

CERTIFIED PROJECT MANAGER IPMA LEVEL C®

EXAMEN ÉCRIT MINICASE

EXEMPLE EXAMEN AVEC REPONSES

Remarque	<p>Veillez inscrire votre nom sur la page de couverture.</p> <p>Veillez vérifier à l'aide de l'indication des pages en pied de page si vous avez reçu l'intégralité de l'examen.</p>	
Aides	<p>Vous pouvez utiliser toutes les formes de documents imprimés ainsi que les notices personnelles.</p> <p>Les aides qui permettent une communication avec l'extérieur de la salle d'examen ne sont <u>pas permises</u>.</p>	
Durée de l'examen	<p>Les minicases sont conçus de manière à ce que chacun d'entre eux nécessite à peu près le même temps de traitement.</p>	120 minutes
Evaluation	<p>Score maximal possible</p>	81 points

Date	Prénom	Nom	Score obtenu

VUE D'ENSEMBLE DES MINICASES

Minicase	Sommaire	Exercice	Points	
'newMob' SwissMobile AG	Développement d'une nouvelle ligne de produits	1.1 Procédure pour définir les objectifs et exigences	9	27
		1.2 Définition de l'étendue des prestations	9	
		1.3 Planning et contrôle de l'avancement	9	
FinCo AG	Consolidation des sites pour les transactions par carte de crédit	2.1 Auto-management	9	27
		2.2 Communication	9	
		2.3 Orientation résultats	9	
Office cantonal	Relations avec le développement stratégique de l'entreprise	3.1 Évaluation de la cohérence de la stratégie	9	27
		3.2 Analyse de la situation, facteurs clés et planification de l'élaboration du rapport.	9	
		3.3 Développement des compétences en management de projet	9	
Score total				81

MINICASE 1 - PROJET 'newMob' DE LA SWISSMOBILE AG

Rôle	<p>Vous êtes responsable de projet dans la société SwissMobile AG et vous travaillez au département 'gros clients'. Vous dirigez le projet 'newMob'. Dans ce rôle, vous êtes responsable du projet depuis le début et donc responsable aussi de son initialisation.</p>
Contexte	<p>La société SwissMobile AG est l'une des entreprises de télécommunication leaders en Suisse. Elle se concentre sur les services de communication mobile qu'elle propose exclusivement en Suisse. La segmentation de la clientèle est la suivante: 'clients commerciaux' et 'clients privés', sachant que le segment clients commerciaux est constitué des groupes 'gros clients' et 'PME'.</p>
Situation	<p>Les marges fondent dans le secteur 'gros clients'. La seule manière de contrer cette érosion des marges est de procéder à de nouvelles acquisitions ou de compenser par la vente d'abonnements/cartes SIM supplémentaires. La direction de la société SwissMobile AG décide de contrer cette tendance en développant une nouvelle ligne de produits. L'objectif de la direction est clair (stopper l'érosion des marges), mais les avis sont partagés sur la manière d'y parvenir. Le projet 'newMob' concerne le développement produit, le management produit, le marketing, la vente, les processus et l'informatique.</p>

EXERCICE 1.1 - PROCÉDURE POUR DÉFINIR LES OBJECTIFS ET EXIGENCES

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

Introduction	Les besoins, les exigences et les attentes des stakeholders divergent fortement. La direction pense à une structure comprenant 3 abonnements standards (Basic, Standard, Enhanced). Elle souhaite arriver sur le marché le plus rapidement possible et augmenter les marges. Les managers de produit voudraient inclure toute une série d'idées très cools mais ils connaissent trop peu les besoins du marché. Le département vente veut vendre au client un abonnement sur mesure comprenant de nombreuses options. Le service IT veut proposer le moins d'options possible car cela complique le système.
Exercice	Définissez les processus nécessaires pour déterminer les objectifs et les exigences du projet 'newMob'. (<i>Compétence 4.5.2</i>)
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <p>a) Citez 3 étapes du processus de définition des objectifs qui sont d'une importance majeure dans la situation de départ donnée et argumentez votre choix en 1 ou 2 phrases. (<i>maximum 3 points, indicateur de compétence 4.5.2.1</i>)</p> <p>b) Quel est le groupe de stakeholders important pour identifier les besoins, attentes et exigences qui manquent dans l'introduction présentée ci-dessus? Citez-le et argumentez votre choix en 1 ou 2 phrases. Faites en outre la liste de 3 représentants de ce groupe de stakeholders qu'il faut impérativement impliquer. (<i>maximum 3 points, indicateur de compétence 4.5.2.2</i>)</p> <p>c) Proposez une démarche concrète pour déterminer, analyser et éliminer les divergences concernant ces besoins, attentes et exigences. Citer à cet effet 6 étapes du processus en mots clés. (<i>maximum 3 points, indicateur de compétence 4.5.2.2</i>)</p>

EXERCICE 1.1 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Processus de définition des objectifs

	Étape du processus	Justification
1	Analyse des objectifs (des relations)	Les besoins et attentes des stakeholders divergent. Analyser les objectifs en tenant compte de ces divergences et éliminer si possible les objectifs contradictoires.
2	Hierarchisation des objectifs	Il faut prendre en compte les différents besoins des stakeholders. La hiérarchisation des objectifs est notamment un moyen d'y parvenir.
3	Décider des objectifs	Les stakeholders doivent accepter les objectifs fixés. Il faut par conséquent imposer une décision prise correctement d'un point de vue formel.

