



**PROFIL
DE COMPÉTENCES**
CHARGÉ DE PROJETS

PROFIL DE COMPÉTENCES

CHARGÉ DE PROJETS

Ce document a été réalisé par la
Direction du développement des personnes et des organisations
du Secrétariat du Conseil du trésor en collaboration
avec la Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor.

Dans le présent document, la forme masculine est employée
sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Pour obtenir des renseignements sur ce document,
veuillez communiquer avec la Direction
du développement des personnes et des organisations.

Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 400
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-0875, poste 4670

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Web.

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
5^e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158

communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Octobre 2015
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-74191-6 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2015.

TABLE DES MATIÈRES

NOTE LIMINAIRE	IV
MISE EN CONTEXTE	1
MÉTHODOLOGIE	1
RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI.....	2
SPÉCIALITÉ	2
ATTRIBUTIONS CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI	2
COMPÉTENCES LIÉES AU SAVOIR (CONNAISSANCES)	3
Connaissances générales.....	3
Connaissances particulières	4
COMPÉTENCES RETENUES POUR LE PROFIL ET DÉFINITIONS	4
Compétences à maîtriser dès l'entrée en fonction	4
Compétences à développer dès les premiers mois en emploi.....	5
Compétences à développer à plus long terme	5
COMPÉTENCES RETENUES POUR LE PROFIL ET COMPORTEMENTS CLÉS	6

NOTE LIMINAIRE

Ce profil de compétences a été élaboré par Cynthia Perron et Claudine Simard, conseillères en gestion des ressources humaines (CGRH) à la Direction du développement des personnes et des organisations du Bureau de la gouvernance en gestion des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

Il a été élaboré en collaboration avec les membres du comité de travail suivants : Alain Block (Secrétariat du Conseil du trésor), Jocelyne Duquette (Commission de la santé et de la sécurité du travail), Alejandro Jiménez (Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances), Frédéric Ladouceur (Secrétariat du Conseil du trésor), Mario Lemieux (La Financière agricole du Québec), Sylvain Lepage (Centre de services partagés du Québec), Serge Patry (ministère de la Justice), Lucie Quintal (ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles), Pierre Richard (ministère des Transports).

Il a également nécessité la participation des membres suivants du comité de validation : Yvon D'Argy (Secrétariat du Conseil du trésor), Gabriel Hébert (ministère de la Justice), Hélène Landry (Commission de la santé et de la sécurité du travail), Michel Larouche (Secrétariat du Conseil du trésor), Louis Potvin (La Financière agricole du Québec).

Les compétences retenues à ce profil sont tirées du document intitulé *Élaboration de profils de compétences: guide du praticien de la fonction publique québécoise*¹.

1. Gouvernement du Québec, *Élaboration de profils de compétences : guide du praticien de la fonction publique québécoise*, 2013, 191 p.

MISE EN CONTEXTE

Les technologies de l'information tiennent un rôle de premier plan dans la prestation de services aux citoyens et aux entreprises. Elles sont essentielles pour soutenir les ministères et les organismes dans la réalisation de leur mission respective. Pourtant, la transformation des méthodes et des pratiques dans ce domaine est nécessaire étant donné l'évolution des technologies et la rareté de l'expertise. La fonction publique s'inscrit dans cette perspective.

Pour ce faire, le ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor a lancé, en juin 2015, la *Stratégie gouvernementale en TI: Rénover l'État par les technologies de l'information*. Déployée en quatre axes d'intervention, cette stratégie propose, entre autres, de gérer plus efficacement les talents par le maintien et le renforcement du savoir-faire et des compétences des employés qui occupent des fonctions névralgiques dans le domaine des ressources informationnelles.

Le Secrétariat du Conseil du trésor a procédé à une démarche d'élaboration du profil de compétences des titulaires de l'emploi de chargé de projet. Ce profil de compétences a été conçu pour aider les ministères et les organismes à pourvoir des emplois, assurer la formation des employés et le perfectionnement de leurs compétences et soutenir les activités d'évaluation du rendement. Il ne remplace pas une description d'emploi et il ne peut pas être utilisé à d'autres fins que celles précédemment indiquées.

MÉTHODOLOGIE

Le profil de compétences présenté dans ce document a été élaboré suivant la méthodologie préconisée par le Secrétariat du Conseil du trésor². Les compétences retenues pour ce profil sont tirées du Modèle de compétences COMPMETRICA de la firme du même nom, utilisé par la fonction publique afin de soutenir l'élaboration de profils de compétences pour les emplois autres que ceux d'encadrement.

