelles nouvelles ou modifiées	1.10 Périmètre et livrables
Force de persuasion	2.04 Affirmation de soi
Formation, coaching et apprentissage sur le tas	3.08 Gestion du personnel
Formats communs	3.03 Orientation portefeuille
Fourniture de ressources, équilibrage de la demande	1.11 Planning & phases projet
Gains pour le personnel de projet	3.08 Gestion du personnel

Gestion de configuration	1.10 Périmètre et livrables, 1.15 Evolutions
Gestion de configuration	1.15 Evolutions
gestion des attentes	1.02 Parties prenantes
Gestion des études de rentabilité	3.10 Finance
Gestion des évolutions	1.10 Périmètre et livrables, 1.14 Achats & contrat
Gestion des réclamations	1.14 Achats & contrat
Gestion des ressources Gestion du changement	3.02 Orientation programme, 3.03 Orientation portefeuille 3.05 Organisation permanente, 3.06 Business, 3.10 Finance
Gestion du consensus	2.11 Négociation
Gestion du temps	2.03 Self control
Groupes de pression	2.14 Appréciation des valeurs
Humour	2.05 Gestion de stress
identification de document et modification	1.17 Information & documentation
Identification et évaluation d'options alternatives	1.08 Résolution de problème
Imagination	2.05 Gestion de stress, 2.07 Créativité
Indicateurs clefs de performance	3.03 Orientation portefeuille
Inflation des prix	1.13 Coût & finance
ingénierie de la valeur	3.07 Systèmes, produits & technologies
Intégration	1.01 Réussite du management de projet
Intégration des aspects sociaux techniques et environnementaux	2.08 Orientation résultat
Intégrité	2.15 Ethique
Intelligence émotionnelle	2.07 Créativité
intérêts et satisfaction des parties prenantes	1.02 Parties prenantes
Intérêts personnels et buts	2.14 Appréciation des valeurs
Interfaces	1.10 Périmètre et livrables
Intuition	2.07 Créativité
Jalons	1.11 Planning & phases projet
Jugement	2.12 Conflits & crises
Juste équilibre entre travail, famille et loisirs	2.05 Gestion de stress
La stratégie à travers les projets et programmes	3.06 Business
Langage corporel	1.18 Communication, 2.11 Négociation
arges connaissances en dehors du management de projet	2.06 Ouverture d'esprit
Largeur et profondeur des structures	1.09 Structures projet
Leadership	2.11 Négociation
Législation et politique de l'organisme	3.07 Santé, sûreté, sécurité & environnement
Liaison entre organisation permanente et équipe et projet	2.14 Appréciation des valeurs
Licences	3.11 Juridique
Livrables nouveaux ou modifiés et leurs fonctions	1.10 Périmètre et livrables
Loi applicable	3.11 Juridique
Loyauté	2.15 Ethique
Maintien de contacts	2.14 Appréciation des valeurs
Management d'installation	3.07 Systèmes, produits & technologies
Management de la qualité	2.13 Fiabilité
Management de la qualité des produits	1.05 Qualité
Management des attentes des parties prenantes	2.08 Orientation résultat

Management des cibles	2.13 Fiabilité
Management des évolutions	1.15 Evolutions
Management des exigences de projet	1.03 Exigences projet & objectifs
Management des interfaces	1.06 Organisation projet
Management des ordres d'évolutions	1.15 Evolutions
Management des risques, évolutions, configuration	2.08 Orientation résultat
Management des valeurs, références, tableau de bord de performance	1.03 Exigences projet & objectifs
Management du cycle de vie des systèmes	3.07 Systèmes, produits & technologies
Marchés financiers	3.10 Finance
Marge pour aléas	1.13 Coût & finance
Matrice de responsabilités	1.06 Organisation projet
Médiation	2.12 Conflits & crises
Mesures	1.05 Qualité
Méthode de contrôle des coûts	1.13 Coût & finance
Méthode de travail systématique et disciplinée	2.13 Fiabilité
Méthodes d'estimation de ressources	1.12 Ressources
Méthodes d'estimation des coûts	1.13 Coût & finance
Méthodes de conception et de contrôle des livrables	1.10 Périmètre et livrables
Méthodes de contrôle de planning	1.11 Planning & phases projet
Méthodes de contrôle de ressource	1.12 Ressources
Méthodes de détection de défauts et méthodes de correction de défauts	1.05 Qualité
Méthodes de planification	1.11 Planning & phases projet
Méthodes et techniques d'argumentation	2.10 Argumentation
Méthodologie, techniques et outils de management de programme	3.02 Orientation programme
Méthodologie, techniques et outils de management de projet	3.01 Orientation projet
Modèles de cycle de vie	1.11 Planning & phases projet
Modèles de décision	1.06 Organisation projet
Modèles de maturité	3.04 Mise en oeuvre de projet, programme & portefeuille
Modèles de motivation	2.02 Engagement & motivation
Modèles de phases	1.11 Planning & phases projet
modèles de rôle projet	3.08 Gestion du personnel
Modèles financiers	1.13 Coût & finance, 3.10 Finance
Modèles financiers	3.10 Finance
Modèles mentaux	2.03 Self control
Motivation	2.01 Leadership, 2.12 Conflits & crises
Négociation	2.04 Affirmation de soi, 2.10 Argumentation
Nouvelles combinaisons	2.07 Créativité
Optimisme	2.07 Créativité
Organigramme	1.06 Organisation projet
Organigramme des tâches	1.09 Structures projet
Organisations orientées projet	3.06 Business
Outils et techniques d'évaluation qualitative des risques	1.04 Risques & opportunités
Outils et techniques d'évaluation quantitative des risques	1.04 Risques & opportunités
Outils et techniques d'identification des risques	1.04 Risques & opportunités