Par étape de déroulement mentionnée correctement ½ point, par argument formulé correctement ½ point.

b) Groupe de stakeholders

Groupe de stakeholders déterminant qu'il faut prendre en compte		
	Groupe de stakeholders	Représentants
1	Clients finaux	Gros client du segment clientèle commerciale
2		PME du segment clientèle commerciale
3		Client privé
	Motif de l'implication	Les clients finaux perçoivent et paient les services. Si leurs besoins ne sont pas ou insuffisamment satisfaits, il y a un risque que ces services ne soient pas achetés, voire que les clients finaux passent chez un concurrent.

Pour un groupe de stakeholders correctement cité ½ point, pour chaque représentant correctement listé ½ point, pour un motif correct maximum 1 point.

c) Analyse des besoins et exigences

	Étapes du processus
1	Identifier les besoins et exigences
2	Regrouper les stakeholders pour l'analyse
3	Choisir la méthode d'analyse (par groupe de stakeholders)
4	Planifier les workshops/réunions (qui, quand, où, comment)
5	Organiser les workshops/réunions
6	Documenter et communiquer les résultats

Par étape de processus décrite correctement ½ point.

EXERCICE 1.2 - DÉFINITION DE L'ÉTENDUE DES PRESTATIONS

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

Introduction | Le marché de la communication mobile est en mutation perpétuelle et rapide. Les managers de produit et les vendeurs veulent toujours suivre la dernière tendance et lancer rapidement de nouveaux éléments de produits sur le marché. Étant donné que les nouveaux produits ont un fort impact sur les processus et les systèmes IT, il faut compter avec une durée de projet de 15 mois. Afin de répondre aux exigences des managers de produit, vous souhaitez lorsque c'est possible adopter une approche agile du projet.

Exercice | Définissez l'étendue des prestations du projet ainsi que les processus nécessaires à son pilotage. Dans ce contexte, répondez aux besoins spécifiques des groupes de stakeholders. *(Compétence 4.5.3)*

Description de l'exercice | Procédez de la manière suivante :

- a) Définissez le principe de structuration adéquat pour l'élaboration du plan structurel du projet 'newMob'. Citez 3 raisons motivant votre choix et décrivez-les en 1 ou 2 phrases.
(maximum 4 points, indicateur de compétence 4.5.3.2)
- b) Dans le tableau de solutions sont proposés 2 thèmes. En 1 ou 2 phrases, montrez pour ceux-ci les différences fondamentales dans la description des lots de tâches entre l'approche agile et l'approche classique.
(maximum 2 points, indicateur de compétence 4.5.3.3)
- c) Le manager de produit propose continuellement de petites améliorations à apporter dans le système de gestion des commandes pour des éléments de produit qui sont déjà en production. Ces modifications doivent impérativement être réalisées. Expliquez en mots-clés 3 étapes qui vous permettent de gérer ces propositions.
(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.5.3.4)

EXERCICE 1.2 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Principe d'articulation du plan structurel du projet

Principe d'articulation du plan structurel du projet		
Orienté sur l'objet		
	Motif	Description
1	Composition simple de l'équipe	Le plan structurel permet de former des équipes de travail agile et classique. Les équipes de travail agile ont la possibilité de s'organiser elles-mêmes selon l'approche SCRUM.
2	Définition claire des responsabilités	La responsabilité d'un livrable peut facilement être attribuée à une équipe.
3	Convient bien pour répondre à de nouvelles exigences	Les éléments de produit développés sur un mode agile peuvent être rapidement lancés sur le marché. La priorité des livrables peut être redéfinie après chaque intégration.

Pour l'énoncé correct du principe d'articulation 1 point, pour chaque motif correct, y inclus la description maximum 1 point chacun.

b) Différences fondamentales dans la description des lots de tâches

		Description de la différence
1	Ressources nécessaires	Classique: Le besoin est donné par le chef de projet. Agile: Le besoin est déterminé en équipe.
2	Durée	Classique: La durée est donnée par le chef de projet dans le planning de projet. Agile: La durée est déterminée par la longueur de l'incrément, le paquet de tâches doit être découpé en fonction de l'incrément.

Par différence correctement décrite maximum 1 point

c) Etapes du processus pour la gestion des modifications

Étape du processus	
1	Prioriser les modifications avec le manager de produit
2	Rassembler les modifications en un paquet de tâches
3	Planifier le nouveau paquet de tâches dans le projet

Par étape de processus mentionnée correctement 1 point.

