

Moving forward

Les compétences du Project Manager : Tentative de classification

Gilles Caupin, IPMA MedNet Secretary General

Luxembourg, Octobre 2008



Chapter no 1

Introduction

Les compétences en management de projet : quelle problématique ?

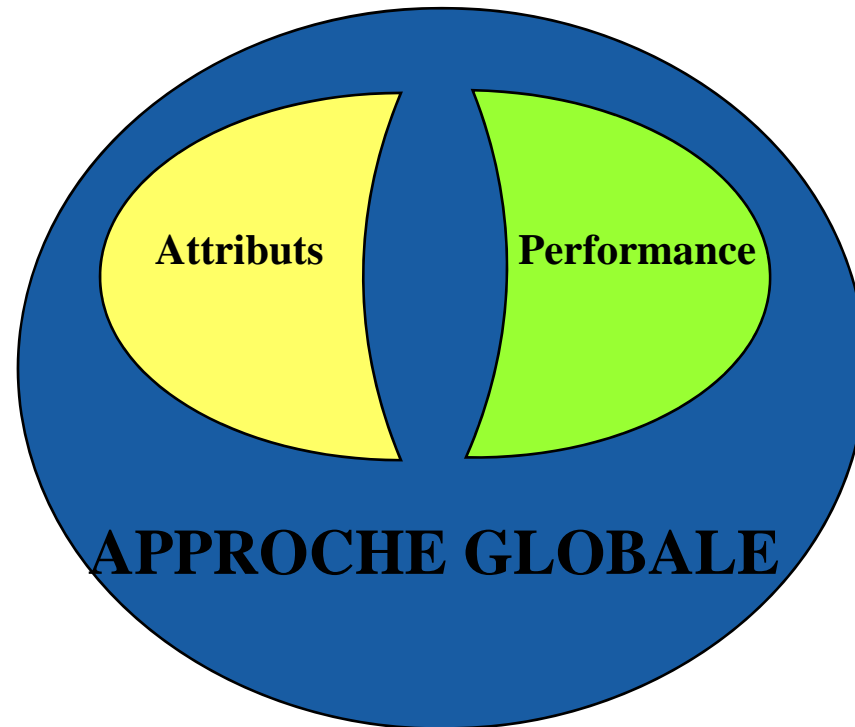
- **Quels sont les facteurs de qualité en management de projet ?**
- **Quelles sont les compétences individuelles nécessaires ?**
- **Comment évaluer les compétences individuelles ?**
- **Quelle est l'utilité d'une reconnaissance internationale des compétences ?**
- **Comment développer les compétences en cas d'insuffisance ?**
- **Peut-on mesurer l'excellence du management de projet ?**

Qu'est-ce que la compétence?

- **ISO/IEC 17024**: aptitude démontrée à mettre en pratique des connaissances et/ou un savoir-faire et le cas échéant des qualités personnelles démontrées, tel que défini dans le dispositif particulier de certification
- **IPMA Competence Baseline (ICB3)**: Ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'expérience nécessaires à la réussite dans la fonction
- **PMCDF (Crawford)**: Ce que l'on connaît du management de projet + ce que l'on est capable de faire / réaliser en utilisant les connaissances + comment on se comporte durant le projet

Compétences en Management de Projet

- **Compétence:**



ATTRIBUTS :

Connaissances, aptitude, attitudes
et comportements qui entraînent
une meilleure performance

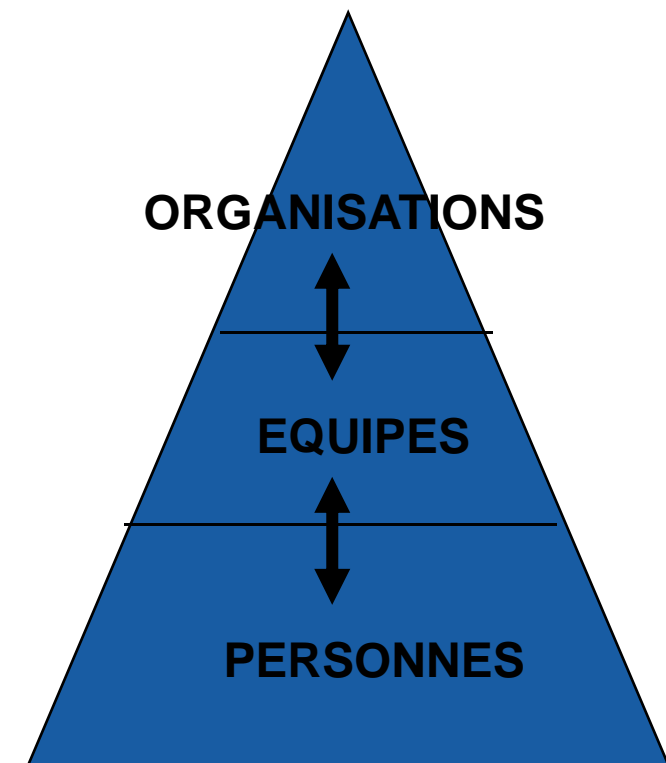
PERFORMANCE :

Démonstration de performance
à un niveau prédéfini comme
acceptable au travail

APPROCHE GLOBALE : Somme des 2 perspectives

Compétences en Management de Projet

- La Compétence peut être liée à :



Compétences en Management de Projet

Un référentiel international de compétences : pourquoi ?

- **Globalisation des projets**
- **Concepts respectant les différences culturelles**
- **Les processus de management ne sont pas la panacée**
- **Démonstration des succès ou contrôle de connaissances**
- **Divers niveaux formalisés de compétence**

Compétences en Management de Projet

- **Principes d'évaluation :**
 - **Un référentiel pertinent et applicable**
 - **Des évaluateurs indépendants and compétents**
 - **Des preuves formelles**
 - **Une adaptation au contexte**

Chapter no 2

Les référentiels de compétences en management de projet

ORGANISMES / SYSTEMES DE CERTIFICATION EN MANAGEMENT DE PROJET

AIPM (Australie)	IPMA (Suisse)	PMAJ (Japon)	PMI (USA)	PRINCE2 (UK)
Association Prof. nationale	Fédération Mondiale 45 Associations Profess. Nationales	Association Prof. nationale	Association Prof. US – 200 chapitres – 65 pays	Office Gouvernemental britannique
ACTIVITES • Séminaires • Référentiel de compétences • Accréditation de formations • Certification de personnes • Attribution de prix	ACTIVITES • Congrès mondiaux • Séminaires d'experts • Animation Ass. Nat. • Revues • Recherche • Certification de personnes • Attribution de prix	ACTIVITES • Congrès • Référentiel de compétences • Formations • Revue • Recherche • Certification de personnes • Attribution de prix	ACTIVITES • Séminaires • Référentiel de compétences • Formations • Revues • Recherche • Certification de personnes • Attribution de prix	ACTIVITES • Certification de personnes – APMGroup
8.500 membres (500 hors Australie)	40.000 membres 50 pays		277.000 membres 125 pays	
www.aipm.com.au	www.ipma.ch	www.pmaj.or.jp	www.pmi.org	www.prince2.org.uk

