

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. »

#### **Candidat en situation de handicap :**

Dans le cadre du respect du règlement d'examen, tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager les modalités d'évaluation et obtenir l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation. Les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations pourront être adaptés.

Sur conseil du référent handicap et dans le respect des spécifications du référentiel, le format de la modalité pourra être adaptée.

Sur avis motivé du référent handicap le jury de certification peut décider d'exempter le candidat de certains critères d'évaluation. :

- dans la mesure où cela ne remet pas en question la capacité professionnelle globale du candidat
- si le critère au regard de la nature du handicap n'a pas vocation à s'appliquer dans la pratique professionnelle future du candidat

Ces deux critères étant cumulatifs.

L'ingénieur de certification s'engage dans la mesure du possible à élaborer des modalités d'évaluation inclusives permettant une adaptation du format. Dans le cas d'une modalité spécifique à une situation de travail, il s'engage à préciser le cadre des aménagements possibles.

## Project Management Officer

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<p><b>A 1 : Définition de la mise en place d'un projet de développement, d'un programme de transformation ou d'un portefeuille de gestion stratégique</b></p> <p><b>A1.1.</b> Analyse de l'organisation au regard de son environnement interne et externe</p>	<p>C1.1. Analyser l'organisation globale de l'entreprise en réalisant un audit ou un diagnostic des activités et des processus métiers et en menant des enquêtes de terrain auprès des équipes projets, programmes ou portefeuilles afin d'avoir une vision transverse des différents contextes et besoins de l'entreprise.</p>	<p><b>Projet :</b> à partir cas réel ou fictif portant sur un projet de développement, le candidat réalise un diagnostic de l'activité de l'organisation et doit présenter une analyse contextualisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le candidat choisit les bons outils de diagnostic pour analyser les contextes de l'entreprise</li> <li>- L'ensemble des éléments permettant d'avoir une vision précise du contexte de l'entreprise, les ressources, problématiques et domaines d'activités sont répertoriés à tous les niveaux de l'organisation</li> </ul>
	<p>C1.2. Identifier les enjeux politiques, économiques, sociaux ou environnementaux de l'entreprise en mettant en place un système de veille concurrentielle, technologique et sectorielle et en répertoriant les éléments clés en termes de risques (opportunités et menaces) de manière à estimer la valeur potentielle de ses projets, programmes ou portefeuilles</p>	<p><b>Projet :</b> à partir cas réel ou fictif portant sur un projet de développement, le candidat réalise une veille de l'environnement au regard du ou des initiatives/véhicules de changement (projets, programmes, portefeuilles) de l'entreprise et doit produire une note de synthèse contenant les enjeux du marché, croisés avec la stratégie de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La note de synthèse présenté répertorie                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• les principaux domaines de veille exposant la finalité générale et les objectifs précis, ainsi que les moyens mobilisés pour chacun d'entre eux</li> <li>• les principaux facteurs de risques (opportunités et menaces) pouvant impacter le projet</li> </ul> </li> <li>- Le candidat démontre la pertinence et la fiabilité des sources utilisées au regard des enjeux identifiés (synthétise l'information recueillies et démontre sa capacité à la restituer)</li> <li>- Les caractéristiques stratégiques du ou des projets sont bien définies</li> </ul>

## Project Management Officer

<p><b>A1.2.</b> Sélection et priorisation des projets, programmes et portefeuilles en se basant sur des critères métiers, et en veillant au respect de la vision stratégique de l'entreprise</p>	<p>C1.3. Définir un plan prévisionnel de déploiement de projets, de programmes et de portefeuilles, à destination du management, en s'appuyant sur les données recueillies et en procédant à une analyse rationnelle de faisabilité afin d'adapter la stratégie de développement aux enjeux de l'entreprise.</p>	<p><b>Projet :</b> A partir d'un plan de développement de projets fictif ou réel, le candidat procède à une étude faisabilité en utilisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un outil d'évaluation de la complexité et de la viabilité du plan de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'évaluation de la faisabilité repose sur des éléments tangibles, qualitatifs et quantitatifs : objectifs, avantages, risques, ressources, coûts, taux de retour interne (IRR), valeur actualisée nette (NPV) et retour sur investissement (ROI)</li> <li>- L'outil d'évaluation de la complexité englobe différents axes en lien avec la dimension du projet, aux risques, aux difficultés techniques, aux degrés d'intégration du projet et au mode de configuration organisationnelle de chaque domaine métier lié au projet</li> <li>- Les projets sont priorisés à travers une matrice enjeu/faisabilité et les risques sont ordonnés par score de risque (probabilité d'occurrence, impact et sévérité).</li> <li>- La matrice permet d'évaluer le niveau global de risque du projet et les actions préventives à mettre en place</li> </ul>
<p><b>A1.3.</b> Présentation d'un processus de déploiement de projets</p>	<p>C1.4. Présenter un processus de déploiement de projets auprès d'une direction en s'appuyant sur des outils d'aide à la décision et en établissant des scénarios de réalisation afin de les assister dans leur prise de décision</p>	<p><b>Projet :</b> à partir d'un cas réel ou fictif, le candidat présente un processus de déploiement de projets apparentés définis dans le cadre d'un programme de transformation digitale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les supports/outils et scénarios envisagés apportent une vue d'ensemble des différentes phases de déploiement du programme de transformation digitale et permettent un arbitrage rapide</li> <li>- Le candidat démontre l'implication de l'ensemble des parties-prenantes et les moyens utilisés permettant de favoriser leur engagement</li> <li>- Le processus de déploiement des projets , définis dans le cadre du programme, est bien détaillé et contient des éléments chiffrés</li> </ul>