EXERCICE 1.3 - PLANNING ET CONTRÔLE DE L'AVANCEMENT

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

Introduction	<p>Vous décidez de choisir l'approche agile pour l'adaptation du système IT de commande en ligne. Cela permet de mettre en ligne toutes les 2 semaines les modifications de la configuration produit. Pour adapter le système informatique arrière qui gère la mise en ligne technique des cartes SIM, vous choisissez le modèle en cascade, étant donné que les mises à jour sont réalisées trois fois par an. Les managers de produit approuvent votre décision. En revanche, votre supérieur hiérarchique est sceptique et veut utiliser le modèle en cascade pour tous les objets à livrer.</p>
Exercice	<p>Montrez à votre supérieur hiérarchique pourquoi vos décisions sont justifiées pour les approches choisies. Concrétisez le planning et l'évaluation de l'avancement du projet. <i>(Compétence 4.5.4)</i></p>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <p>a) Décrivez en une phrase 3 avantages pour chacune des deux approches que vous avez choisies. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.5.4.1)</i></p> <p>b) Au cours de l'élaboration du planning du projet, l'équipe de travail Agile vous précise que vous pouvez uniquement imposer le backlog et la priorisation des lots de tâches/User Stories. D'autre part, vous devez coordonner les délais avec les trois mises à jour des systèmes techniques. Décrivez pour chacune d'elles en 1-2 phrases, 3 mesures destinées à réduire les conflits dans les délais entre les deux équipes. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.5.4.3)</i></p> <p>c) Pour le contrôle de l'avancement du projet, vous employez l'analyse Earned Value (EVA). Décrivez en mots-clés 3 avantages ou inconvénients de cette méthode. Précisez s'il s'agit d'un avantage ou d'un inconvénient et référez-vous au projet 'newMob'. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.5.4.5)</i></p>

EXERCICE 1.3 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Avantages de l'approche choisie

1	Elle permet de réagir rapidement aux modifications et aux nouvelles exigences posées par le management de produit (par le client).
2	L'adaptation du système qui gère la mise en ligne technique des cartes SIM peut être réalisée selon des processus éprouvés.
3	Le temps consacré à la planification se réduit dans les parties agiles du projet.
4	L'équipe de développement agile est extrêmement motivée.

Par avantage décrit correctement maximum 1 point

b) Mesures de réduction des conflits dans les délais

1	Planifier des réserves suffisantes pour les activités de l'équipe Agile afin de ne pas compromettre le respect des délais de mise à jour du système informatique arrière.
2	Prioriser lors de chaque sprint les fonctionnalités, le scénario client, le tableau des tâches et les coordonner aux délais de la mise à jour.
3	Réserver le premier sprint pour l'élaboration du concept général en coordination avec la phase du concept général du flux technique. Cela permet de montrer les dépendances et de définir les interfaces.

Par mesure décrite correctement maximum 1 point.

c) Avantages et inconvénients de l'analyse Earned Value (EVA)

Inscrivez un '+' pour un avantage et un '-' pour un inconvénient.

	Avantage/inc onvénient	Description de l'avantage ou de l'inconvénient
1	+	Représentation compréhensible de l'avancement pour les stakeholders
2	-	Temps nécessaire plus conséquent pour le relevé des données et l'administration
3	-	L'absence/l'imprécision dans l'estimation de la charge de travail par l'équipe Agile complique le contrôle de l'avancement.
4	+	Elle permet d'estimer les coûts probables à la fin du projet et de déterminer la date de clôture probable du projet.
5	-	Le déroulement du projet doit être intégralement planifié, ce qui n'est pas le cas dans la procédure agile.

Par avantage ou inconvénient correctement décrit maximum 1 point

MINICASE 2 – FinCo AG

Rôle	<p>Vous êtes chef de projet chez FinCo AG pour le projet 'Consolidation des sites pour les transactions par carte de crédit'.</p>
Contexte	<p>La société FinCo AG, filiale de la banque SwissCo AG dont le siège est en Suisse, gère toutes les transactions par carte de crédit pour SwissCo AG. Les cartes de crédit et de débit prises en charge sont Visa, MasterCard, Maestro, JCB, Diners Club, Discover et American Express. Toutes les monnaies usuelles de paiement et de transaction sont traitées et vérifiées par 3D-Secure (Verified by Visa, MasterCard SecureCode). FinCo AG possède trois sites en Suisse, le siège à Zurich avec 350 salariés, Genève avec 150 salariés et Lugano avec 80 salariés.</p> <p>Chaque site comprend quatre départements: Traitement des transactions, fraudes et blocages, service clientèle et vente. La vente se consacre essentiellement à l'acquisition de nouveaux acquéreurs et instituts financiers.</p> <p>Le secteur des cartes de crédit est un secteur de masse et les marges sont sous forte pression depuis quelques années. La direction décide de consolider les trois sites de Suisse en les relocalisant sur un seul site. L'objectif principal est de dégager des synergies et de baisser substantiellement les frais de transaction.</p>
Situation	<p>La direction est consciente de la portée de sa décision et souhaite commencer par faire analyser en détail les risques potentiels du Business Case élaboré par une société de conseil pour en dégager les mesures nécessaires.</p> <p>S'appuyant sur votre expérience solide, la direction vous demande de diriger cette analyse et de procéder à une étude de faisabilité. Quatre ressources de projet vous sont attribuées pour une durée de deux mois maximum chacune.</p>