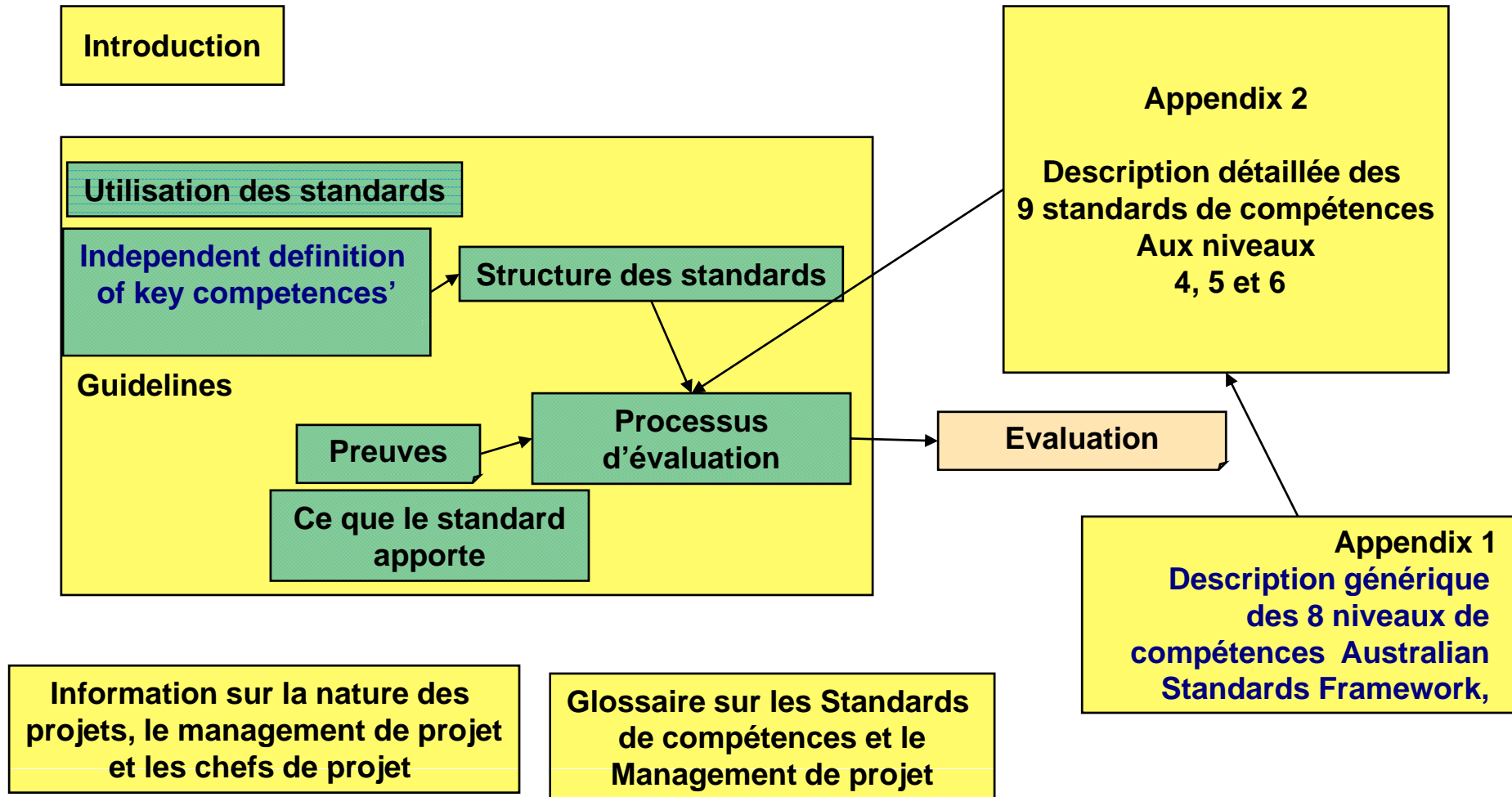
Chapter no 3

Le référentiel de compétences en management de projet : AIPM

Référentiels de Compétences / Connaissances en Management de Projet - AIPM

- **Activités attendues du personnel**
- **Lien direct avec le cadre national australien de compétences à 8 niveaux**
- **3 niveaux de responsabilité :**
 - **Project Team Member / Specialist (niveau 4) : applique**
 - **Project Manager (niveau 5) : guide**
 - **Project Director / Program Manager (niveau 6) : dirige**
- **9 domaines de connaissances (Guide to PMBOK)**

AIPM : Structure

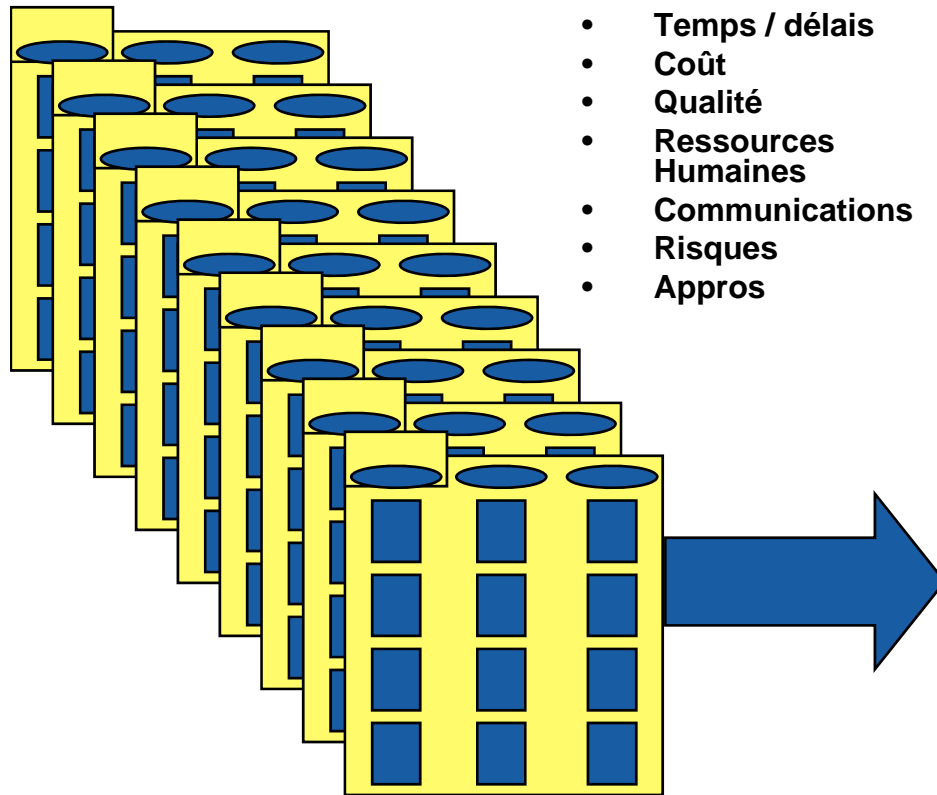


Les 3 niveaux de compétence applicables au Management de projet

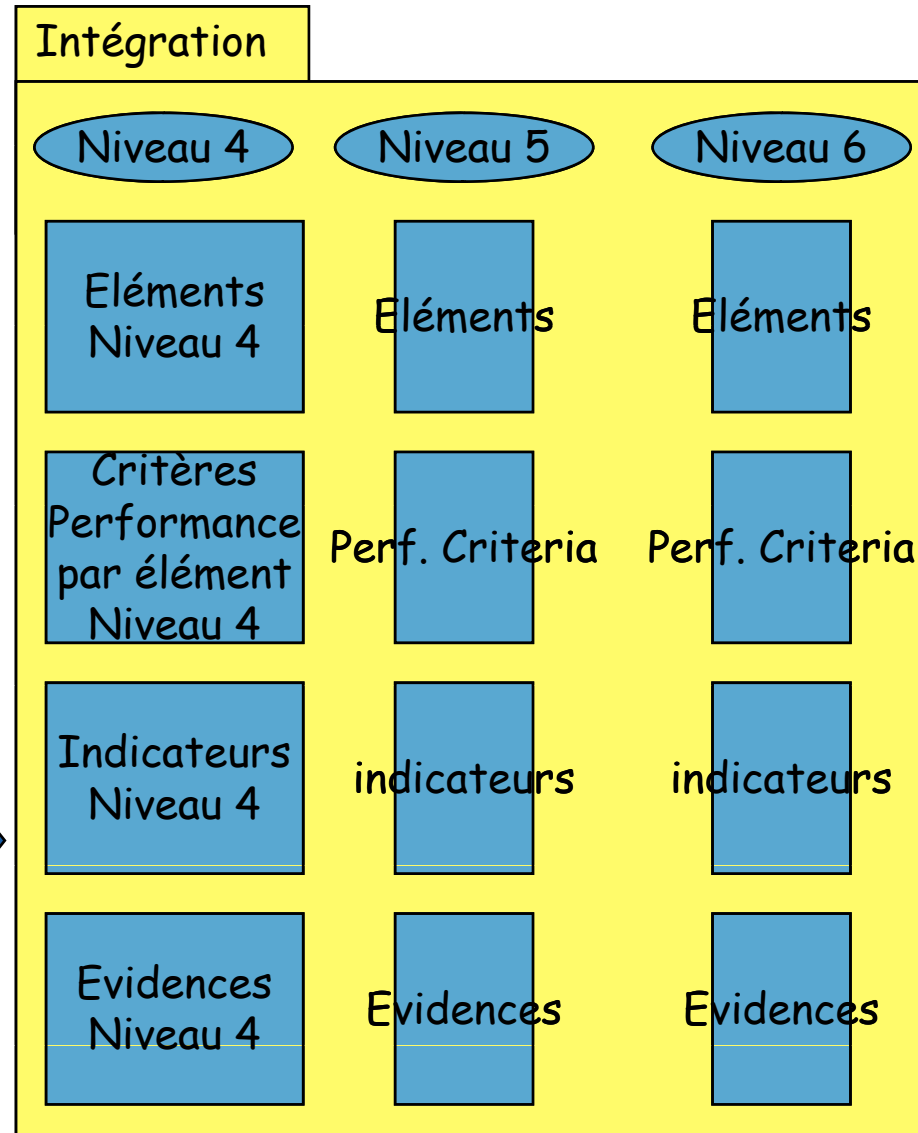
Carac- téristique Niveau	Autonomie	Responsabilité	Complexité capacités et connaissances	Contexte d'application	Aléas	Jugement
Niveau 4 "Applique"						
Niveau 5 "Guide"						
Niveau 6 "Dirige"						

Le texte dans chaque case définit les diverses caractéristiques des 3 niveaux

AIPM fonctions, éléments, critères de performance, indicateurs, preuves



- 9 Fonctions**
- Intégration
 - Périmètre / contenu
 - Temps / délais
 - Coût
 - Qualité
 - Ressources Humaines
 - Communications
 - Risques
 - Appros



AIPM National Competency Standards for Project Management
Ex.: Scope Management – Level 5

ELEMENT	CRITERE DE PERFORMANCE
Conduit les activités du processus d'autorisation du projet	La hiérarchie confirme l'autorisation du projet. Le document sert de base au management de projet et à l'engagement des ressources
Conduit les activités de définition du contenu du projet	Les objectifs du projet, les livrables, les contraintes et les principales activités, ainsi que les instructions de la hiérarchie, sont identifiés et servent de base à l'accord entre l'équipe projet et le client
	Les résultats attendus du projet sont formellement définis pour permettre une évaluation quantitative de la performance du projet
	Un plan de management du contenu est élaboré et mis en oeuvre pour assurer la clarté dans la compréhension et la mise en oeuvre du management du contenu
Guide application of scope controls

AIPM National Competency Standards for Project Management
Ex.: Scope Management – Level 5

Indicateurs:

- Le cycle de vie du projet débute à la phase de conception du projet et se conclut lorsque les résultats attendus sont atteints.
- ...
- ...