Ouverture d'esprit aux différences d'âge, de genre, d'orientation sexuelle, de religion, de culture et de handicap	2.06 Ouverture d'esprit
Partenariats stratégiques	1.14 Achats & contrat
parties prenantes	1.01 Réussite du management de projet
Pénalités	1.14 Achats & contrat, 1.21 Arrêt
Pensée holistique	2.07 Créativité
Pensée structurée et systématique	2.10 Argumentation
Pensée systémique	1.08 Résolution de problème
Personnalité	2.04 Affirmation de soi
Perspicacité	2.05 Gestion de stress
Plan comptable	1.13 Coût & finance
Plan d'impact environnemental	3.07 Santé, sûreté, sécurité & environnement
Plan de communication	1.18 Communication
Plan de management de projet et plan de projet	1.01 Réussite du management de projet
Plan de management de projet/programme	1.19 Lancement
Plan de management des parties prenantes	1.02 Parties prenantes
Plan de sécurité et sûreté	3.07 Santé, sûreté, sécurité & environnement
Plan stratégique et étude de faisabilité pour un organisme	3.02 Orientation programme
Planification de chemin critique	1.11 Planning & phases projet
Planification de scénario	1.04 Risques & opportunités 2.10 Argumentation
planification des ressources projet	3.08 Gestion du personnel
Planification et contractualisation dans le management de projet	1.01 Réussite du management de projet
Planification et contrôle de budget	3.10 Finance
Planification et organisation	2.13 Fiabilité
Plans de projet	1.03 Exigences projet & objectifs
Plans de réponse aux aléas.	1.04 Risques & opportunités
plans stratégiques de l'organisme	3.03 Orientation portefeuille
Position du projet dans le programme, le portefeuille et l'organisation du business	1.02 Parties prenantes
Préparation de scenarii	2.13 Fiabilité
Présentation personnelle	2.14 Appréciation des valeurs
Présentations	1.18 Communication
Prévision	1.16 Contrôle & rapports
Prévision de coût final	1.13 Coût & finance
Principe de découpage	1.04 Risques & opportunités
Procédures de recette et de test	1.14 Achats & contrat
Procédures opérationnelles standard	1.05 Qualité
Procédures, processus	1.06 Organisation projet
Processus d'appel d'offre	1.14 Achats & contrat
Processus d'entreprise	3.02 Orientation programme 3.04 Mise en oeuvre de projet, programme & portefeuille
Processus de décision organisationnel	3.05 Organisation permanente
Processus de management de la qualité	1.05 Qualité
Productivité	2.09 Efficience
Produits et services nouveaux ou modifiés et leurs fonctions	1.10 Périmètre et livrables
Propriétaires de risques et opportunités	1.04 Risques & opportunités

Propriété intellectuelle	3.11 Juridique
Provision	1.16 Contrôle & rapports
Puissance	2.01 Leadership
Raisonnement	2.10 Argumentation
Réalisé	1.16 Contrôle & rapports
Re-conception de processus d'entreprise	3.01 Orientation projet
Re-conception de produit	1.15 Evolutions
Reconnaissance	2.01 Leadership
Référencement et mesure	2.09 Efficience
Réfléchir en terme de projet complet puis de détails et vice versa	1.08 Résolution de problème
Regard sur l'impact	2.14 Appréciation des valeurs
Règles et pratiques d'achat	1.14 Achats & contrat
Relations	2.04 Affirmation de soi
Réseau des parties prenantes	2.13 Fiabilité
Réseaux internes et externes	1.02 Parties prenantes
Réserves pour aléas sur les coûts et délais	1.04 Risques & opportunités
Résolution de problème	2.11 Négociation
Respect	2.15 Ethique
Responsabilité	2.02 Engagement & motivation 3.11 Juridique
Responsabilité de ses actions	2.14 Appréciation des valeurs
Ressources financières	1.13 Coût & finance
Ressources humaines dans les organisations temporaires	3.06 Business
Retour	2.01 Leadership Réunions 1.18 Communication
Revitalisation	2.05 Gestion de stress
revue de conformité contractuelles, procédure de recette et tests	1.20 Clôture
Revue de performance de contrat	1.14 Achats & contrat
Revue de sécurité et sûreté	3.07 Santé, sûreté, sécurité & environnement
Risque résiduel et plan de secours	1.04 Risques & opportunités
Santé	3.07 Santé, sûreté, sécurité & environnement
Satisfaction client	1.17 Information & documentation 3.07 Systèmes, produits & technologies Sécurité
Sécurité et confidentialité	1.18 Communication
Self-control	2.04 Affirmation de soi
Self-management	2.03 Self-control
Sémantique	1.17 Information & documentation
Sensibilité politique	2.14 Appréciation des valeurs
Sensibilité sociale	2.14 Appréciation des valeurs
Séparation géographique	1.07 Travail en équipe
Solidarité	2.15 Ethique
Standards et réglementations	3.11 Juridique 3.04 Mise en oeuvre de projet, programme & portefeuille
Standards moraux	2.15 Ethique
Statut de projet	1.16 Contrôle & rapports
stratégie de communication vers les parties prenantes	1.02 Parties prenantes
Stratégie de projet	1.03 Exigences projet & objectifs