EXERCICE 2.1 - AUTO-MANAGEMENT

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

Introduction	<p>Vous considérez que le délai imposé de deux mois pour procéder à l'étude de faisabilité est très audacieux. En dépit du briefing effectué avec la direction, vous n'avez pas obtenu de prolongation pour obtenir un délai réaliste.</p>
Exercice	<p>Vous n'avez jamais assez de temps pour tout faire. Il est donc primordial de répartir vos activités et de les prioriser. Vous démarrez la planification pour réaliser l'étude de faisabilité. <i>(Compétence 4.4.1)</i></p>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none">a) Identifiez en mots clés trois activités et expliquez en 1 ou 2 phrases pourquoi chacune est importante et urgente. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.1.4)</i>b) Pour choisir les quatre ressources de projet, vous accordez une grande importance à la motivation intrinsèque. Formulez trois questions pour déterminer la motivation intrinsèque des ressources potentielles du projet lors d'une interview. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.1.3)</i>c) Vous voulez éviter les malentendus qui pourraient apparaître suite à de possibles disparités de valeurs et d'expérience des collaborateurs du projet. Identifiez en mots clés trois règles censées garantir la culture du feedback et expliquez en 2 ou 3 phrases l'importance de ces règles. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.1.1)</i>

EXERCICE 2.1 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Planification des activités personnelles (importantes et urgentes)

	Activité	Raison de l'importance et de l'urgence
1	Composition de l'équipe du projet	Condition préalable pour lancer le projet, ne peut être prise que par le responsable de projet.
2	Interviews avec les collaborateurs du projet	Procédure de sélection pour recruter les candidats les plus appropriés. Ne peut pas être délégué par le responsable de projet.
3	Kick-off meeting	Planification, modération et direction par le responsable de projet. Point de départ du travail de projet.
4	Définition des objectifs	Doivent être planifiés et régulés par le responsable de projet, pendant ou après le kick-off meeting.
5	Définition de l'approche/de la méthode	Fait partie intégrante du kick-off et doit être ajustée par le responsable de projet à l'équipe de projet.
6	Découpage des lots de tâches	Fait partie intégrante du kick-off et doit être ajusté par le responsable de projet à l'équipe de projet.

Par activité formulée correctement ½ points, maximum 1.5 point.

Par argument sur l'importance et l'urgence formulé correctement ½ point, maximum 1.5 point.

Valeur mesurée : Planification des activités en fonction de l'importance et de l'urgence

b) Questions de l'interview (motivation intrinsèque)

1	Qu'attendez-vous de votre participation au projet, quelle est votre priorité?
2	Quelles sont vos motivations?
3	Qu'est-ce qui à votre avis motive réellement les gens au travail/à la performance: Est-ce l'argent, la carrière, l'enthousiasme, l'ambition, la vocation ou autre chose?
4	Quel est le type d'échec que vous avez le plus de mal à accepter?
5	Comment définiriez-vous le succès?
6	Quelles sont les raisons pour lesquelles vous aimeriez faire partie de l'équipe de projet?

Par question formulée correctement 1.0 point, maximum 3.0 points.

Valeur mesurée : Informe sur la motivation personnelle

c) Règles de la culture du feedback

	Règles de la culture du feedback	Argument sur l'importance
1	Faire, reconnaître et assumer ses erreurs	Toute personne qui travaille commet des erreurs. Très fréquemment, les gens ont tendance à ne pas vouloir reconnaître leurs erreurs. Au lieu de cela, ils reportent la faute sur les autres. La raison la plus fréquente pour cela est une qualité et un traitement insuffisant du feedback en question.
2	Le feedback appréciatif	Le feedback constructif avec appréciation aide à se développer et à apprendre dans un système et à construire un lien émotionnel avec le travail et l'environnement.
3	Décrire sans juger	Décrivez votre propre perception et réaction. Laissez aux autres le soin d'exploiter ces informations ou pas.
4	Formuler avec clarté et précision	Le feedback doit être clair et adapté à la personne à qui il s'adresse.
5	Observations plutôt que suppositions	Reposez-vous sur des observations et non sur des suppositions, des conjectures ou des interprétations.
6	Tenir compte des besoins du destinataire	Tenez compte des besoins du destinataire. Si cela vous indiffère de savoir si le feedback est utile au destinataire, voire si cela lui cause du tort, vous ruinez votre position de confiance.

Par règle formulée correctement ½ point, maximum 1.5 point.

Par argument sur l'importance formulé correctement ½ point, maximum 1.5 point.