Exemples de preuves:

- **Une connaissance et une compréhension étendues :**
 - . des processus d'organisation liés à l'autorisation du projet, son lancement, la nomination du chef de projet
 - . de la place du management du contenu dans le contexte du cycle de vie du projet
 - . du besoin de définition du contenu
- **Preuves possibles :**
 - Documentation du contenu du projet
 - Work breakdown structure
 -

Chapter no 4

Le référentiel de compétences en management de projet : IPMA

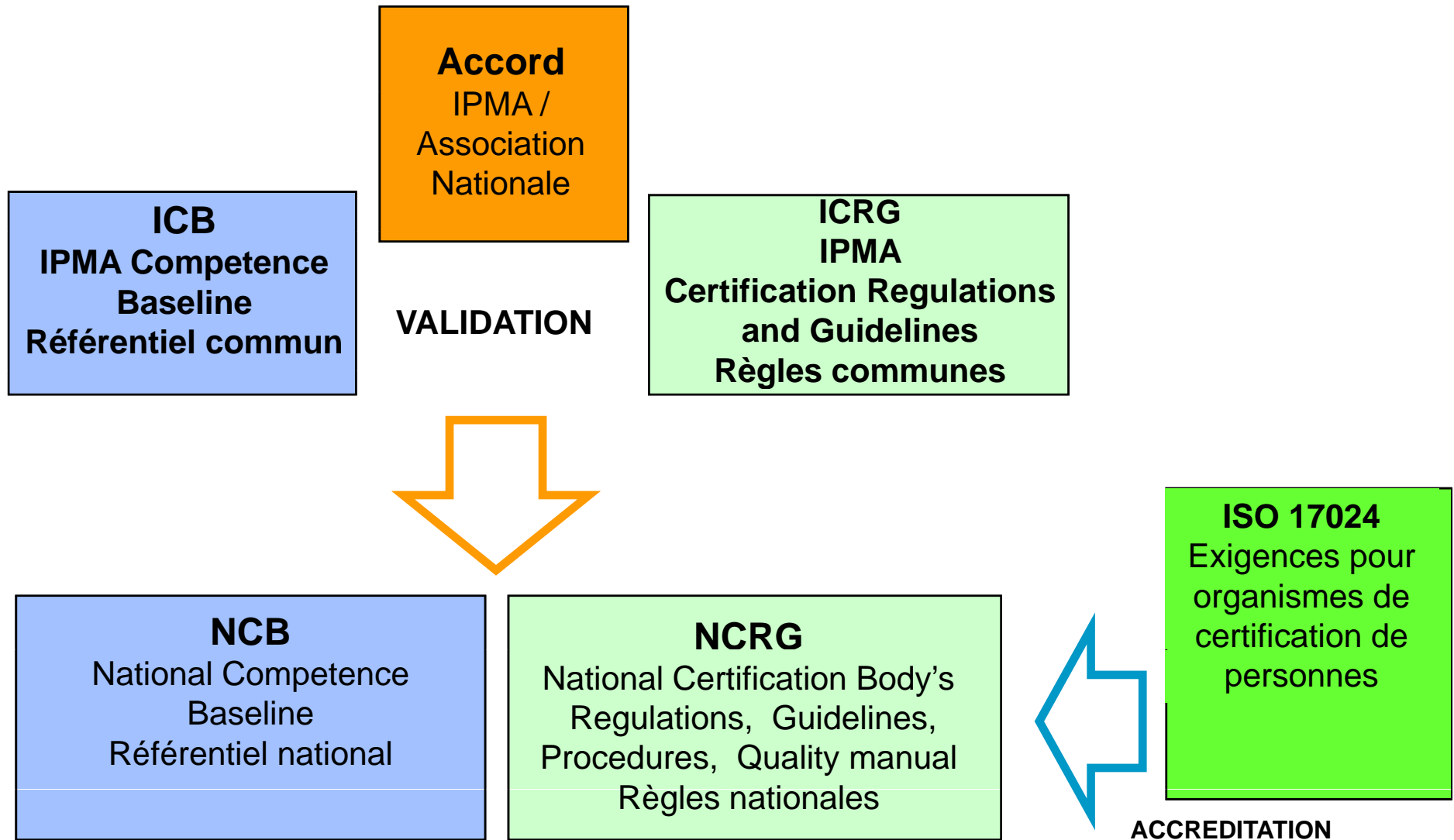
PRINCIPES DE BASE

1. **Un système décentralisé : des Associations Professionnelles créent des Organismes Nationaux de Certification opérant dans un cadre international commun**
2. **Un niveau de Coordination : IPMA**
3. **Des Référentiels Nationaux de Compétences découlant d'un référentiel international commun (IPMA Competence Baseline - ICB)**
4. **Des processus d'évaluation des compétences découlant d'un référentiel commun (ICRG)**
5. **Des développements en commun**
6. **Des validations initiales & périodiques par IPMA**
7. **Un échange permanent et international d'expérience (organismes de certification, évaluateurs)**
8. **4 niveaux de compétence**

40 Organismes de Certification opérationnels

1. **Afrique: Egypte, Afrique du Sud**
2. **Americas: Brésil, USA**
3. **Asia: Azerbaïdjan, Chine, Inde, Kazakhstan, Kuwait, Taiwan Chine,**
4. **Europe: Allemagne, Autriche, Bulgarie, Croatie, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume Uni, Russie, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Ukraine**

Structure du système de certification IPMA



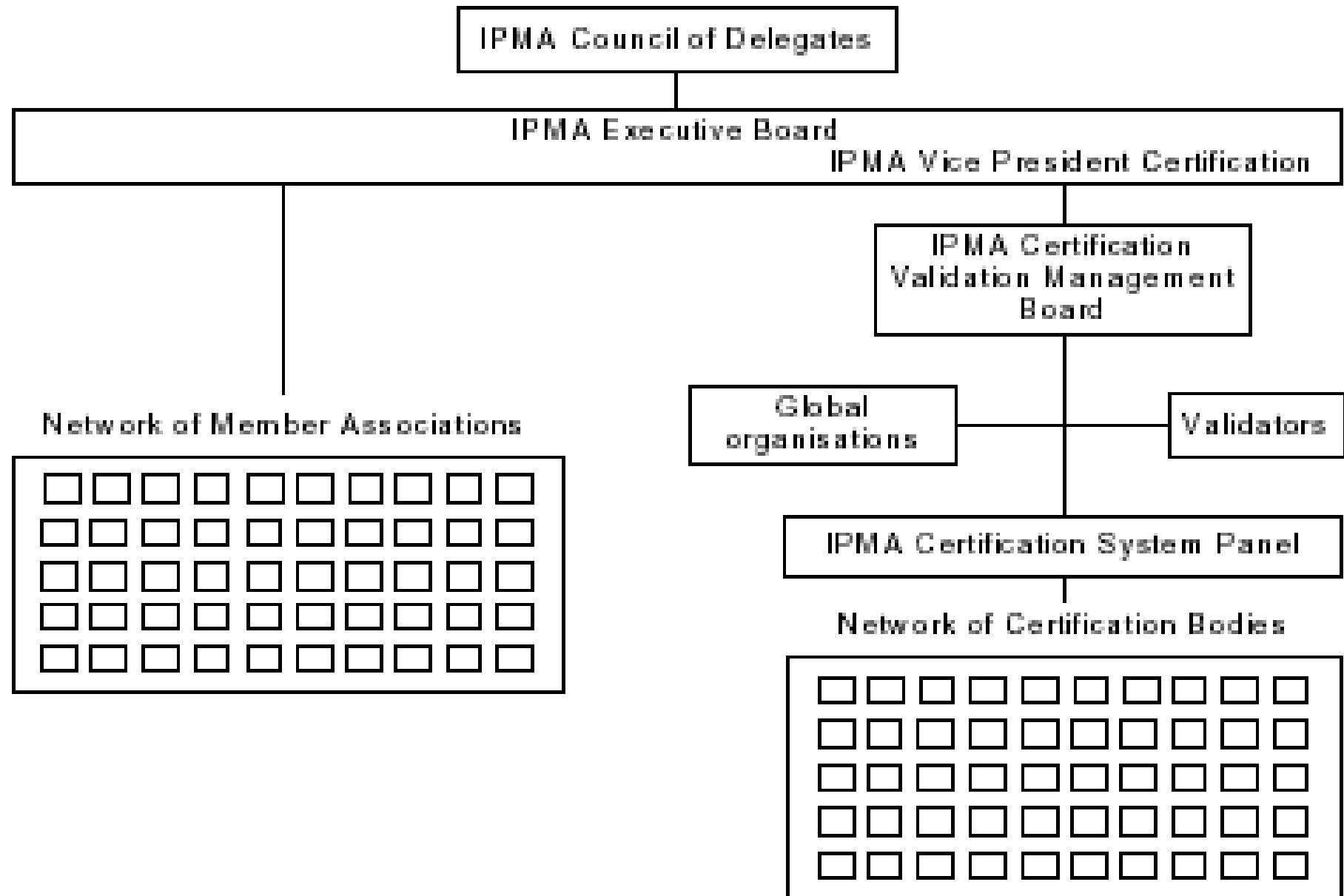


Figure 4.2 IPMA certification organisation structure

Référentiels de Compétences / Connaissances en Management de Projet - IPMA

- **IPMA Competence Baseline – version 3 (ICB3)**
- **Déclinaisons nationales : NCB**
- **4 niveaux de compétences :**
 - **Level D : Project Management Associate : connaissances**
 - **Level C : Project Manager : capacité à gérer des projets de complexité limitée**
 - **Level B : Senior Project Manager : capacité à gérer des projets complexes**
 - **Level A : Projects Director : capacité à gérer des programmes / portefeuilles**