Les compétences retenues pour ce profil l'ont été par consensus à l'occasion d'un atelier auquel ont participé les membres du comité de travail. Ce comité disposait alors du répertoire complet des 60 compétences. C'est par une approche séquentielle structurée de tri et d'élimination que le comité de travail en est venu à cette sélection des compétences jugées essentielles à la bonne conduite des tâches rattachées à l'emploi de chargé de projet.

Enfin, la durée de vie d'un profil de compétences est d'environ cinq ans. Celui-ci nécessite des mises à jour compte tenu de l'évolution des fonctions et des pratiques professionnelles.

2. Gouvernement du Québec, *Élaboration de profils de compétences : guide du praticien de la fonction publique québécoise*, 2013, 191 p.

RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

Le chargé de projet accompagne le directeur ou le chef de projet tout au long de la durée du projet dont il a la responsabilité. Appuyé par de proches collaborateurs, il gère quotidiennement le projet. Il planifie, organise et coordonne les travaux des différentes équipes concernées³. Il assure la cohésion des activités afin de respecter les objectifs, les coûts, les échéanciers, la qualité attendue et la portée du projet. Il assure l'implantation harmonieuse de la solution, tout en se souciant des risques, de l'acceptabilité, de la gestion du changement et des mesures transitoires permettant de livrer le projet à l'organisation⁴.

SPÉCIALITÉ

Gestion de projet en ressources informationnelles

ATTRIBUTIONS CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI

1. Actualise l'information concernant le projet, vérifie qu'il répond aux besoins exprimés par le client et que les prémisses sont encore présentes.
2. Assure la compréhension du projet par les parties prenantes.
3. Maintient une communication efficace entre toutes les parties prenantes concernant l'état d'avancement, les problématiques rencontrées et les enjeux associés au projet.
4. Rédige le manuel d'organisation du projet (plan de projet, charte) en précisant notamment les modalités de gestion, la portée, les enjeux, les coûts, l'échéancier et les résultats attendus.
5. Met en place les modalités de la gestion du projet.
6. Recommande aux instances concernées des orientations ou des solutions aux problèmes éprouvés.
7. Planifie et organise le projet selon la disponibilité des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles.

3. Équipe de soutien à la gestion et études d'avant-projet (conseillers stratégiques, conseillers en architecture, etc.), équipe de développement (programmeurs, conseillers en architecture fonctionnelle et organique), équipe utilisateurs (analystes d'affaires, conseillers en gestion du changement, conseillers en formation, etc.), équipe d'infrastructures technologiques (conseillers en architecture technologique, conseillers en télécommunication, etc.), équipe de gestion de projet (chargés de projet, PCO, etc.).

4. Inspiré du cadre de référence pour soutenir la gestion et la revue diligente des projets en RI, dans lequel la définition du rôle de chargé de projet se réfère également aux rôles suivants : chargé de projet principal, chef de projet, gestionnaire de projet, coordonnateur de projet).
http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/cadre_reference/CadreReferenceProjetsRI.pdf

8. Rencontre périodiquement les membres de l'équipe de projet, autorise les heures de travail effectuées et détermine les activités à réaliser pour terminer le travail.
9. Veille au respect de la portée, de la qualité, des coûts et de l'échéancier du projet.
10. Coordonne les différents processus relatifs à la gestion de projet (processus des demandes de changement, résolution des points en suspens, suivi adéquat des risques, gestion de la qualité des livrables, approbation des livrables en matière de gestion de projet et de contenu).
11. S'assure que la gestion documentaire du projet est conforme aux règles et aux normes de l'organisation.
12. Rédige les rapports d'avancement et les biens livrables relatifs à la gestion du projet.
13. Collabore à la production des indicateurs de performance du projet et à la réalisation du tableau de bord.
14. Coordonne les liens, s'il y a lieu, avec les autres projets de l'organisation.
15. S'assure du respect des normes et des politiques en vigueur dans l'organisation.
16. Organise le transfert de connaissances vers les équipes concernées par l'entretien de la solution, s'il y a lieu.
17. Rédige le bilan du projet (y inclus les leçons apprises).
18. Procède à la fermeture du projet.