Stratégie et structures d'organisme	3.05 Organisation permanente
Stratégies et plans de réponse aux risques et opportunités	1.04 Risques & opportunités
Structure d'information et plan de management	1.17 Information & documentation
Structures de coûts	1.13 Coût & finance
Structures hiérarchiques et non hiérarchiques	1.09 Structures projet
Structures multi-dimensionnelles	1.09 Structures projet
Style de management	2.13 Fiabilité
Styles de leadership	2.01 Leadership
Suivi	1.16 Contrôle & rapports
Systèmes de codification	1.09 Structures projet
Systèmes et technologie	3.04 Mise en oeuvre de projet, programme & portefeuille
Tarifs de ressources	1.12 Ressources
Techniques d'évaluation	3.08 Gestion du personnel
Techniques de créativité	2.07 Créativité Techniques de négociation 2.11 Négociation
Ténacité	2.01 Leadership
Termes de contrat, pénalités	1.20 Clôture
Théorie des systèmes	3.07 Systèmes, produits & technologies
Tolérance aux erreurs	2.13 Fiabilité
Transmission au client	1.17 Information & documentation
Transmission de documents	1.20 Clôture
Transparence	2.06 Ouverture d'esprit, 2.15 Ethique
Travail en équipe	2.03 Self-control
Travail sous stress	2.03 Self-control
Trésorerie	3.10 Finance
valeur acquise	1.13 Coût & finance
Valeur monétaire attendue	1.04 Risques & opportunités
Verbalisation et visualisation des objectifs	2.02 Engagement & motivation, 2.07 Créativité
Vision	2.01 Leadership
Volume tampon de ressources	1.12 Ressources

Annexe 2 : vue d'ensemble des principales relations

Les tables de l'annexe 2 fournissent une vue d'ensemble des relations entre un élément de compétence et les autres.

Dans une situation concrète de projet, programme ou portefeuille, plusieurs éléments de compétence seront en général considérés. L'évaluation des compétences prend en compte ces relations entre éléments.

Dans l'ICB, les relations principales sont listées dans la description de chaque élément de compétence. Une relation principale signifie que des informations importantes issues d'un élément de compétence contribue beaucoup à l'accomplissement d'un autre élément de compétence.

Le but de ces relations principales entre éléments de compétence est d'assister le lecteur dans l'application des éléments de compétences dans des situations concrètes. Dans ces situations, un élément seul n'est pas approprié, plusieurs éléments de compétence sont pertinents pour identifier les tâches de management de projet, pour lancer les actions nécessaires et pour évaluer les résultats. Seul l'utilisateur décide du nombre et du choix des éléments de compétence pertinents. La liste contenue dans la description des éléments de compétence est une sélection générale. Elle est relativement longue et peut être réduite en fonction des besoins d'une situation concrète.

Les relations mises en évidence fonctionnent en principe dans les deux sens. Toutefois, le poids de cette relation peut être différent pour le receveur et pour l'émetteur. Dans les tables les relations réciproques sont marquées par un 'X'. Les relations unilatérales essentielles sont marquées par un 'x' ; la relation se lit dans le sens de l'élément de compétence figurant en ligne (texte figurant dans la première colonne) vers l'élément de compétence noté en tête d'une autre colonne.

Annexe 2.1 : Tableau des relations principales technique – technique

Compétences techniques	Compétences techniques																				
	1.01 Réussite du management de projet	1.02 Parties prenantes	1.03 Exigences projet & objectifs	1.04 Risque et opportunité	1.05 Qualité	1.06 Organisation projet	1.07 Travail en équipe	1.08 Résolution de problème	1.09 Structure projet	1.10 Périmètre & livrables	1.11 Planning & phases projet	1.12 Ressources	1.13 Coût & finance	1.14 Achats & contrat	1.15 Changement	1.16 Contrôle & rapports	1.17 Information & documentation	1.18 Communication	1.19 Lancement	1.20 Clôture	1.21 Arrêt
1.01 Réussite du management de projet		X			X									x	x			X	x	x	
1.02 Parties prenantes	X		X	X	x	x				x				x	x			X			
1.03 Exigences projet & objectifs	x	X		x	X										x	x					X
1.04 Risque et opportunité	x	X			x										X	X					X
1.05 Qualité	X		X											X		X					
1.06 Organisation projet							X		X			x		x							
1.07 Travail en équipe	x					X		x						x				x			
1.08 Résolution de problème			x	x	x									x	x						
1.09 Structure projet	x					X		x					x		x	x		x			
1.10 Périmètre & livrables			x						x				X	x	X	x	x		x	x	
1.11 Planning & phases projet			x	x						x		x	X			x		x			
1.12 Ressources							x						X		x						
1.13 Coût & finance		x	x	x						X	X	X		x		x		x			X
1.14 Achats & contrat			x	x	X											x			x	x	
1.15 Changement				X						x	x		x	x		X					
1.16 Contrôle & Rapports	x			X	X										X		X	X			
1.17 Information & documentation					x					x					x	X		x	x	x	
1.18 Communication	X	X							x							X	x		x	x	
1.19 Lancement			x			x	x			x	x							x			
1.20 Clôture			x			x				x									x		
1.21 Arrêt	x		X	X		x				x			X				x		x		