Référentiels de Compétences / Connaissances en Management de Projet - IPMA

- **NIVEAU A : Directeur de Projets Certifié**

Au moins 5 ans d'expérience dans le management de portefeuille de projets ou programmes, dont 3 ans en position de responsable de programmes ou de portefeuille de projets importants dans une organisation	Critères d'éligibilité
Capacité à manager des portefeuilles de projets ou des programmes	Compétence de base
<ul style="list-style-type: none">• Est responsable d'un important portefeuille de projets ou d'un / plusieurs programmes importants dans une organisation• Contribue au management stratégique de l'entreprise, conseille la direction générale, développe les compétences du personnel, guide les chefs de projet• Développe et met en oeuvre les directives, les processus, les méthodes, les techniques du management de projet	Critères complémentaires

Référentiels de Compétences / Connaissances en Management de Projet - IPMA

- **NIVEAU B : Chef de Projet Senior Certifié**

Au moins 5 ans d'expérience dans le management de projet, dont 3 ans en position de responsable de projets complexes	Critères d'éligibilité
Capacité à manager des projets complexes	Compétence de base
<ul style="list-style-type: none">• Est responsable du management d'un projet complexe incluant tous les éléments de compétences du management de projet• Joue un rôle de direction générale comme responsable d'une importante équipe de management d'un projet• Utilise les processus, les méthodes, les techniques du management de projet, de manière appropriée	Critères complémentaires

Référentiels de Compétences / Connaissances en Management de Projet - IPMA

- **NIVEAU C : Chef de Projet Certifié**

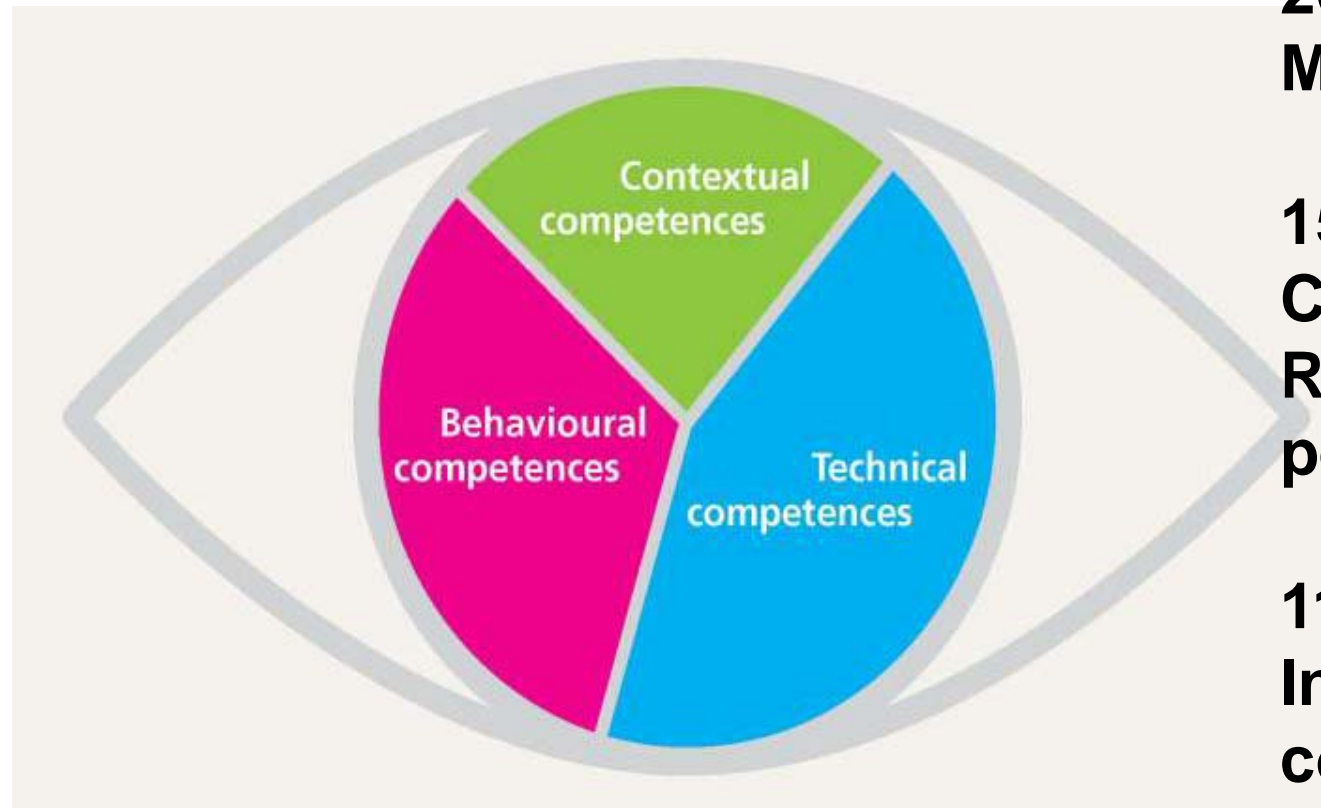
Au moins 3 ans d'expérience dans le management de projet. Responsable de fonctions de management de projets de complexité limitée	Critères d'éligibilité
Capacité à manager des projets de complexité limitée et/ou un sous-projet d'un projet complexe, incluant tous les éléments de compétence du management de projet	Compétence de base
<ul style="list-style-type: none">• Est responsable du management, sous tous ses aspects, d'un projet de complexité limitée ou d'un sous-projet d'un projet complexe• Applique les processus, les méthodes, les techniques usuelles du management de projet	Critères complémentaires

Référentiels de Compétences / Connaissances en Management de Projet - IPMA

- **NIVEAU D : Assistant de Projet Certifié**

Aucune expérience dans le management de projet n'est requise, mais cela constitue un avantage si le candidat a déjà appliqué ses connaissances du management de projet	Critères d'éligibilité
Connaissance de tous les éléments de compétence du management de projet	Compétence de base
<ul style="list-style-type: none">• Peut pratiquer tout élément de compétence du management de projet. Peut avoir une activité de spécialiste• Larges connaissances du management de projet et capacité à les utiliser	Critères complémentaires

46 compétences personnelles (ICB3)



**20 Techniques:
Matière PM**

**15
Comportementales:
Relations entre
personnes**

**11 Contextuelles:
Interaction avec le
contexte**

Définition des compétences techniques PM (ICB3)

1.01 Succès du Management de Projet
1.02 Parties prenantes
1.03 Besoins & objectifs du projet
1.04 Risques et opportunités
1.05 Qualité
1.06 Organisation Projet
1.07 Travail en équipe
1.08 Résolution de problème
1.09 Structurations de projet
1.10 Périmètre et livrables

1.11 Délais et phasage
1.12 Ressources
1.13 Coûts & finance
1.14 Appros et contrats
1.15 Modifications
1.16 Contrôle & rapports
1.17 Information & documentation
1.18 Communication
1.19 Démarrage
1.20 Clôture

Définition des compétences techniques PM (ICB3)

- **Description :**
 - **Nom**
 - **Courte description du sujet en quelques mots-clés**
 - **Etapes possibles de processus de mise en application**
 - **Thèmes abordés**
 - **Compétences clés par niveau**
 - **Principales relations avec les autres éléments**

Définition des compétences techniques PM (ICB3)

- Description (exemple 1/3):
 - Nom : ***Structurations de Projet***
 - Courte description du sujet en quelques mots-clés :
Structuration du portefeuille, programmes, projets
Décompositions: tâches / lots / activités, organisation, phases, coûts, information, documentation

Définition des compétences techniques PM (ICB3)

- Description (exemple 2/3):
 - Etapes possibles de processus de mise en application :
 - *analyse, définition des structures appropriées*
 - *désignation d'un responsable par structure*
 - *définition des besoins et modes opérationnels*
 - *mode de visualisation de la structure*
 - *structuration*
 - *communication & contrôle*
 - *entretien*
 - *documentation des leçons apprises*

Définition des compétences techniques PM (ICB3)

- Description (exemple 3/3):
 - **Thèmes abordés:** *Systemes de codification, bases de données, définition des données entrée/sortie, structures hiérarchiques / non-hierarchiques, structures multi-dimensionnelles, niveau de développement, OT*
 - **Compétences clés par niveau:**
 - *A: a dirigé avec succès la structuration d'importants programmes ou portefeuilles d'une organisation*
 - *B: a géré avec succès l'élaboration de structures pour un projet complexe*
 - *C: a géré avec succès l'élaboration de structures pour un projet de complexité limitée*
 - *D: a les connaissances nécessaires sur le management des structures de projet et peut les appliquer*

Définition des compétences comportementales PM (ICB3)

2.01 Leadership

2.02 Engagement & motivation

2.03 Self-control

2.04 Affirmation de soi

2.05 Relaxation

2.06 Ouverture

2.07 Créativité

2.08 Orientation résultats

2.09 Efficacité

2.10 Consultation

2.11 Negotiation

2.12 Conflits & crises

2.13 Fiabilité

2.14 Appreciation des valeurs

2.15 Ethique

Définition des compétences comportementales PM (ICB3)

