

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

5 - REFERENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>		REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 1 : Conduire un projet	1.1 Analyser la demande du client/sponsor	1.1.1 Identifier le contexte de la demande, le besoin, les objectifs, enjeux et contraintes du client	Etude de cas VERDURA (Fondamentaux gestion de projet) : Identification des besoins du client Identification des méthodes et outils adaptés à la gestion de projet. Planification des ressources, délai et budget Simulation de suivi de projet. Réalisation et soutenance orale d'un dossier relatant la méthode choisie pour réaliser le projet incluant l'ensemble des documents projets.	Le dossier écrit contient à minima : - Une commande projet complète - La note de cadrage du projet avec des objectifs SMART - Un plan de communication (ex QQQOCP) - Une analyse des risques (ex l'AMDEC) - Un diagramme de Gantt - Un budget détaillé - Une revue de projet - Des comptes rendus de réunion - Un bilan La soutenance orale argumente sur les choix effectués
		1.1.2 Repérer les parties prenantes externes et internes impliquées dans le projet		
		1.1.3 Repérer les facteurs facilitants ou les risques potentiels pouvant impacter le projet		

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>		REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 1 : Conduire un projet <i>(suite)</i>	1.2 Décider d'engager ou non l'entreprise dans ce projet	1.2.1 Accompagner l'entreprise dans la prise de décision de s'engager ou non dans le projet : matrice SWOT (opportunités, menaces, forces, faiblesses), BSC (Balance Score Card), Analyse de la valeur et arbitrer selon les cas	Etude de cas GENESIS Simulation d'un projet d'envergure, du besoin client aux livrables finaux Réalisation et soutenance orale d'un dossier relatant notamment la méthode choisie pour réaliser le projet	GENESIS : Le dossier écrit contient à minima : - le Plan d'organisation interne du projet ainsi que l'ensemble des livrables - plan de management du contenu - plan de management des délais - plan de management des coûts - plan de management de la qualité - plan de management des RH - plan de management de la communication - plan de management des risques - plan de management des approvisionnements - les documents seront cohérents entre eux
		1.2.2 Négocier les conditions du projet avec le client (délais, coût, qualité, spécificités techniques, ressources, etc.)		
		1.2.3 Reformuler et formaliser la demande du client au travers d'une charte projet permettant l'établissement d'un contrat entre les parties		
	1.3 Préparer et démarrer le projet	1.3.1 Identifier la méthode de gestion de projet la plus adaptée à la situation (PMI®, Agile, Prince2, etc.) selon l'envergure et le contexte du projet		
		1.3.2 Elaborer et formaliser le plan de communication du projet (historique, modalités, contenus, échéances et chargés de la communication) en intégrant la stratégie de management des parties prenantes		

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>		REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 1 : Conduire un projet <i>(suite)</i>	1.4 Planifier et construire le plan de management du projet	1.4.1 Collecter les données utiles au développement du projet auprès des acteurs concernés (client/sponsor, utilisateurs finaux, les fournisseurs, etc.)	Etude de cas GENESIS Simulation d'un projet d'envergure, du besoin client aux livrables finaux Réalisation et soutenance orale d'un dossier relatant notamment la méthode choisie pour réaliser le projet <i>(suite)</i>	GENESIS : Le dossier écrit contient à minima <i>(suite)</i> : - les Rapports d'avancement intégrant l'ensemble des modifications validées. - le plan subsidiaire « délai » du Plan Management de déploiement de l'offre technique (feuille de route pour préparer l'exécution du projet) Les documents sont cohérents entre eux et respectent les règles de bonnes pratiques en projet, - les situations proposées sont correctement analysées (demande client, contexte d'entreprise), les solutions proposées sont en cohérence (réponse pragmatique à la demande client en fonction du type d'entreprise) pour préparer le projet et la faisabilité de son déroulé.
		1.4.2 Impliquer les acteurs concernés dans la recherche de la solution au projet (ex : brainstorming, ASIT ...)		
		1.4.3 Définir les tâches du projet, les organiser en séquences et/ou en lots en fonction de leurs interactions et en estimer la durée		
		1.4.4 Identifier les ressources humaines nécessaires à la réalisation des différents lots du projet et organiser les postes		
		1.4.5 Estimer les coûts (ressources humaines, matérielles et financières) et déterminer le budget		
		1.4.6 Identifier les risques associés au projet (retards, absences, malfaçons, accident, dépassement budgétaire, changement stratégique du client, etc.) et en définir le traitement (jalons de contrôle, scénarii de correction, etc.)		
		1.4.7 Organiser l'approvisionnement matériel, humain et financier du projet		
		1.4.8 Définir un plan d'assurance qualité pour le projet permettant de suivre les réalisations, le planning et le budget		