Annexe 2.2 : Tableau des relations principales comportemental & contextuel – technique

Compétences comportementales	Compétences techniques																					
	1.01 Réussite du management de projet	1.02 Parties prenantes	1.03 Exigences projet & objectifs	1.04 Risque et opportunité	1.05 Qualité	1.06 Organisation projet	1.07 Travail en équipe	1.08 Résolution de problème	1.09 Structure projet	1.10 Périmètre & livrables	1.11 Planning & phases projet	1.12 Ressources	1.13 Coût & finance	1.14 Achats & contrat	1.15 Changement	1.16 Contrôle & rapports	1.17 Information & documentation	1.18 Communication	1.19 Lancement	1.20 Clôture	1.21 Arrêt	
2.01 Leadership		x		x					x							X						
2.02 Engagement & motivation			x			x				x	x		x					X	x	x		
2.03 Self-control	x		x	X			x					x			x		x					
2.04 Affirmation de soi		x				x								x				x	x			
2.05 gestion de stress	x					X	X				x											
2.06 Ouverture d'esprit			x		x			x												x		
2.07 Créativité				x		x		x	x										X	x		
2.08 Orientation résultat	X	x	x		x					x					x	x	x				x	X
2.09 Efficience						X		x	x							x	x		x			
2.10 Argumentation						x		x			x			x			x				x	
2.11 Négociation				x	x							x		X								
2.12 Conflits & crises		X		x			X	x					x									
2.13 Fiabilité		x			x					x					x		x	X				
2.14 Appréciation des valeurs		x	x		x		X						x			x	x				x	
2.15 Ethique			X		x		X							x	x		x					
Compétences contextuelles																						
3.01 Orientation projet	x	x	x					x					x		x							
3.02 Orientation programme	x	X					X										x	x				
3.03 Orientation portefeuille	x	X		x		x		x									x	x				
3.04 Mise en œuvre de PPP					x				X	x	x		x						x	X	X	
3.05 Organisation permanente			X		x	X				x			X				x	x	x	x		
3.06 Business	x		X					X		x						x	x					
3.07 Systèmes, produits & technologies			x		X		X			X		x						X				
3.08 Management du personnel						x	X					x	X									
3.09 Santé, sûreté, sécurité & environnement			x	X	x										x							
3.10 Finance			x	x										X			x				x	X
3.11 Juridique				x																	x	X

Annexe 2.3 a : Tableau des relations principales technique – comportemental & contextuel

Compétences techniques	Compétences comportementales														
	2.01 Leadership	2.02 Engagement & motivation	2.03 Self-control	2.04 Affirmation de soi	2.05 gestion de stress	2.06 Ouverture d'esprit	2.07 Créativité	2.08 Orientation résultat	2.09 Efficience	2.10 Argumentation	2.11 Négociation	2.12 Conflits & crises	2.13 Fiabilité	2.14 Appréciation des valeurs	2.15 Ethique
1.01 Réussite du management de projet	x			x		x		X							
1.02 Parties prenantes		X				x	x					X			
1.03 Exigences projet & objectifs				x											x
1.04 Risque et opportunité			X												
1.05 Qualité										x					
1.06 Organisation projet	x				X				X					x	
1.07 Travail en équipe	x	X													x
1.08 Résolution de problème					x			x						x	
1.09 Structure projet			x										x		
1.10 PÉRIM. & livrables									x	x					
1.11 Planning & phases projet			x						x						
1.12 Ressources					x						x				
1.13 Coût & finance									x					x	
1.14 Achats & contrat											X				
1.15 Changement							x				x				
1.16 Contrôle & rapports	X														
1.17 Information & documentation													X		x
1.18 Communication		X				x									
1.19 Lancement							X								
1.20 Clôture															
1.21 Arrêt		x						X		X				x	

Annexe 2.3b : Tableau des relations principales technique - comportemental & contextuel

Compétences techniques	Compétences contextuelles										
	3.01 Orientation projet	3.02 Orientation programme	3.03 Orientation portefeuille	3.04 Mise en œuvre de PPP	3.05 Organisation permanente	3.06 Business	3.07 Systèmes, produits & technologies	3.08 Management du personnel	3.09 Santé, sûreté, sécurité & env.	3.10 Finance	3.11 Juridique
1.01 Réussite du management de projet				x							
1.02 Parties prenantes		X	X								
1.03 Exigences projet & objectifs		x	x		X	X					
1.04 Risque et opportunité						x	x				
1.05 Qualité						x	X		X	x	
1.06 Organisation projet					X	x					
1.07 Travail en équipe				x				X			
1.08 Résolution de problème						X					
1.09 Structure projet				X			x				
1.10 Périm. & livrables						X		x			
1.11 Planning & phases projet	x									x	
1.12 Ressources								X			
1.13 Coût & finance	x				X					X	x
1.14 Achats & contrat						x					x
1.15 Changement					x						
1.16 Contrôle & rapports				x							
1.17 Information & documentation				x			X				x
1.18 Communication	x	x	x								
1.19 Lancement				X							
1.20 Clôture				X							
1.21 Arrêt				x						x	