- **Description :**
 - **Nom**
 - **Courte description du sujet en quelques mots-clés**
 - **Etapes possibles de processus de mise en application**
 - **Thèmes abordés**
 - **Compétences clés par niveau**
 - **Principales relations avec les autres éléments**
 - ***Modes de comportement (approprié, à améliorer)***

Définition des compétences PM (ICB3)

- **Compétences comportementales (exemple: *self-control*)**

Comportements appropriés	Comportements à améliorer
• <i>Contrôle ses émotions, a un haut niveau de résistance à la frustration</i>	• <i>Paraît irritable et émotif, perd souvent son self-contrôle</i>
• <i>Répond de façon positive aux critiques constructives criticism, réagit calmement aux attaques personnelles, pardonne</i>	• <i>Se sent offensé par, ou s'indigne de la critique, réagit agressivement aux attaques, réagit souvent par émotions et de façon non contrôlée, est rancunier</i>
• <i>Est capable de discuter les problèmes en équipe, joue le médiateur, débat</i>	• <i>Ignore les conflits, ne se rend pas compte de l'informel, cultive le désaccord</i>
• <i>Soutient une culture d'argumentation constructive dans l'équipe, recherche toujours le consensus avec les autres</i>	• <i>Néglige les conflits, utilise le pouvoir, détruit les positions opposées, subordonne les autres</i>
• <i>Parle ouvertement et honnêtement des situations de stress tant pour lui que pour les autres</i>	• <i>N'admet pas le stress et ne prend pas les symptômes au sérieux</i>
• <i>Garde l'équilibre travail / vie privée</i>	• <i>Est un bourreau de travail, ne voit que ce qui est fait, néglige sa vie privée</i>

Définition des compétences contextuelles PM (ICB3)

<p>3.01 Orientation projet</p> <p>3.02 Orientation Programme</p> <p>3.03 Orientation Portefeuille</p> <p>3.04 Mise en oeuvre des Projets, programmes & portefeuilles</p> <p>3.05 Organisation permanente</p> <p>3.06 Business</p> <p>3.07 Systèmes, produits & technologie</p> <p>3.08 Management du personnel</p> <p>3.09 Santé, sécurité, environnement</p>	<p>3.10 Finance</p> <p>3.11 Juridique</p>
---	---

Chapter no 5

Le référentiel de compétences en management de projet : PMAJ

Référentiels de Compétences / Connaissances en Management de Projet - PMAJ

- **Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M)**
- **Insertion des programmes / projets dans l'entreprise**
- **11 segments de management de projet**
- **10 éléments de compétences comportementales**
- **4 niveaux de compétence :**
 - **Project Management Coordinator (PMC)**
 - **Project Management Specialist (PMS)**
 - **Project Manager Registered (PMR)**
 - **Project Management Architect (PMA)**

P2M Architecture

I. Entry

Entry

II. Project Management

Project Management

- 1) Definition, Basic Attributes, Frames
- 2) Project Management Common View
- 3) Integration Management
- 4) Project Management Segments
- 5) Integrative Management Skills

III. Program Management

Program Management

- 1) Definition, Basic Attributes, Frames
- 2) Program Platform
- 3) Profiling Management
- 4) Program Strategy Management
- 5) Architecture Management
- 6) Platform Management
- 7) Program Lifecycle Management
- 8) Value Management

IV. Frame elements of Project Management

Project Segment Management

Project Strategy Management

Project Finance Management

Project Systems Management

Project Organisation Management

Project Objectives Management

Project Resources Management

Project Risk Management

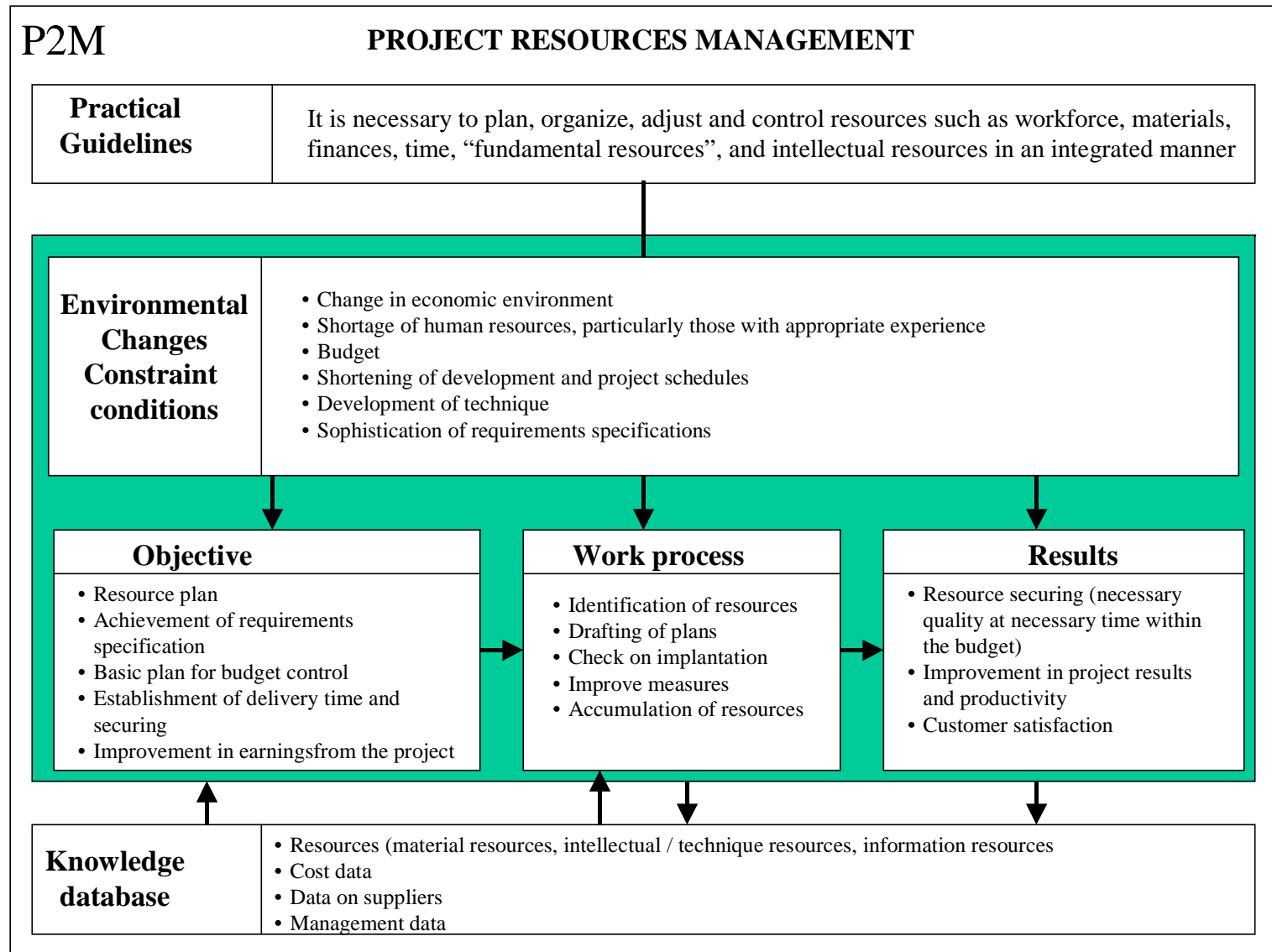
Information Technology Management

Project Relationships Management

Value Management

Project Communications Management

Segment
Management
Common
Pattern



	CAPABILITY PATTERN	CRITERIA
I	Overall thinking pattern	Mission pursuit (Mp): able to discover problems, take on problems and develop a process to realize solutions
II	Strategic thinking pattern	Strategic key perception (Sk): able to find strategic elements, prioritize orders and adopt measures against obstacles
III	Integrated thinking pattern	Value pursuit (Vp): able to learn changes, maintain value and apply options
IV	Leadership pattern	Leadership for innovation (Li): able to take on reforms, make a decision and change the present situation
V	Deliberative behaviour pattern	Management in planning (Mp): able to make plans for goals and resources, form organization and frame rules
VI	Actual behaviour pattern	Management in execution (Me): able to understand contracts, take systems into consideration and give directions
VII	Adjusting behaviour pattern	Management in coordination (Mc): able to forecast progress, learn obstacles to progress and solve problems
VIII	Human relationship pattern	Human communication (Hc): able to maintain teams, to motivate their members and provide opportunities
IX	Result pursuit pattern	Attitude to achievement (Aa): mind and energy seeking results, ability to feel empathy, a sense of responsibility and ability to persuade exterior organizations, ability to think of value and feedback results
X	Lifestyle	Attitude of self control: self discipline, to be able to observe ethics, take responsibility and to have a constructive attitude

	COMPETENCE	CRITERE
I	Pensée globale	Objectif Mission : capacité à découvrir les problèmes, les prendre en charge, mettre en oeuvre des solutions
II	Pensée stratégique	Perception stratégique : capacité à identifier les éléments stratégiques, à définir les priorités, à adopter les mesures pour surmonter les obstacles
III	Pensée intégrée	Objectif Valeur: capacité à évoluer, maintenir la valeur, choisir des options
IV	Leadership	Leadership pour l'innovation : capacité à réformer, à décider, à faire évoluer la situation présente
V	Comportement réfléchi	Gestion des plans : capacité à planifier les objectifs et les ressources, à créer l'organisation et cadrer les règles
VI	Comportement actif	Management de l'exécution : capacité à comprendre les contrats, à penser système et à diriger
VII	Comportement adaptation	Coordination : capacité à prévoir l'avancement, à contourner les obstacles, à résoudre les problèmes
VIII	Relations Humaines	Communication : capacité à tenir l'équipe, à motiver les membres, à offrir des opportunités
IX	Orientation résultats	Résultats : pensée et énergie vers les résultats, empathie, sens des responsabilités, capacité de persuasion à l'extérieur, capacité à penser en termes de valeur et de retour
X	Mode de vie	Contrôle de soi : auto discipline, comportement éthique, prise de responsabilité, attitude constructive