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>		REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 1 : Conduire un projet <i>(suite)</i>	1.5 Diriger et piloter l'exécution du projet	1.5.1 Constituer et diriger l'équipe du projet en fonction des compétences requises en définissant les rôles et objectifs individuels et collectifs	Etude de cas GENESIS Simulation d'un projet d'envergure, du besoin client aux livrables finaux Réalisation et soutenance orale d'un dossier relatant notamment la méthode choisie pour réaliser le projet <i>(suite)</i>	GENESIS : Le dossier écrit contient à minima <i>(suite)</i> : Les sollicitations (demandes complémentaires ou de changement en cours de projet) pouvant avoir un impact sur le projet sont analysées et leurs impacts est estimé en connexion avec la gestion des risques et des modifications (chiffrage en coût, qualité, délais)
		1.5.2 Evaluer la performance de l'équipe projet en mesurant l'atteinte des objectifs et sa productivité		
		1.5.3 Assurer la communication interne et externe du projet en répondant au besoin d'information et aux attentes du client		
		1.5.4 Garantir la gestion des approvisionnements en temps utile		
		1.5.5 Respecter et adapter le plan d'assurance qualité en s'appuyant sur les jalons définis dans le plan de management (qualité de la production et des méthodes de réalisation)		
	1.6 Suivre et contrôler le déroulement du projet	1.6.1 Repérer les écarts entre le réalisé et l'attendu pour définir des plans d'actions correctives si besoin		
		1.6.2 Adapter l'organisation aux aléas du projet (équipe, incidents, retards, etc.)		
		1.6.3 Assurer la qualité du projet en contrôlant les réalisations au cours du projet		
		1.6.4 Garantir le respect du budget en surveillant les coûts et les délais		
		1.6.5 Assurer le reporting du déroulement du projet auprès des parties prenantes conformément au plan de communication défini et en l'adaptant si besoin		

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>		REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 1 : Conduire un projet <i>(suite)</i>	1.7 Clôturer le projet	1.7.1 Garantir le parfait achèvement du projet en contrôlant tous les attendus	Etude de cas GENESIS Simulation d'un projet d'envergure, du besoin client aux livrables finaux Réalisation et soutenance orale d'un dossier relatant notamment la méthode choisie pour réaliser le projet <i>(suite)</i>	GENESIS : Le dossier écrit contient à minima <i>(suite)</i> : Le dossier post-mortem est constitué et contient a minima: - le retour d'expérience du projet - les éléments capitalisés nécessaires (solutions retenues, analyse des écarts, ...) permettant l'amélioration des futurs projets.
		1.7.2 Collecter tous les éléments constitutifs du projet permettant de réaliser la réunion de clôture avec le client, la livraison et un retour d'expérience		
		1.7.3 Animer le post-mortem (réunion d'équipe, fournisseurs, acteurs internes impliqués dans la réalisation du projet) pour libérer chacun de son engagement dans le projet		
Activité 2 : Piloter le portefeuille de projets de l'entreprise	2.1 Constituer un bureau de projets temporaire ou permanent permettant d'optimiser la conduite des projets et programmes de projets	2.1.1 Organiser une veille sur la gestion de projet et identifier les meilleures pratiques applicables au contexte (PMI®, Prince2, IPMA, ISO10006, etc.)	Etude de cas Bureau de projets et portefeuilles de projets : Analyse de cas réels de mise en place de bureau de projets Analyse de cas de pilotage de portefeuilles de projets	Bureau de projet : - les compétences des membres du bureau projets sont identifiées et rapprochées des activités à gérer. Les écarts éventuels sont mis en évidence Portefeuille de projet : - le choix des « bons projets » (projets stratégiques à mettre en œuvre) est justifié et basé sur les critères imposés ou autodéterminés - l'organisation projet en mode portefeuille intègre de façon adaptée les contraintes du sujet traité
		2.1.2 Fixer les objectifs du bureau de projets en fonction de l'organisation de l'entreprise (vision, marché, opportunités, menaces) et des objectifs stratégiques déclinés en projets, programmes et portefeuilles.		
		2.1.3 Sélectionner les membres du bureau de projets (Chefs de projet, experts, etc.) en fonction des compétences nécessaires		
		2.1.4 Déterminer une organisation d'équipe à l'intérieur du bureau de projets adaptée à la structure et à la maturité projet de l'entreprise (organisation classique, matricielle ou par projet)		
		2.1.5 Définir des indicateurs et élaborer des tableaux de bord permettant de mesurer la performance du bureau		
		2.1.6 Argumenter ses choix face à la direction (entreprise, programme, portefeuille)		