COMPÉTENCES LIÉES AU SAVOIR (CONNAISSANCES)

Connaissances générales

- Principes de la gestion de projet
- Phases de la gestion de projet et des biens livrables associés (démarrage, planification et organisation, exécution, surveillance et contrôle, clôture)
- Phases de réalisation d'un projet en ressources informationnelles
- Domaines de connaissance de la gestion de projet et des outils, et techniques (PMBOK) :
 - Gestion de l'intégration;
 - Gestion du contenu;
 - Gestion des délais;
 - Gestion des coûts;
 - Gestion de la qualité;
 - Gestion des ressources humaines;
 - Gestion des communications;
 - Gestion des risques;

- Gestion des approvisionnements;
- Gestion du changement;
- Gestion des parties prenantes.
- Cadre de référence pour soutenir la gestion et la revue diligente des projets en ressources informationnelles
- Méthodologie de développement (p.ex. : Agile ou Macroscope)
- Fonctionnement d'organisations complexes et connaissance des liens interorganisationnels
- Structures organisationnelles (fonctionnelles, matricielles, par projets)
- Excellente maîtrise du français écrit
- Certifications constituant un atout :
 - Certification Project Management Professional (PMP) du Project Management Institute (PMI);
 - Formation universitaire en gestion de projet;
 - Toute autre certification pertinente au domaine de la gestion de projet.

Connaissances particulières

- Contexte légal et normatif régissant la gouvernance des ressources informationnelles
- Orientations gouvernementales et sectorielles en ressources informationnelles
- Architecture d'entreprise gouvernementale et de l'organisation
- Planification stratégique, politiques et directives de l'organisation

COMPÉTENCES RETENUES POUR LE PROFIL ET DÉFINITIONS

Compétences à maîtriser dès l'entrée en fonction

- Communications interpersonnelles
Démontre de la considération, de la compréhension et du respect envers les gens qu'il côtoie dans son milieu de travail.
- Rigueur
Respecte soigneusement et entièrement les procédures et les méthodes de travail prescrites afin de garantir un niveau de qualité et de précision supérieur.
- Savoir travailler en équipe
Travaille de façon positive et harmonieuse avec les membres d'une équipe afin d'atteindre des objectifs communs.
- Capacité de synthèse
Sait intégrer divers éléments ou renseignements dans une structure unifiée, donnant ainsi

une nouvelle vue d'ensemble ou une perspective différente aux liens existant entre ces éléments.

Compétences à développer dès les premiers mois en emploi

- Savoir s'adapter
Accueille positivement les changements et ajuste son comportement de façon appropriée.
- Savoir mobiliser
Sait motiver les gens à donner leur plein rendement, à travailler plus efficacement et avec plus d'enthousiasme.

Compétences à développer à plus long terme

- Orientation vers les résultats
Consacre des efforts importants afin de réaliser les objectifs fixés et considère que l'atteinte des résultats représente une préoccupation primordiale.
- Maîtriser la gestion de projets
Sait coordonner les ressources humaines, matérielles et financières disponibles afin de réaliser efficacement un projet.
- Savoir organiser / orchestrer
Répartit les ressources, organise efficacement le travail et prend les dispositions nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés.

COMPÉTENCES RETENUES POUR LE PROFIL ET COMPORTEMENTS CLÉS

Tableau 1 : Compétences à maîtriser dès l'entrée en fonction et comportements clés

Compétences	Définitions	Comportements clés
Communications interpersonnelles	Démontre de la considération, de la compréhension et du respect envers les gens qu'il côtoie dans son milieu de travail.	<ul style="list-style-type: none"> - Démontre de la considération envers les gens. - Est courtois et respectueux envers les gens. - Fait preuve de tact et de diplomatie dans ses interactions avec les gens. - Démontre du professionnalisme dans ses interactions avec les gens. - Établit des liens basés sur la confiance. - Établit des rapports de collaboration avec les gens.
Rigueur	Respecte soigneusement et entièrement les procédures et les méthodes de travail prescrites afin de garantir un niveau de qualité et de précision supérieur.	<ul style="list-style-type: none"> - Respecte à la lettre la démarche prescrite. - Organise son travail strictement en fonction des règles établies par sa profession ou par l'organisation. - Valorise la précision et l'exactitude plutôt que le travail fait à la hâte. - Travaille assidûment en fonction d'une démarche clairement établie. - Accorde l'attention nécessaire à l'exécution de chacune des tâches. - Fournit un travail dont la qualité respecte les exigences.