Description des niveaux PMAJ

- **PMS: Connaissances suffisantes pour comprendre la pratique des affaires, communication suffisante vers l'équipe avec le vocabulaire approprié, contribution à l'équipe**
- **PMR: Capacité à mener les projets comme responsable, à contrôler l'avancement, à mettre en oeuvre les solutions, à motiver les autres, à mener les projets à bien en maintenant de bonnes relations humaines**
- **PMA: Expérience de responsable de projets / programmes d'envergure. Capacité à être impliqué dans la conception, l'exécution de programmes ; à proposer des solutions aux problèmes ; à construire des relations dans différents domaines et à travers les organisations avec créativité, and démontrer un leadership dans la réalisation de programmes**

Chapter no 6

Le référentiel de compétences en management de projet : PMI

Référentiels de Compétences / Connaissances en Management de Projet - PMI

- **Guide du corpus de connaissances en management de projet –Guide PMBOK)**
- **Définition d'un cadre pour le management de projet**
- **Cartographie et description de 44 processus, répartis en 5 groupes et 9 domaines de connaissances**
- **3 niveaux de certification :**
 - **Certified Associate in Project Management (CAPM)**
 - **Project Management Professional (PMP)**
 - **Program Management Professional (PgMP)**
- **Un cadre de compétences : Project Manager Competency Development Framework (PMCDF)**

TABLE DES MATIÈRES

Préface	ix	6.5 Élaboration de l'échéancier	143	
Avant-propos	xi	6.6 Maîtrise de l'échéancier	152	
Cadre du management de projet	1	Management des coûts du projet	157	
Introduction	3	7.1 Estimation des coûts	161	
1.1 Objectif du <i>Guide PMBOK</i> ®	3	7.2 Budgétisation	167	
1.2 Qu'est-ce qu'un projet ?	5	7.3 Maîtrise des coûts	171	
1.3 Qu'est-ce que le management de projet ?	8	Management de la qualité du projet	179	
1.4 Structure du <i>Guide PMBOK</i> ®	9	8.1 Planification de la qualité	183	
1.5 Domaines d'expertise	12	8.2 Mettre en œuvre l'assurance qualité	187	
1.6 Contexte du management de projet	16	8.3 Mettre en œuvre le contrôle qualité	190	
Cycle de vie du projet et organisation	19	Management des ressources humaines du projet	199	
2.1 Le cycle de vie du projet	19	9.1 Planification des ressources humaines	202	
2.2 Parties prenantes du projet	24	9.2 Former l'équipe de projet	209	
2.3 Influences organisationnelles	27	9.3 Développer l'équipe de projet	212	
Norme du management d'un projet	35	9.4 Diriger l'équipe de projet	215	
Processus de management d'un projet	37	Management des communications du projet	221	
3.1 Processus de management de projet	39	10.1 Planification des communications	225	
3.2 Groupes de processus de management de projet	40	10.2 Diffusion de l'information	228	
3.3 Interactions entre les processus	67	10.3 Établissement du rapport d'avancement	231	
3.4 Correspondance des processus de management de projet	69	10.4 Manager les parties prenantes	235	
Domaines de connaissance en management de projet	71	Management des risques du projet	237	
Introduction	73	11.1 Planification du management des risques	242	
Diagrammes de flux des processus	73	11.2 Identification des risques	246	
Documents principaux du projet	76	11.3 Analyse qualitative des risques	249	
Management de l'intégration du projet	77	11.4 Analyse quantitative des risques	254	
4.1 Élaborer la charte du projet	81	11.5 Planification des réponses aux risques	260	
4.2 Élaborer l'énoncé préliminaire du contenu du projet	86	11.6 Surveillance et maîtrise des risques	264	
4.3 Élaborer le plan de management du projet	88	Management des approvisionnements du projet	269	
4.4 Diriger et piloter l'exécution du projet	91	12.1 Planifier les approvisionnements	274	
4.5 Surveiller et maîtriser le travail du projet	94	12.2 Planifier les contrats	281	
4.6 Maîtrise intégrée des modifications	96	12.3 Solliciter des offres ou des propositions des fournisseurs	284	
4.7 Clôre le projet	100	12.4 Choisir les fournisseurs	286	
Management du contenu du projet	103	12.5 Administration du contrat	290	
5.1 Planification du contenu	107	12.6 Clôture du contrat	295	
5.2 Définition du contenu	109	Annexes	299	
5.3 Créer la structure de découpage du projet (SDP)	112	Modifications apportées à la troisième édition	301	
5.4 Vérification du contenu	118	Évolution du Guide du corpus des connaissances en	management de projet du PMI	309
5.5 Maîtrise du contenu	119	Collaborateurs et réviseurs du <i>Guide PMBOK</i>®	Troisième édition	321
Management des délais du projet	123	Extensions des champs d'application	329	
6.1 Identification des activités	127	Sources d'informations supplémentaires sur le	management de projet	333
6.2 Séquencement des activités	130	Résumé des domaines de connaissance en management	de projet	337
6.3 Estimation des ressources nécessaires aux activités	135	Glossaire et index	343	
6.4 Estimation de la durée des activités	139	Références	345	
		Glossaire	347	
		Index	381	



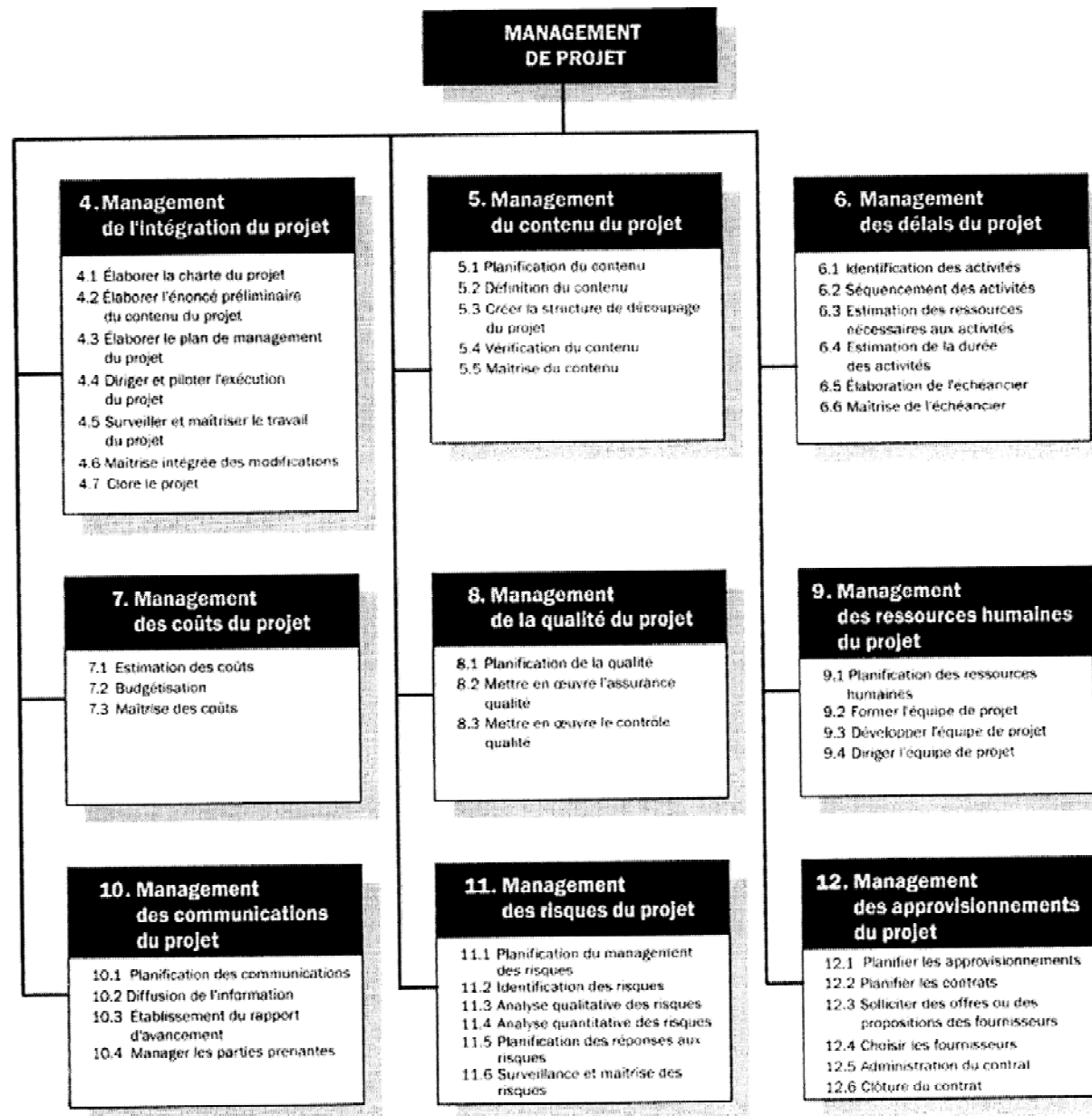
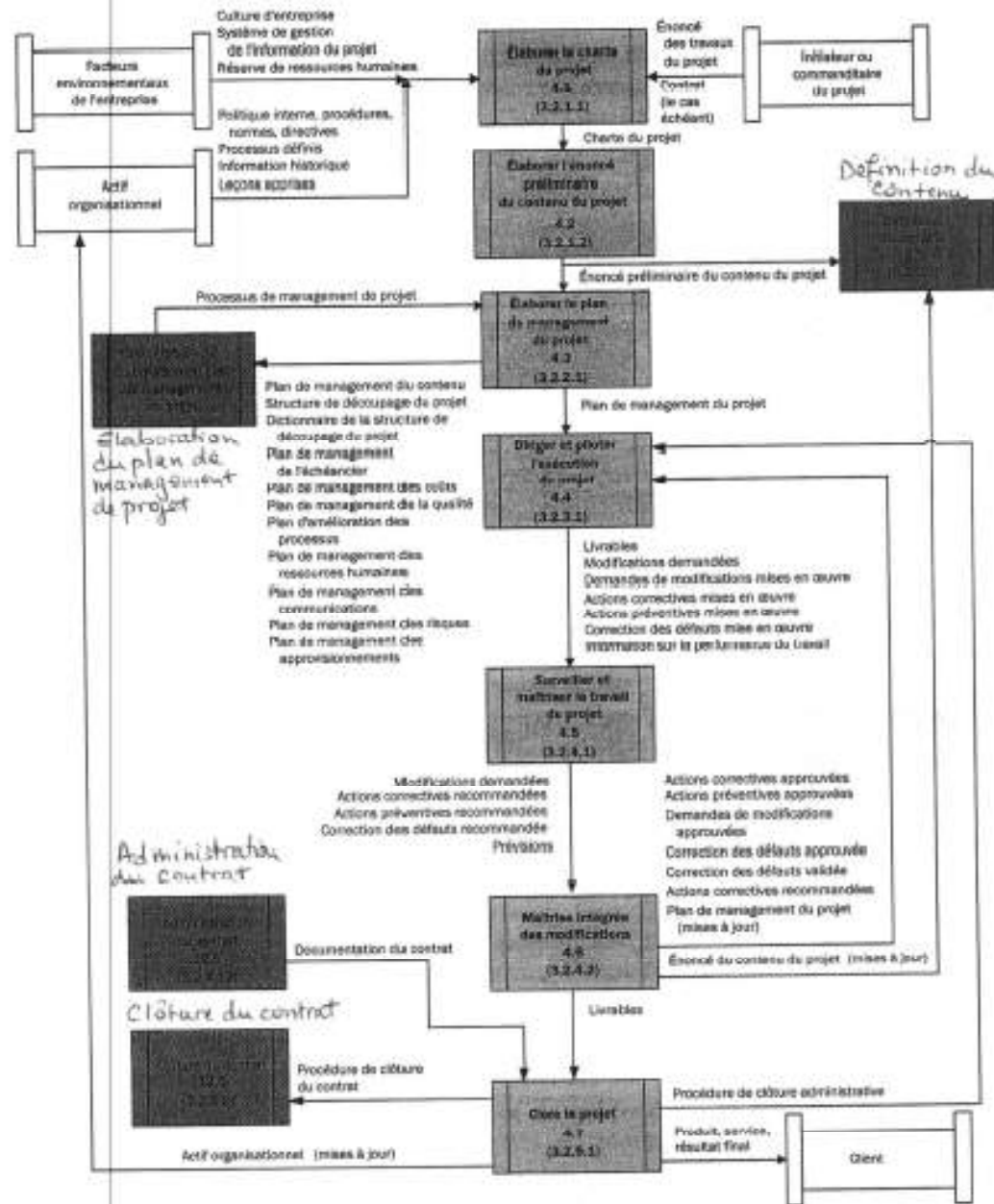