**Annexe 2.4a : Tableau des relations principales comportementales & contextuelles
– comportementales & contextuelles**

Compétences comportementales	Compétences comportementales														
	2.01 Leadership	2.02 Engagement & motivation	2.03 Self-control	2.04 Affirmation de soi	2.05 gestion de stress	2.06 Ouverture d'esprit	2.07 Créativité	2.08 Orientation résultat	2.09 Efficience	2.10 Argumentation	2.11 Négociation	2.12 Conflits & crises	2.13 Fiabilité	2.14 Appréciation des valeurs	2.15 Ethique
2.01 Leadership		X		x		x		X				X			x
2.02 Engagement & motivation	X			X	x										
2.03 Self-control		x		x									x		x
2.04 Assertivité		X						X							x
2.05 Relaxation			x									x		x	x
2.06 Ouverture					x		X								
2.07 Créativité					x	X									
2.08 Orientation résultat	X	x		X			x		X				x		
2.09 Efficacité			x		x			X		X					
2.10 Dialectique							x	x	X					x	
2.11 Négociation	x		x	x		x			x	x				x	
2.12 Conflits & crises	X					x				x	x			x	x
2.13 Fiabilité		x		x											x
2.14 Appréciation des valeurs		x		x		x							x		X
2.15 Ethique		x												X	
Compétences contextuelles															
3.01 Orientation projet			x												x
3.02 Orientation programme								x							
3.03 Orientation portefeuille								x							
3.04 Mise en œuvre de PPP						X		x			x			x	
3.05 Organisation permanente					x							x	X		x
3.06 Business		x				x	x	x	X	x					
3.07 Systèmes, produits, technos							X		x	x					
3.08 Management du personnel	x	x								x					
3.09 SSSE															x
3.10 Finance				x											
3.11 Juridique				x							x	X			

**Annexe 2.4b : Tableau des relations principales comportementales & contextuelles
– comportementales & contextuelles**

	Compétences contextuelles										
	3.01 Orientation projet	3.02 Orientation programme	3.03 Orientation portefeuille	3.04 Mise en œuvre de PPP	3.05 Organisation permanente	3.06 Business	3.07 Systèmes, produits & technologies	3.08 Management du personnel	3.09 Santé, sûreté, sécurité & env.	3.10 Finance	3.11 Juridique
Compétences comportementales											
2.01 Leadership				x		x					
2.02 Engagement & motivation	x	x	x								
2.03 Self-control								x	x	x	
2.04 Assertivité				x	x	x					
2.05 Relaxation							x				
2.06 Ouverture			x	X							
2.07 Créativité	x					X					
2.08 Orientation résultat					x				x		
2.09 Efficacité						X					
2.10 Dialectique		x	x								
2.11 Négociation						x			x		
2.12 Conflits & crises											X
2.13 Fiabilité					X						
2.14 Appréciation des valeurs		x	x				x				
2.15 Ethique									x	x	
Compétences contextuelles											
3.01 Orientation projet			X	X							
3.02 Orientation programme	x										
3.03 Orientation portefeuille	X	x		X		x			x		
3.04 Mise en œuvre de PPP	X	x	X			x	x				
3.05 Organisation permanente						X	X				
3.06 Business					X				X	x	
3.07 Systèmes, produits, technos						x		x	x	x	
3.08 Management du personnel					X						x
3.09 SSSE											x
3.10 Finance						X					
3.11 Juridique											

Annexe 3.1 Tableau trié par norme Afnor

Norme AFNOR	ICB V3
FD X50-115_Management de projet_Introduction	Préambule
FD X50-115_Management de projet_1 Domaine d'application	Préambule
FD X50-115_Management de projet_2 Références normatives	5
FD X50-115_Management de projet_3 Termes et définitions	N/A
FD X50-115_Management de projet_4.1 Projet	2.7
FD X50-115_Management de projet_4.2 Management de projet	2.8
FD X50-115_Management de projet_4.3 Direction de projet	2.8
FD X50-115_Management de projet_4.4 Gestion de projet	2.8
FD X50-115_Management de projet_4.5.1 Prise en compte des caractéristiques du projet	2.7
FD X50-115_Management de projet_4.5.2 Capitalisation d'expérience	4.1.2
FD X50-115_Management de projet_4.5.3 Compétence des personnes	2.1
FD X50-114_Management de projet_4.5.4 Mesure de la performance du management de projet	4.3.02
FD X50-115_Management de projet_4.5.4 Mesure de la performance du management de projet	4.3.03
FD X50-115_Management de projet_5 Organisation des documents normatifs	N/A
FD X50-115_Management de projet_Bibliographie	N/A
FD X50-115_Management de projet_Index bilingue des termes définis	N/A
FD X50-116_Management par projets_Avant propos	Préambule
FD X50-116_Management par projets_Introduction	2.7
FD X50-116_Management par projets_1 Domaine d'application	Préambule
FD X50-116_Management par projets_2 Références normatives	5
FD X50-116_Management par projets_3 Termes et définitions	N/A
FD X50-116_Management par projets_4.1 Problématique du management par projets	4.3.03