Valeur mesurée : Communique sur ses propres principes et besoins personnels

EXERCICE 2.2 - COMMUNICATION

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

Introduction	L'équipe de projet que vous avez formée est répartie sur les trois sites de Genève, Lugano et Zurich. Cette composition exige une méthode de travail et de communication efficiente. Vous convenez avec l'équipe de projet d'une procédure agile avec stand-up (Scrum) quotidien de 15 minutes.
Exercice	Planifiez un kick-off avec l'équipe de projet Préparez-vous pour le point d'agenda 'communication'. <i>(Compétence 4.4.3)</i>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <p>a) Définissez en mots clés 3 types de communication possibles et expliquez en 2 ou 3 phrases pourquoi chacun d'eux est adéquat ou pas étant donné la localisation de votre équipe. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.3.3)</i></p> <p>b) Définissez en mots clés l'agenda en trois points du stand-up quotidien. Décrivez en mots clés 3 règles que vous devez respecter en tant que modérateur (Scrum Master) <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.3.1)</i></p> <p>c) En collaboration avec l'équipe de projet, définissez un code de communication. Présentez en mots clés 3 règles positives que l'équipe de projet doit appliquer et 3 règles négatives à n'enfreindre sous aucun prétexte. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.3.2)</i></p>

EXERCICE 2.2 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Types de communication

	Type de communication	Pertinence
1	Téléphone	Oui, car rapide et efficace, surtout c'est un dialogue 1:1.
2	Instant Messenger	Oui, la communication entre membres de l'équipe est rapide et on peut partager la visualisation de documents.
3	Meeting	Oui et non, doit être planifié longtemps à l'avance et demande de se déplacer. Au début et pour les jalons importants, les meetings sont néanmoins judicieux.
4	E-mail	Oui, pour un échange quotidien à forte implication.
5	Outils de collaboration	Oui, permettent une procédure agile à forte implication au-delà de l'équipe de projet.

Par type de communication formulé correctement ½ point

Par pertinence formulée correctement ½ point

Valeur mesurée : sélectionne les voies et styles de communication appropriés en fonction du public cible

b) Agenda et règles du stand-up

Agenda	
1	Qu'ai-je fait depuis le dernier stand-up?
2	Qu'ai-je prévu de faire jusqu'au prochain stand-up?
3	Quels obstacles ai-je rencontré dans mon travail?

Par point de l'agenda formulé correctement resp. ½ point, au maximum 1.5 point.

Règles	
1	Brève réunion quotidienne de l'équipe pour faire le point
2	'Time-boxed', soit 'temps encapsulé'(max. 15 min.)
3	Stand-up-Meeting, une réunion où les participants actifs restent debout.
4	Le Scrum Master note les obstacles cités sur sa Blocks List et intervient si nécessaire en tant que modérateur
5	Le Product Owner participe si possible pour rester à jour et répondre le cas échéant à des questions.
6	Seuls les membres de l'équipe s'expriment et s'informent mutuellement selon l'agenda

Par règle formulée correctement ½ point, maximum 1.5 point.

Valeur mesurée : Dirige et facilite les réunions
Réunions

c) Code de communication (positif/négatif)

	Code de communication - positif	Code de communication - négatif
1	Être clair et concis	Interruption permanente de l'orateur
2	Observer les expressions du visage et les gestes (langage corporel)	Critique en message 'Tu'
3	S'écouter et se prendre au sérieux mutuellement	Sarcasme permanent et commentaires négatifs
4	Laisser finir de parler et poser des questions de compréhension	Ne mentionner que les problèmes et les difficultés
5	Commentaires objectifs et sans réponses à rallonge	Se mettre à parler sans avoir d'objectif

Par code de communication formulé correctement (positif/négatif) ½ point, maximum 3.0 points.

Valeur mesurée : Crée une atmosphère ouverte et respectueuse

EXERCICE 2.3 - ORIENTATION RÉSULTATS

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

Introduction | Le délai de deux mois imposés par la direction pour la réalisation de l'étude de fiabilité crée une forte pression temporelle sur l'équipe de projet. Mais vous vous engagez à garantir à l'équipe de projet un environnement de travail sain, sécurisé et productif. Dès que ces conditions préalables sont remplies, vous vous concentrez sur l'obtention des résultats et leur acceptation. Vous êtes également chargé par la direction de faire connaître le projet au sein de FinCo AG.