Figure 1-1. Vue d'ensemble des domaines de connaissance en management de projet et des processus de management de projet



Remarque : les interactions et les flux de données entre les processus ne sont pas tous indiqués.

Figure 4-2. Diagramme de flux des processus de management de l'intégration du projet

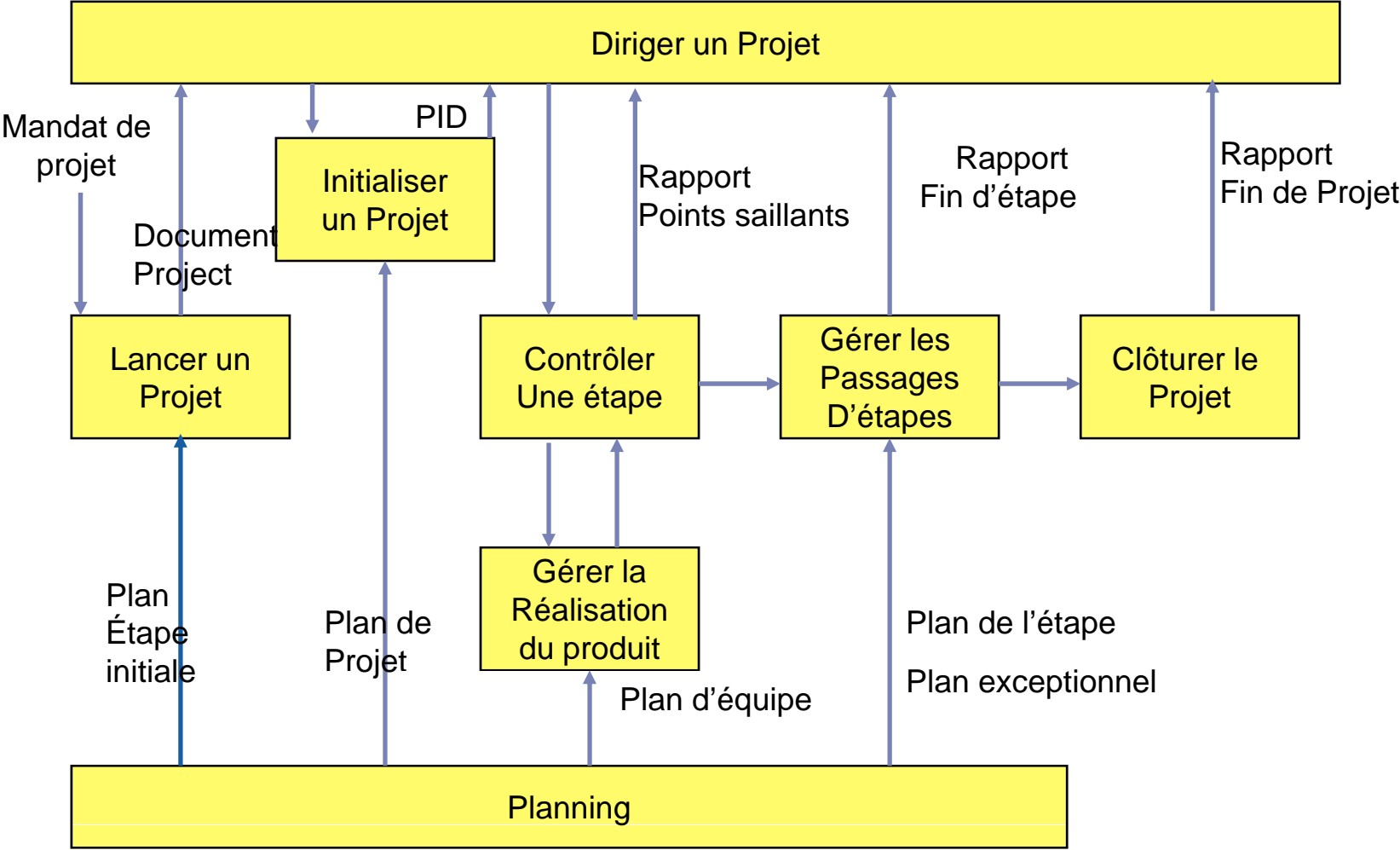
Chapter no 7

Le référentiel de compétences en management de projet : PRINCE2

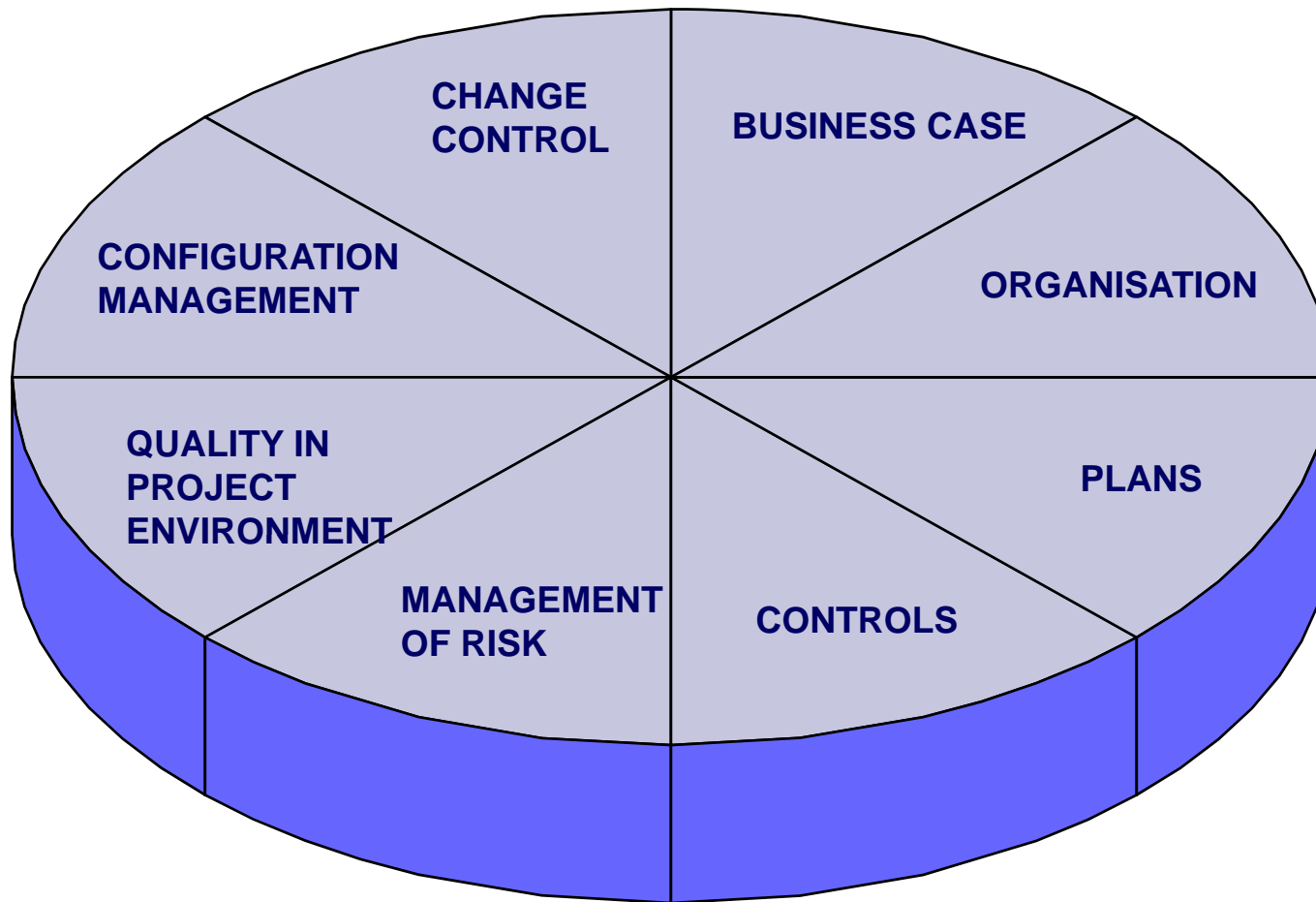
3. Référentiels de Compétences / Connaissances en Management de Projet – PRINCE2

- **8 processus de management de projet,**
- **8 éléments d'application**
- **3 techniques**
- **2 niveaux de certification :**
 - **Foundation**
 - **Registered Prince2 Practitioner**

Le modèle PRINCE2



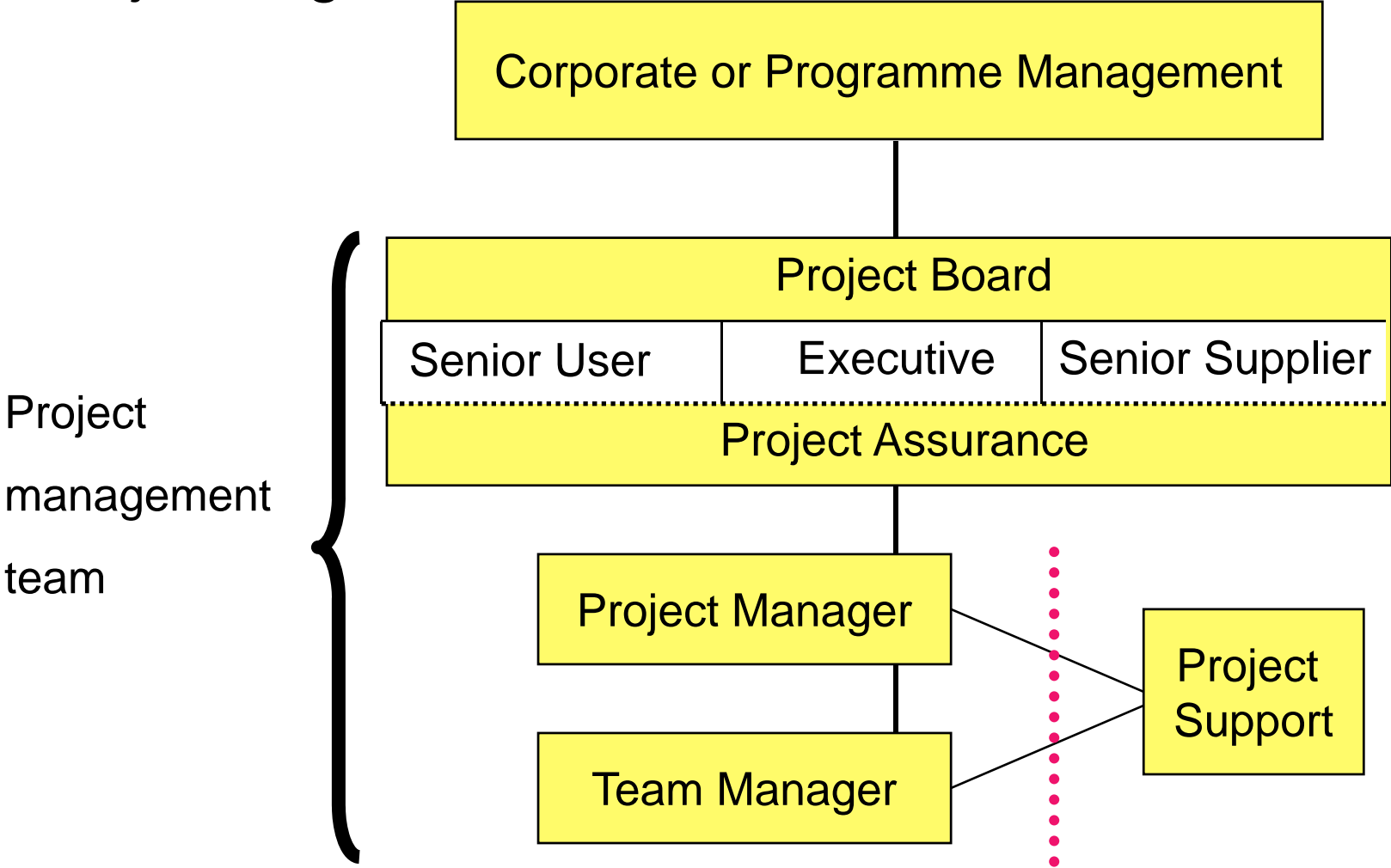
Elements of PRINCE 2



Eléments of PRINCE 2

- **3 Techniques**
 - **Planning axé produit**
 - **Contrôle des modifications**
 - **Revue Qualité**

Project organisation



Foundation :

Capacité à agir comme membre informé d'une équipe de management de projet utilisant la méthode PRINCE2™ dans un environnement projet utilisant PRINCE2™

Registered Prince2 Practitioner :

Capacité à appliquer PRINCE2™ pour conduire et gérer un projet dans un environnement soutenant PRINCE2™

Competent Project Manager Qualification :

Capacité à gérer un projet à risques moyens

Chapter no 8

Compétences en management de projet : méthodes d'évaluation

METHODES D'EVALUATION

AIPM (Australie)	IPMA (Suisse)	PMAJ (Japon)	PMI (USA)	PRINCE2 (UK)
Evaluateur choisi par candidat	Evaluateurs indépendants choisis par l'Organisme	Evaluateurs indépendants choisis par l'Organisme	CAPM/PMP : examen QCM PgMP : Evaluateur choisi par candidat	Foundation : QCM Practitioner : QCM + évaluateur CPMQ : Evaluateurs indépendants choisis par l'Organisme