FD X50-116_Management par projets_4.2 Principaux résultats attendus	2.7
FD X50-116_Management par projets_4.3 Principales caractéristiques d'un organisme fonctionnant en management par projets	2.8
FD X50-116_Management par projets_4.4 Management d'un organisme fonctionnant en management par projets	4.3.05
FD X50-116_Management par projets_4.5 Enjeux et finalités selon les secteurs d'activité	4.3.04
FD X50-116_Management par projets_4.5 Enjeux et finalités selon les secteurs d'activité	4.3.05
FD X50-116_Management par projets_4.5 Enjeux et finalités selon les secteurs d'activité	4.3.06
FD X50-116_Management par projets_5 Mise en œuvre du management par projets	4.3.06
FD X50-116_Management par projets_5.1 Phases projet	4.3.07
FD X50-116_Management par projets_5.2 Période opérationnelle	4.3.05
FD X50-116_Management par projets_5.3 Rôle et comportement attendus du dirigeant en management par projets	4.2.01
FD X50-117_Management par projets_5.3 Rôle et comportement attendus du dirigeant en management par projets	4.2.02
FD X50-116_Management par projets_5.4 Rôle et comportement attendus du personnel en management par projets	4.3.08
FD X50-116_Management par projets_Annexe A Modèle de maturité	N/A
FD X50-116_Management par projets_Annexe B Les processus dans un organisme en management par projets	N/A
FD X50-116_Management par projets_Bibliographie	N/A
FD X50-117_Management des risques_Avant propos	Préambule
FD X50-117_Management des risques_Introduction	4.1.01
FD X50-117_Management des risques_1 Domaine d'application	4.1.04
FD X50-117_Management des risques_2 Références normatives	5
FD X50-117_Management des risques_3 Termes et définitions	N/A
FD X50-117_Management des risques_4 Positionnement dans le management de projet	4.1.04
FD X50-117_Management des risques_4	4.1.04
FD X50-117_Management des risques_4.2 Pendant le déroulement du projet	4.1.04
FD X50-117_Management des risques_5 Définition et caractéristiques des risques d'un projet	4.1.04
FD X50-117_Management des risques_6.1 Fonctions et missions respectives - Direction de projet	4.1.04

FD X50-118_Management des risques_6.2 Fonctions et missions respectives - Gestion de projet	N/A
FD X50-117_Management des risques_7 Processus de management des risques d'un projet	4.1.04
FD X50-117_Management des risques_8 Documentation pour le management des risques d'un projet	4.1.04
FD X50-117_Management des risques_9 Recommandation de mise en œuvre d'une démarche de management des risques	4.1.04
FD X50-117_Management des risques_Annexe 6 Processus de management des risques d'un projet	4.1.04
FD X50-117_Management des risques_Bibliographie	N/A
FD X50-117_Management des risques_Indexe bilingue des termes définis	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_Avant propos	Préambule
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_Introduction	Préambule
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_1 Domaine d'application	4.1.05
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_2 Références normatives	5
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_3 Termes et définitions	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_4 Caractéristiques principales d'un projet	
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_4.1 Le projet	2.7
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_4.2 Les organismes clients et réalisateurs	4.1.02
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_4.3 Les parties intéressées du projet	4.1.02
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_4.4 La problématique du projet	4.1.01
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_4.4 La problématique du projet	4.1.03
FD X50-120_Recommandations pour le management d'un projet_4.4 La problématique du projet	4.3.06
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5 Déroulement d'un projet	4.1.03
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.1 Objectifs et principes	4.1.03
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_5.1 Objectifs et principes	4.1.06
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.2 Le développement du contenu du projet	4.1.1
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.3 Les grandes phases décisionnelles du projet	4.1.09
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_5.3 Les grandes phases décisionnelles du projet	4.1.11

FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.3.1 Phase d'initialisation	4.1.09
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_5.3.1 Phase d'initialisation	4.1.19
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.3.2 Phase de préparation	4.1.09
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.3.3 Phase de réalisation	4.1.09
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.3.4 Phase de clôture	4.1.09
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_5.3.4 Phase de clôture	4.1.20
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.4 Arrêt de projet	4.1.21
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.5 Facteurs de succès et pièges à év	4.1.01
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_5.5 Facteurs de succès et pièges à év	4.1.03
FD X50-120_Recommandations pour le management d'un projet_5.5 Facteurs de succès et pièges à év	4.1.04
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6 Recommandations relatives aux principales activités du management d'un projet	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.1 Management global du projet	4.1.01
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.2 Management du contenu du projet	4.1.09
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.3 Management des délais	4.1.11
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.4 Management des coûts	4.1.13
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.5 Management des ressources matérielles et financières	4.1.12
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_6.5 Management des ressources matérielles et financières	4.1.13
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.6 Management des ressources humaines	4.1.12
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.7 Management de la communication de la documentation	4.1.17
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_6.7 Management de la communication de la documentation	4.1.18
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.8 Management des risques	4.1.04
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.9 Management des achats et des approvisionnements	4.1.14
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_Annexe A Sommaire indicatif d'un plan de management de projet	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_Annexe B Exemple de structuration d'un projet de réalisation de produit	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_Annexe C Exemple de plan du document de cadrage d'un projet	N/A

FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_Annexe D Correspondance avec les processus du FD ISO 10006	N/A
FD X50-137_Management des coûts_Avant propos	Préambule
FD X50-137_Management des coûts_Introduction	Préambule
FD X50-137_Management des coûts_1 Domaine d'application	4.1.05
FD X50-137_Management des coûts_2 Références normatives	5
FD X50-137_Management des coûts_3 Termes et définitions	N/A
FD X50-137_Management des coûts_4 Enjeux et finalités	4.1.13
FD X50-137_Management des coûts_5 Processus de management d'un projet: intégration du management des coûts	4.1.13
FD X50-137_Management des coûts_6 Activités de management des coûts	4.1.13
FD X50-137_Management des coûts_7 Liens avec les autres domaines d'activité	Annexe 2
FD X50-137_Management des coûts_8 Liens avec les autres fonctions de l'organisme	Annexe 2
FD X50-137_Management des coûts_9 Outils informatiques	N/A
FD X50-137_Management des coûts_Bibliographie	N/A
FD X50-138_Management des délais_Avant propos	Préambule
FD X50-138_Management des délais_Introduction	Préambule
FD X50-138_Management des délais_1 Domaine d'application	4.1.05
FD X50-138_Management des délais_2 Références normatives	5
FD X50-138_Management des délais_3 Termes et définitions	N/A
FD X50-138_Management des délais_4 Enjeux et finalités	4.1.11
FD X50-138_Management des délais_5 Les principes du management des délais	4.1.11
FD X50-138_Management des délais_6 Le processus de management des délais	4.1.11
FD X50-138_Management des délais_7 Recommandations	4.1.09
FD X50-138_Management des délais_8 Recommandations	4.1.11
FD X50-138_Management des délais_8 Outils informatiques	N/A
FD X50-138_Management des délais_Annexe A	N/A

FD X50-138_Management des délais_Annexe B	N/A
FD X50-138_Management des délais_Annexe C	N/A
FD X50-138_Management des délais_Annexe D	N/A
FD X50-138_Management des délais_Annexe E	N/A
FD X50-138_Management des délais_Bibliographie	N/A
FD X50-138_Management des délais_Index	N/A

Annexe 3.2 Tableau trié par élément de l'ICB

Norme AFNOR	ICB V3
FD X50-115_Management de projet_Introduction	2.1
FD X50-115_Management de projet_1 Domaine d'application	2.7
FD X50-115_Management de projet_2 Références normatives	2.7
FD X50-115_Management de projet_3 Termes et définitions	2.7
FD X50-115_Management de projet_4.1 Projet	2.7
FD X50-115_Management de projet_4.2 Management de projet	2.7
FD X50-115_Management de projet_4.3 Direction de projet	2.8
FD X50-115_Management de projet_4.4 Gestion de projet	2.8
FD X50-115_Management de projet_4.5.1 Prise en compte des caractéristiques du projet	2.8
FD X50-115_Management de projet_4.5.2 Capitalisation d'expérience	2.8
FD X50-115_Management de projet_4.5.3 Compétence des personnes	5
FD X50-114_Management de projet_4.5.4 Mesure de la performance du management de projet	5
FD X50-115_Management de projet_4.5.4 Mesure de la performance du management de projet	5
FD X50-115_Management de projet_5 Organisation des documents normatifs	5
FD X50-115_Management de projet_Bibliographie	5
FD X50-115_Management de projet_Index bilingue des termes définis	5
FD X50-116_Management par projets_Avant propos	4.1.01
FD X50-116_Management par projets_Introduction	4.1.01
FD X50-116_Management par projets_1 Domaine d'application	4.1.01
FD X50-116_Management par projets_2 Références normatives	4.1.01
FD X50-116_Management par projets_3 Termes et définitions	4.1.02
FD X50-116_Management par projets_4.1 Problématique du management par projets	4.1.02
FD X50-116_Management par projets_4.2 Principaux résultats attendus	4.1.03

FD X50-116_Management par projets_4.3 Principales caractéristiques d'un organisme fonctionnant en management par projets	4.1.03
FD X50-116_Management par projets_4.4 Management d'un organisme fonctionnant en management par projets	4.1.03
FD X50-116_Management par projets_4.5 Enjeux et finalités selon les secteurs d'activité	4.1.03
FD X50-116_Management par projets_4.5 Enjeux et finalités selon les secteurs d'activité	4.1.04
FD X50-116_Management par projets_4.5 Enjeux et finalités selon les secteurs d'activité	4.1.04
FD X50-116_Management par projets_5 Mise en œuvre du management par projets	4.1.04
FD X50-116_Management par projets_5.1 Phases projet	4.1.04
FD X50-116_Management par projets_5.2 Période opérationnelle	4.1.04
FD X50-116_Management par projets_5.3 Rôle et comportement attendus du dirigeant en management par projets	4.1.04
FD X50-117_Management par projets_5.3 Rôle et comportement attendus du dirigeant en management par projets	4.1.04
FD X50-116_Management par projets_5.4 Rôle et comportement attendus du personnel en management par projets	4.1.04
FD X50-116_Management par projets_Annexe A Modèle de maturité	4.1.04
FD X50-116_Management par projets_Annexe B Les processus dans un organisme en management par projets	4.1.04
FD X50-116_Management par projets_Bibliographie	4.1.04
FD X50-117_Management des risques_Avant propos	4.1.04
FD X50-117_Management des risques_Introduction	4.1.05
FD X50-117_Management des risques_1 Domaine d'application	4.1.05
FD X50-117_Management des risques_2 Références normatives	4.1.05
FD X50-117_Management des risques_3 Termes et définitions	4.1.06
FD X50-117_Management des risques_4 Positionnement dans le management de projet	4.1.09
FD X50-117_Management des risques_4	4.1.09
FD X50-117_Management des risques_4.2 Pendant le déroulement du projet	4.1.09
FD X50-117_Management des risques_5 Définition et caractéristiques des risques d'un projet	4.1.09
FD X50-117_Management des risques_6.1 Fonctions et missions respectives - Direction de projet	4.1.09
FD X50-118_Management des risques_6.2 Fonctions et missions respectives - Gestion de projet	4.1.09