Exercice | Élaborez les mesures nécessaires pour faire connaître le projet au sein de FinCo AG, assurer un environnement de travail productif et faire accepter les résultats.
(Compétence 4.4.10)

Description de l'exercice | Procédez de la manière suivante :

- a) Quelles sont les 3 mesures que vous prenez au début et en cours de projet pour faire connaître le projet au sein de FinCo AG. Décrivez pour chaque mesure la procédure et les destinataires.
(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.10.4)
- b) Le stress est principalement provoqué par trois facteurs (facteurs de stress physique, social et psychique). Citez trois facteurs de stress social qui peuvent affecter votre équipe de projet et ses résultats. Définissez en 1 ou 2 phrases les mesures que vous prenez pour éviter cela.
(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.10.3)
- c) Vous vous apercevez au bout d'un mois que des résultats ont été obtenus avec beaucoup d'efficacité mais qu'ils ne répondent que partiellement aux attentes. Décrivez en 1 ou 2 phrases trois causes possibles pour cette divergence.
(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.10.5)

EXERCICE 2.3 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Mesure et procédure avec les destinataires

	Mesure	Procédure et destinataires
1	Townhall	Convocation de tous les collaborateurs, direction incluse, à un 'Townhall' (assemblée) de 45 minutes. Présentation du projet par la direction et le chef de projet en incluant l'équipe de projet.
2	Intranet	Messages sur l'Intranet avec mises à jour régulières sur l'avancement du projet. Envoi d'e-mail à tous les collaborateurs mentionnant l'Intranet.
3	Journée portes ouvertes du projet	Organisation d'une 'Journée portes ouvertes du projet' pendant laquelle les membres du projet se tiennent à disposition pour répondre aux questions. Annonce dans l'Intranet et par e-mail à tous les collaborateurs.

Par mesure formulée correctement ½ point, maximum 1.5 point.

Par procédure et destinataires formulés correctement resp. ½ point, au maximum 1.5 point.

Valeur mesurée : Cherche les opportunités et les endroits où promouvoir le projet

b) Facteurs de stress social et contre-mesures

	Facteurs de stress social	Contre-mesure
1	Refus par des tiers ou par l'équipe de projet	Création d'une équipe avec des règles contraignantes afin d'établir une culture de projet dans une démarche collégiale.
2	Conflits latents et non résolus	Mise en place d'une culture du feedback où l'échange est ouvert et non vindicatif.
3	Etat d'esprit et comportement très axé sur la compétition	Compliments et reconnaissance.

Par facteur de stress formulé correctement ½ point, maximum 1.5 point.

Par contre-mesure formulée correctement ½ point, maximum 1.5 point.

Valeur mesurée : Crée des conditions de travail saines, sûres et stables

c) Cause de la divergence entre le résultat et les attentes

1	La complexité n'est pas correctement évaluée dans l'étude de faisabilité, l'orientation résultats fonctionne en théorie, mais pas en pratique.
2	Les attentes de la direction évoluent en cours de projet, la modification des attentes n'a pas été suivie selon un processus de changement prédéfini.
3	Les attentes n'ont pas été suffisamment prises en compte au début de l'élaboration de l'étude de faisabilité. L'analyse des stakeholders n'a pas été réalisée en fonction de la situation.

Par cause formulée correctement 1.0 point, maximum 3.0 points.

Valeur mesurée : Reconnaît les limites pour l'obtention de résultats et aborde ces lacunes.

MINICASE 3 - OFFICE CANTONAL

Rôle	Vous êtes cheffe de projet dans un grand office cantonal.
Contexte	<p>En raison d'une réorganisation et suite à un changement presque complet des personnes dirigeantes, l'office n'a pas été en mesure de retrouver sa performance initiale.</p> <p>Pour la relativement nouvelle Direction, il était important de revoir et d'actualiser la planification cadre à long terme de l'office (stratégie de l'office), en tenant compte des directives de niveau supérieur afin de réaliser la mission en tenant compte également de la vision. Entre temps, la Direction a formulé et approuvé la nouvelle stratégie de l'office. La vision et la stratégie fournissent les bases pour la définition du portefeuille de projets, mais ne font pas encore l'objet d'un suivi dans celui-ci.</p> <p>Le savoir et l'expérience concernant la gestion de projet (PM) sont - jusqu'au niveau de la direction - très faiblement développé au sein de l'office. Il n'existe ni instruments de PM uniformes, ni de processus PM définis, ni de management de portefeuille. Jusqu'à présent, la Direction n'a pas accordé de priorité à une compréhension uniforme de la gestion des projets. Elle est consciente toutefois du fait que tous les projets en cours dans l'office doivent être conformes à la stratégie et que les résultats de projet escomptés doivent y contribuer positivement.</p>
Situation	En tant que cheffe de projet expérimentée, vous êtes de plus en plus préoccupée par le manque d'orientation projet au sein de l'office. Vous êtes donc satisfaite, que la direction vous ait chargée de vérifier si les objectifs et les bénéfices des projets actuels que vous dirigez sont en accord avec la mission, la vision et la stratégie révisée. 0

EXERCICE 3.1 - ÉVALUATION DE L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