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation au travail : preuves, interviews, observation • Durée : 3 mois • Validité : 3 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Critères éligibilité • Evaluation : dossier, examen, atelier, rapport de projet, interview, • Durée : 3 / 6 mois • Validité : 5 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Critères éligibilité • Evaluation : dossier, formation, examen, travail personnel sur cas, interview, • Durée : 6 mois • Validité : 5 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Critères éligibilité, dont formation • Evaluation CAPM : QCM 3 h • Evaluation PMP : QCM 4 h • Evaluation PgMP : QCM + évaluation au travail • Durée : 3 / 6 mois • Validité CAPM : 5 ans • Validité PMP : 60 PDU en 3 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Critères éligibilité, • Foundation : formation + QCM 1 h • Practitioner : formation + QCM + questions ouvertes + évaluation au travail • CPMQ : dossier + référence + interview • Validité : 5 ans
3.400 certificats RegPM	60.000 Niveau D 23.000 niveau C 5.000 niveau B 200 niveau A	250 PMC 2.500 PMS 50 PMR	6.000 CAPM 300.000 PMP	> 100.000 certificats
www.aipm.com.au	www.ipma.ch	www.pmaj.or.jp	www.pmi.org	www.prince2.org.uk

Chapter no 9

Conclusions

Conclusions

- **Les compétences attendues dépassent largement les compétences des techniques de management**
- **Référentiels : Ne pas confondre compétences et méthodologies**
- **Les classifications des compétences ne sont qu'une aide à la navigation**
- **La notion de compétence en management de projet s'applique à 3 niveaux : individuel, équipe projet, organisation**
- **La certification des compétences des personnes est un outil utile pour améliorer les résultats**
- **Le choix entre les divers systèmes de certification existants dépend des circonstances et des objectifs**

Merci de votre attention !

Questions ?

Gilles-caupin@orange.fr