FD X50-117_Management des risques_7 Processus de management des risques d'un projet	4.1.09
FD X50-117_Management des risques_8 Documentation pour le management des risques d'un projet	4.1.1
FD X50-117_Management des risques_9 Recommandation de mise en œuvre d'une démarche de management des risques	4.1.11
FD X50-117_Management des risques_Annexe 6 Processus de management des risques d'un projet	4.1.11
FD X50-117_Management des risques_Bibliographie	4.1.11
FD X50-117_Management des risques_Indexe bilingue des termes définis	4.1.11
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_Avant propos	4.1.11
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_Introduction	4.1.11
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_1 Domaine d'application	4.1.12
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_2 Références normatives	4.1.12
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_3 Termes et définitions	4.1.13
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_4 Caractéristiques principales d'un projet	4.1.13
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_4.1 Le projet	4.1.13
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_4.2 Les organismes clients et réalisateurs	4.1.13
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_4.3 Les parties intéressées du projet	4.1.13
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_4.4 La problématique du projet	4.1.14
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_4.4 La problématique du projet	4.1.17
FD X50-120_Recommandations pour le management d'un projet_4.4 La problématique du projet	4.1.18
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5 Déroulement d'un projet	4.1.19
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.1 Objectifs et principes	4.1.2
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_5.1 Objectifs et principes	4.1.20
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.2 Le développement du contenu du projet	4.1.21
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.3 Les grandes phases décisionnelles du projet	4.2.01
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_5.3 Les grandes phases décisionnelles du projet	4.2.02
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.3.1 Phase d'initialisation	4.3.02

FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_5.3.1 Phase d'initialisation	4.3.03
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.3.2 Phase de préparation	4.3.03
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.3.3 Phase de réalisation	4.3.04
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.3.4 Phase de clôture	4.3.05
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_5.3.4 Phase de clôture	4.3.05
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.4 Arrêt de projet	4.3.05
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_5.5 Facteurs de succès et pièges à évit	4.3.06
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_5.5 Facteurs de succès et pièges à évit	4.3.06
FD X50-120_Recommandations pour le management d'un projet_5.5 Facteurs de succès et pièges à évit	4.3.06
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6 Recommandations relatives aux principales activités du management d'un projet	4.3.07
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.1 Management global du projet	4.3.08
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.2 Management du contenu du projet	Annexe 2
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.3 Management des délais	Annexe 2
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.4 Management des coûts	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.5 Management des ressources matérielles et financières	N/A
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_6.5 Management des ressources matérielles et financières	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.6 Management des ressources humaines	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.7 Management de la communication de la documentation	N/A
FD X50-119_Recommandations pour le management d'un projet_6.7 Management de la communication de la documentation	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.8 Management des risques	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_6.9 Management des achats et des approvisionnements	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_Annexe A Sommaire indicatif d'un plan de management de projet	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_Annexe B Exemple de structuration d'un projet de réalisation de produit	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_Annexe C Exemple de plan du document de cadrage d'un projet	N/A
FD X50-118_Recommandations pour le management d'un projet_Annexe D Correspondance avec les processus du FD ISO 10006	N/A

FD X50-137_Management des coûts_Avant propos	N/A
FD X50-137_Management des coûts_Introduction	N/A
FD X50-137_Management des coûts_1 Domaine d'application	N/A
FD X50-137_Management des coûts_2 Références normatives	N/A
FD X50-137_Management des coûts_3 Termes et définitions	N/A
FD X50-137_Management des coûts_4 Enjeux et finalités	N/A
FD X50-137_Management des coûts_5 Processus de management d'un projet: intégration du management des coûts	N/A
FD X50-137_Management des coûts_6 Activités de management des coûts	N/A
FD X50-137_Management des coûts_7 Liens avec les autres domaines d'activité	N/A
FD X50-137_Management des coûts_8 Liens avec les autres fonctions de l'organisme	N/A
FD X50-137_Management des coûts_9 Outils informatiques	N/A
FD X50-137_Management des coûts_Bibliographie	N/A
FD X50-138_Management des délais_Avant propos	N/A
FD X50-138_Management des délais_Introduction	N/A
FD X50-138_Management des délais_1 Domaine d'application	N/A
FD X50-138_Management des délais_2 Références normatives	N/A
FD X50-138_Management des délais_3 Termes et définitions	N/A
FD X50-138_Management des délais_4 Enjeux et finalités	N/A
FD X50-138_Management des délais_5 Les principes du management des délais	N/A
FD X50-138_Management des délais_6 Le processus de management des délais	Préambule
FD X50-138_Management des délais_7 Recommandations	Préambule
FD X50-138_Management des délais_8 Recommandations	Préambule
FD X50-138_Management des délais_8 Outils informatiques	Préambule
FD X50-138_Management des délais_Annexe A	Préambule
FD X50-138_Management des délais_Annexe B	Préambule

FD X50-138_Management des délais_Annexe C	Préambule
FD X50-138_Management des délais_Annexe D	Préambule
FD X50-138_Management des délais_Annexe E	Préambule
FD X50-138_Management des délais_Bibliographie	Préambule
FD X50-138_Management des délais_Index	Préambule