Compétences	Définitions	Comportements clés
Savoir travailler en équipe	Travaille de façon positive et harmonieuse avec les membres d'une équipe afin d'atteindre des objectifs communs.	<ul style="list-style-type: none"> - Contribue activement à l'atteinte des objectifs de l'équipe de projet. - Favorise la collaboration entre les membres de l'équipe de projet. - Respecte et reconnaît la participation et les idées de chacun. - Encourage la participation de tous et le dialogue ouvert entre les membres de l'équipe de projet. - Participe à la création et au maintien d'un climat de travail convivial et amical au sein de l'équipe de projet. - Est solidaire des membres de l'équipe de projet, tant dans ses succès que dans ses échecs.
Capacité de synthèse	Sait intégrer divers éléments ou renseignements dans une structure unifiée, donnant ainsi une nouvelle vue d'ensemble ou une perspective différente aux liens existant entre ces éléments.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifie un fil conducteur permettant d'unir des éléments qui au départ ne sont pas reliés. - Replace les éléments dans leur contexte en les regroupant selon une idée générale. - Évalue les informations et les questions de façon qualitative. - Met les éléments en contexte en créant une structure originale. - Jette un nouveau regard sur les documents de base. - Peut aborder un problème en fonction d'un angle particulier.

Tableau 2 : Compétences à développer dès les premiers mois en emploi et comportements clés

Compétences	Définitions	Comportements clés
Savoir s'adapter	Accueille positivement les changements et ajuste son comportement de façon appropriée.	<ul style="list-style-type: none"> - Modifie ses priorités selon l'évolution des circonstances. - Se rallie aux nouvelles orientations de l'organisation même si elles ne correspondent pas à ses positions initiales. - Affiche une attitude positive face au changement. - Modifie ses stratégies afin de faire face aux nouvelles exigences. - Réagit favorablement aux changements et recherche des moyens d'améliorer l'organisation. - Demeure efficace malgré les changements imprévus.
Savoir mobiliser	Sait motiver les gens à donner leur plein rendement, à travailler plus efficacement et avec plus d'enthousiasme.	<ul style="list-style-type: none"> - Accorde une plus grande place aux employés dans l'atteinte des objectifs du projet. - Délègue aux membres de l'équipe de projet des responsabilités qui représentent des défis et qui leur permettent de se surpasser. - Rend les membres de l'équipe de projet imputables de leur travail. - Donne un sens au travail à accomplir. - Partage les succès et reconnaît la contribution des membres de l'équipe de projet. - Suscite l'engagement et l'implication en prêchant par l'exemple.

Tableau 3 : Compétences à développer à plus long terme et comportements clés

Compétences	Définitions	Comportements clés
Orientation vers les résultats	Consacre des efforts importants afin de réaliser les objectifs fixés et considère que l'atteinte des résultats représente une préoccupation primordiale.	<ul style="list-style-type: none"> - Accorde une grande importance à l'atteinte des résultats attendus. - Met l'accent sur l'atteinte des résultats avant les considérations personnelles. - Insiste sur le fait qu'il est important d'atteindre les résultats en fonction des échéances établies. - N'hésite pas à consacrer des efforts supplémentaires afin d'atteindre les résultats attendus. - Persiste jusqu'à l'atteinte des résultats attendus malgré les difficultés ou les obstacles rencontrés.
Maîtriser la gestion de projets	Sait coordonner les ressources humaines, matérielles et financières disponibles afin de réaliser efficacement un projet.	<ul style="list-style-type: none"> - Présente clairement l'ensemble des étapes de réalisation d'un projet. - Identifie et dirige efficacement les ressources humaines internes et externes nécessaires afin de mener à bien un projet. - Coordonne l'acquisition des ressources matérielles au bon moment ainsi que leur utilisation. - Se conforme à la réglementation et aux restrictions financières établies. - Assure une communication constante entre les clients et les intervenants impliqués dans un projet. - Reconnaît et anticipe l'émergence des problèmes relatifs à la gestion de projet et des enjeux qui en découlent. - Prévoit des plans d'action alternatifs afin de circonvenir aux difficultés importantes qui peuvent survenir.

PROFIL DE COMPÉTENCES – Chargé de projet

Compétences	Définitions	Comportements clés
Savoir organiser / orchestrer	Répartit les ressources, organise efficacement le travail et prend les dispositions nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés.	<ul style="list-style-type: none"> - Répartit efficacement les tâches et les responsabilités des membres de l'équipe de projet selon leur disponibilité. - Gère efficacement l'effort requis par les membres de l'équipe de projet. - Organise le travail afin de maximiser l'efficacité des personnes impliquées dans la réalisation d'un projet. - Coordonne l'ensemble des activités requises pour l'accomplissement du travail et en surveille le déroulement. - Peut mener plusieurs activités simultanément afin d'accélérer l'accomplissement du travail. - S'assure que les intervenants ont en tout temps les données à jour nécessaires à la réalisation de leurs mandats.