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

Introduction	C'est une préoccupation pour la Direction que le bénéfice de chaque projet de l'office - mesuré par rapport à la stratégie révisée de l'office- puisse être démontré. Il s'agit de déterminer quels sont les projets qui, directement ou indirectement, servent le mieux la réalisation de la stratégie. Une évaluation conséquente de tous les projets devrait constituer la base d'une hiérarchisation des projets au sein de l'office (mise en œuvre tactique). La Direction de l'office souhaiterait ensuite décider quels projets seront effectivement réalisés, quand et avec quelles ressources.
Exercice	Montrez comment vous procédez concrètement lors de l'évaluation afin de savoir si vos projets actuellement en cours dans l'office sont toujours nécessaires en ce qui concerne la vision, la mission et la stratégie révisée. <i>(Compétence 4.3.1)</i>
Description de la tâche	<p>Procédez de la façon suivante :</p> <p>a) Formulez une question spécifique, précise et concrète pour 3 des 5 dimensions classiques de l'évaluation de projet (contribution à la stratégie, bénéfice, risque de non-mise en œuvre, degré d'urgence, ressources internes/externes) qui soit déterminante pour l'évaluation de vos projets actuellement en cours au sein de l'office cantonal décrit. Vous pouvez sélectionner les 3 dimensions que vous souhaitez. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.1.1)</i></p> <p>b) Proposez en mots-clés, 3 possibilités concrètes que vous avez d'influencer la stratégie, si en analysant les orientations stratégiques révisées et les bénéfices attendus de vos projets en cours, vous découvrez des opportunités tant pour les projets individuels que pour l'ensemble de l'office. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.1.2)</i></p> <p>c) Formulez en 1-2 phrases, 3 conditions que vous devriez être en mesure de démontrer pour chacun de vos projets afin de justifier leur poursuite, dans le contexte de la nouvelle vision, mission et stratégie révisée. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.1.3)</i></p>

EXERCICE 3.1 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Dimensions de l'évaluation du projet

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

Pour chaque réponse formulée correctement par dimension 1 point. Maximum 3 points.

b) Possibilités d'influencer la stratégie

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

Pour chaque possibilité mentionnée correctement 1 point. Maximum 3 points.

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

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

Pour chaque condition décrite correctement 1 point. Maximum 3 points.

EXERCICE 3.2 - ANALYSE DE LA SITUATION, FACTEURS CLÉS ET ÉLABORATION DU RAPPORT

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

Introduction	<p>Avec 12 autres personnes, vous êtes une des cheffes de projets de l'office qui planifient, supervisent et pilotent les projets chacun à leur manière. Les quelques 350 collaborateurs de projet doivent toujours s'adapter à d'autres déroulements de projet. Jusqu'à présent, il n'existait pas de processus de management de projet bien défini. La compréhension des rôles est très variable. Les ressources ne sont que rarement assurées, tant du point de vue quantitatif que qualitatif, et la planification est souvent imprécise. De nombreux projets sont arrêtés. La résistance vient souvent aussi des utilisateurs finaux des résultats du projet.</p> <p>Vous souhaitez contribuer, en tant que cheffe de projet expérimentée, à améliorer l'orientation projet et vous proposez de démarrer un projet correspondant. Vous êtes convaincu du bien-fondé du projet et pensez qu'un premier projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office', suivi d'un projet 'Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office' permettront d'améliorer de manière significative l'efficacité de l'office.</p>
Exercice	<p>Dans un premier temps, établissez une analyse de situation avec les arguments que vous utiliserez pour convaincre la Direction du démarrage du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office'. Imaginez ensuite les facteurs clés de succès et les indicateurs clé de performances pour le projet successif 'Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office'. Planifiez ensuite l'élaboration du rapport comme base d'une prise de décision efficace. (<i>Compétence 4.3.2</i>)</p>
Description de la tâche	<p>Procédez de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identifiez dans le tableau des solutions, pour chacune des 4 catégories d'objectifs données (déjà complété avec les faiblesses/risques de la situation actuelle), 2 forces/opportunités de la situation escomptée 'Office à haute orientation de projet grâce à l'introduction et à la mise en œuvre d'un système de management de projet'. (<i>maximum 4 points, indicateur de compétence 4.3.2.1</i>) b) Pour le projet successif 'Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office' ont été identifiés 5 facteurs clés de succès. Déterminez pour chacun de ces 5 FCS un indicateur de performance (Indicateur Clé de Performance, ICP) qui valide le succès du projet. (<i>maximum 2.5 points, indicateur de compétence 4.3.2.3</i>) c) Montrez sur un axe de temps d'un mois les directives pour tous les projets de l'office en vue de l'établissement du rapport. Votre solution devrait se traduire par au moins 4 jalons avec les délais correspondants. Dès que le système de management de portefeuille de projets aura été mis en place, le flux d'informations provenant des projets devrait permettre de soutenir une prise de décision efficace. (<i>maximum 2.5 points, indicateur de compétence 4.3.2.5</i>)