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>		REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 2 : Piloter le portefeuille de projets de l'entreprise <i>(suite)</i>	2.2 Manager les membres du bureau de projets (Chefs de projet)	2.2.1 Organiser les moyens et les ressources partagées pour optimiser le fonctionnement des projets de l'entreprise	Management d'équipes transversales et interculturelles : Mise en situation	Management d'équipes transversales : Les réponses apportées démontrent la maîtrise des différents modes de management, l'identification et la prise en compte des profils et contraintes posés dans chaque question
		2.2.2 Développer la méthodologie de management de projet la plus adaptée aux projets et à la maturité de l'entreprise		
		2.2.3 Animer le bureau de projets (supervision, encadrement) pour le rendre efficient et performant en coordonnant les ressources des différentes équipes projets		
		2.2.4 Gérer les compétences des membres du bureau (notamment des Chefs de projet) au travers de l'accompagnement, des entretiens et de formations éventuelles		
		2.2.5 Clarifier et communiquer les rôles et responsabilités des acteurs afin de donner du sens aux projets		
		2.2.6 Optimiser son activité en déléguant certaines de ses tâches et en s'appuyant sur les compétences disponibles		
		2.2.7 Etudier et élaborer les procédures et modèles de documentation partagée (management de l'information relative aux projets)		
		2.2.8 Garantir la bonne adéquation des méthodes choisies en menant des audits de surveillance ou de conformité		

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>		REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 2 : Piloter le portefeuille de projets de l'entreprise <i>(suite)</i>	2.3 Superviser l'activité et évaluer la performance du bureau de projets	2.3.1 Piloter les indicateurs multi-projets et distribuer l'information (ex : CRM, MS Project, WBS Chart Pro, MindManager, etc.)	Etude de cas redresser un projet: Analyse d'un projet à redresser	Redresser un projet : - L'analyse et la critique des modalités de fonctionnement choisies dans les groupes projets est pertinente et se réfère à une méthodologie reconnue - La corrélation entre les causes d'échec des projets et les conséquences engendrées est mise en lumière et pertinente - la décision de redressement ou non d'un projet est étayée par une analyse précise de la situation et des enjeux
		2.3.2 Conduire une analyse critique des processus en place (PDCA, Evaluation Qualité Système / Processus, Tierce partie, etc.)		
		2.3.3 Mesurer la performance du bureau de projets dans l'organisation et estimer son alignement avec la stratégie de l'entreprise		
		2.3.4 Identifier les dysfonctionnements de façon réactive pour redresser un projet en difficulté		
		2.3.5 Transmettre son expertise de Chef de projet aux membres du bureau pour les faire évoluer et optimiser l'organisation		
		2.3.6 Capitaliser les bonnes pratiques et retours d'expérience au bénéfice des futurs projets		
	2.4 Organiser le portefeuille de projets	2.4.1 Identifier et définir les meilleurs projets en alignement avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise.	Etude de cas gestion multi-projets : benchmark et choix d'une solution d'outils de gestion multi-projets et évaluation de la performance du bureau projet	Le besoin de la situation proposée est clairement exposé et les défaillances identifiées l'étude benchmark est complète et cohérente les outils proposés sont pertinents au regard du problème étudié La constitution d'un tableau de bord représentatif des activités multi-projets permet la mesure de la performance du bureau projet
		2.4.2 Prioriser les projets à l'intérieur du portefeuille en tenant compte des contraintes de l'entreprise et des parties intéressées		
		2.4.3 Assurer le reporting sur l'avancement des activités du portefeuille		

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>		REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 3 : Analyser et intégrer les processus métiers dans les projets	3.1 Analyser les impacts des processus métier sur la gestion du portefeuille de projets	3.1.1 Organiser une veille stratégique, technologique et concurrentielle d'un environnement projet	Evaluation : Présentation des spécificités liées à un environnement sous les axes Technique, Organisationnel, Humain, Economique et Stratégique. Définition d'un plan de management de projet incluant les effets liés aux spécificités de l'environnement projet.	La présentation contient la méthodologie utilisée pour réaliser la veille sur l'environnement spécifique. Le niveau de profondeur de celle-ci est suffisant pour dégager les contraintes et risques potentiels du projet. Le plan de management du projet inclue les marges de manœuvre anticipées, les scénarios alternatifs en cas de risques avérés et une analyse des risques en lien avec les résultats de la veille.
		3.1.2. Identifier l'ensemble des parties prenantes d'un projet en tenant compte de son environnement spécifique (éthique, innovant, industriel ...)		
		3.1.3. Définir une stratégie de communication adaptée aux spécificités d'un projet		
		3.1.4. Mesurer les risques liés aux environnements spécifiques et proposer les plans d'action adaptés		
	3.2 Préparer et accompagner aux changements	3.2.1. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie d'accompagnement aux changements adaptées à un environnement projet spécifique	Evaluation : Présentation d'un plan d'action pour accompagner le changement en environnement projet spécifique	Le plan d'action comporte une analyse des différentes méthodes d'accompagnement aux changements avec un choix étayé de l'une d'entre elle. Outre l'aspect accompagnement des hommes et des équipes qui est présenté, l'aspect analyse des risques des scenarii envisagés est présente.
		3.2.2. Accompagner les hommes et les équipes dans le changement (formation, coaching, groupes de travail ...)		

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>		REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 4 : Conseiller la direction dans sa stratégie projet	4.1 Analyser le contexte et les enjeux de l'entreprise pour évaluer l'opportunité d'une organisation par projet	4.1.1 Schématiser le cadre fondamental de référence de l'entreprise (ses valeurs, la stratégie de la direction, ses objectifs, etc.) pour proposer des orientations d'organisation	Etude de cas Stratégie de l'entreprise : Cartographie de la structure de l'entreprise et déclinaison des axes stratégiques d'un comité de direction en portefeuille de projets	La réponse contient : - Une cartographie complète et justifiée de l'organisation de l'entreprise du cas - Les axes stratégiques sont repérés et les portefeuilles de projet proposés sont cohérents
		4.1.2 Identifier la stratégie concurrentielle interne et externe de l'entreprise (forces/faiblesses, opportunités/menaces) en utilisant les outils ou méthodes d'analyse (ex : Benchmark, Intelligence Economique, ...)		
		4.1.3 Intégrer les objectifs et la vision de la direction pour lui proposer des scénarii d'organisation et la conseiller dans ses choix		
	4.2 Développer la vision et la culture projet de l'entreprise	4.2.1 Identifier les processus de l'entreprise susceptibles de fonctionner en mode projet	Evaluation : Gestion des transformations : Etude de cas sur la gestion des transformations et le management des hommes	Les changements induits par le projet proposé sont repérés et exhaustifs Les ressources nécessaires pour l'accompagnement du changement sont identifiées et argumentées La restitution démontre la capacité à écouter les avis du groupe et à les prendre en compte avec discernement pour choisir de la meilleure option
		4.2.3 Définir des priorités inter-projets/programmes par rapport à la politique de la direction à l'aide d'outils d'aide à la décision (arbre de décision, jugement d'experts, ...)		
		4.2.3 Mesurer les risques engagés par les différentes options pour étayer ses choix et proposer les lignes directrices des plans d'action		

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

Pour viser la certification professionnelle complète « Manager de portefeuille de projets (MS) », le candidat doit :

- Valider les 4 blocs ci-dessous,
- Rédiger une thèse professionnelle et la présenter oralement devant un jury de professionnels, en se basant sur une expérience en entreprise de 6 mois équivalent temps plein, consécutifs ou non. – *Voir note pédagogique de la thèse professionnelle en pièce complémentaire au dossier, rubrique Autres pièces nécessaires*

Liste des blocs de compétences :

- Bloc 1 : Conduire un projet
- Bloc 2 : Piloter le portefeuille de projets de l'entreprise
- Bloc 3 : Analyser et intégrer les processus métiers dans les projets
- Bloc 4 : Conseiller la direction dans sa stratégie projet