EXERCICE 3.2 - EXEMPLE DE SOLUTION

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

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

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

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

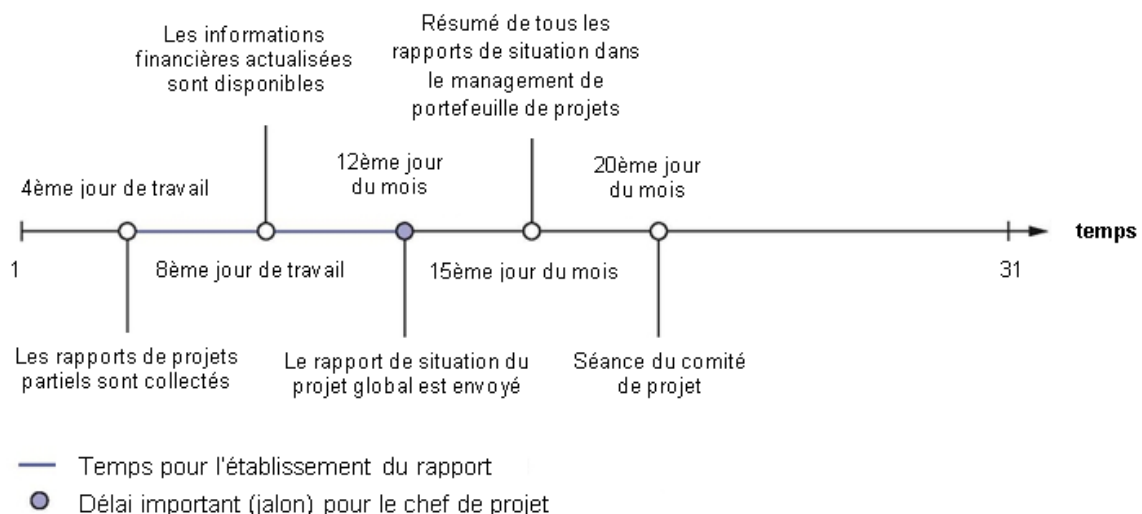
b) Facteurs clés de succès (FCS) et indicateurs clé de performance (ICP)

	FSC	ICP
1	Leadership Direction de l'office, mais également tous les chefs de secteur et de division	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Direction veut impérativement introduire un système de gestion du portefeuille ▪ La Direction constitue le conseil de portefeuille de projet ou en a créé un ad hoc ▪ Tous les niveaux de conduite reconnaissent le bénéfice du système de gestion de portefeuille de projets et sont correctement informés ▪ Le processus de planification stratégique est conforme à la stratégie révisée de l'office et les directives sont connues ▪ Les décisions concernant l'exécution du projet sont prises sur la base de l'évaluation et de la priorisation de projets

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

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

c) Etablissement d'une structure de rapport



Pour chaque jalon correct ½ point, pour chaque délai approprié pour une prise de décision efficace ½ point. Maximum 2.5 points.

EXERCICE 3.3 - DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN MANAGEMENT DE PROJET

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

Introduction	<p>La Direction souhaite que la compétence en matière de gestion de projet continue à se développer, même après l'achèvement du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office' dans le cadre de la stratégie d'amélioration continue de l'office. Elle est convaincue qu'en développant constamment les compétences en matière de gestion de projet, l'office sera mieux à même de sélectionner et de mettre en œuvre des projets avec succès, ce qui accroîtra son efficacité, son efficience et sa durabilité.</p> <p>Vous savez que pour le succès du projet, il est avant tout significatif que le projet génère un bénéfice ou une valeur pour les parties prenantes. Les éléments du triangle magique (temps, qualité et coûts) sont certes importantes pour l'évaluation du succès, mais elles ne sont décisive isolément. Avec sa façon de diriger, un manager exprime sa conception des valeurs. Les relations avec ses collaborateurs et l'engagement des ressources illustrent ses valeurs et ses attitudes. Assurer la durabilité n'est pas seulement une question d'écologie, mais aussi une question sociale et économique.</p> <p>Il est important pour la Direction que cette idée de durabilité puisse être intégrée dans la conception des valeurs et l'image de soi de l'ensemble de l'office. Leurs connaissances dans ce domaine doit absolument être engagés dans le développement futur de l'office.</p>
Exercice	<p>Développez des caractéristiques distinctives pour le développement continu de la compétence en matière de gestion de projet au sein de l'office. (Compétence 4.3.3)</p>
Description de la tâche	<p>Pour ce faire, procédez comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Comment évaluez-vous la pertinence de l'utilisation des best practices provenant d'autres projets au moment d'établir les résultats du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office' ? Formulez 3 arguments en 1-2 phrases qui plaident en faveur de la rédaction et de l'utilisation systématique de best practices ? (maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.3.5) b) Vous souhaitez que le management de projet puisse prendre lui-même en charge un développement durable dans l'office. Décrivez 3 mesures en 2 phrases chacune pour la promotion du management de projet. (maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.3.4) c) Formulez en 1 phrase 3 caractéristiques distinctives, au moyen desquelles la Direction pourra vérifier à intervalles réguliers si la compétence en matière de gestion de projet de l'office se développe en continu (management de projet apprenant) ou si elle stagne. (maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.3.6)

EXERCICE 3.3 - EXEMPLE DE SOLUTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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