## Project Management Officer

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>	
<p><b>A 2 : Organisation de la gouvernance des processus de déploiement de projets, de programme ou de portefeuilles</b></p> <p><b>A2.1.</b> Cadrage d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille avec les équipes associées</p>	<p>C2.1. Concevoir la feuille de route des processus de déploiement de projets, programme ou de portefeuille, en accord avec les interlocuteurs métiers, en définissant les objectifs, le calendrier des principales étapes et les livrables à réaliser ainsi que le budget alloué à chaque processus afin de garantir la bonne exécution des projets, des programmes et des portefeuilles.</p>	<p><b>Cas pratique :</b> à partir d'un cas d'entreprise réel ou fictif, le candidat élabore la genèse d'un projet en lien avec les objectifs globaux de l'entreprise (roadmap)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La feuille de route est réaliste, logique, structurée et construite sous la forme d'un cycle en V et prend en compte les exigences du client ainsi que les contraintes internes et externe de l'entreprise</li> <li>- Les objectifs globaux sont traduits en objectifs opérationnels et sont SMART (spécifiques, mesurables, Atteignables, réalistes et limités dans le temps)</li> <li>- Le budget est réaliste et prend en compte les éventuelles réserves pour aléas (contingency reserves) et réserves pour imprévus (management reserves).</li> <li>- La feuille de route décrit l'ensemble des entrées (données, informations et connaissances) nécessaires au lancement des projets</li> </ul>
	<p>C2.2. Planifier les activités du projet ou d'un portefeuille de projets avec les chefs de projets et les chefs de portefeuilles, à l'aide de solutions logicielles en déterminant le planning prévisionnel des actions à déployer tout au long des projets ainsi que les jalons de mise en œuvre afin de veiller au respect des délais</p>	<p><b>Cas pratique :</b> à partir d'un cas d'entreprise réel ou fictif, le candidat réalise la planification des tâches et activités et de contrôle du projet ou de portefeuille à partir d'une solution logicielle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La solution logicielle sélectionnée permet de gérer et visualiser efficacement l'ensemble du cycle de vie du projet ou du portefeuille.</li> <li>- Les principales étapes des projets dans un portefeuille, leurs évolutions et de leur cycle de vie au sein de l'entreprise sont présentées avec une logique de priorisation</li> <li>- La planification des activités est réaliste et optimale au regard des ressources disponibles. Elle intègre des indicateurs de performance (réalisation de tâches, échéancier, délais...)</li> </ul>

## Project Management Officer

<p><b>A2.3.</b> Gestion des ressources et du budget, alloués à l'ensemble des projets, programmes et portefeuilles</p>	<p>C2.3. Optimiser les processus de déploiement des projets en identifiant, notamment, les interdépendances entre les projets et en adaptant le plan de charge aux domaines de compétences des équipes, dans une logique de rentabilisation des investissements afin de garantir le déroulé optimal des projets dans le respect des orientations stratégiques de l'entreprise</p>	<p><b>Cas pratique :</b> à partir d'une étude de cas portant sur la mise en œuvre de plusieurs projets avec des contraintes de temps, le candidat doit réadapter le plan pour optimiser les processus de déploiement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les besoins de l'organisation sont justement évalués et prennent en compte les spécificités de l'organisation et les orientations stratégiques en terme de (périmètre, délais, coûts, qualité, ressources, communication et approvisionnement).</li> <li>- Les outils utilisés permettent de visualiser les liens inter-projets (réseau de projets) entre les différentes activités et livrables et suivent un ordre logique d'optimisation</li> <li>- Les ressources sont attribuées aux parties prenantes en fonction de leur niveau d'intervention, leur expertise et leurs domaines de compétences.</li> <li>- Le plan de charge permet d'optimiser l'utilisation des ressources.</li> </ul>
<p><b>A2.3.</b> Management des risques des projets, programmes ou portefeuilles</p>	<p>C2.4. Elaborer une stratégie d'identification et de réponse aux risques afin de les optimiser, en réalisant une cartographie des risques positifs (opportunités) et négatifs (menaces), définis selon deux niveaux, techniques et fonctionnels, et pouvant impacter l'avancement nominal des projets .</p>	<p><b>Cas pratique :</b> à partir d'un scénario réel, présentant des risques techniques et fonctionnels, le candidat réalise une analyse de la situation et doit élaborer une matrice des risques puis formuler des préconisations d'actions de réponse aux risques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différents risques techniques et opérationnels sont identifiés, qualifiés et quantifiés</li> <li>- Des analyses causales sont menées et actions préventives sont définies pour optimiser les risques</li> <li>- Les critères de gestion des risques définis permettent d'anticiper les aléas (contingency) et les imprévus (management)</li> </ul>

## Project Management Officer

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'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
<p><b>A3 : Pilotage des projets, programmes, opérations et portefeuilles</b> en support des équipes concernées</p> <p><b>A3.1.</b> Coordination et suivi des projets pluridisciplinaires</p>	<p>C3.1. Coordonner la mise en œuvre opérationnelle des projets, programmes, opérations et portefeuilles en appliquant une méthodologie de gestion adaptée et en accompagnant les équipes dans l'exécution des activités afin de leur apporter un support.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> à partir d'une situation donnée nécessitant la coordination de différentes parties prenantes impliquées à différents niveaux d'un projet, le candidat présente un plan de pilotage des activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plan et les outils de pilotage permettent de limiter les contraintes en ressources et les retards pouvant impacter la bonne réussite des projets</li> <li>- Des réunions de revues de projets / comités de pilotage / comités exécutifs sont programmées en fréquence suffisante et leur programmation dans le temps est adaptée à la taille et à la spécificité du projet</li> <li>- La méthodologie d'accompagnement des équipes est adaptée au contexte, à la culture et à la structuration de l'entreprise</li> </ul>
	<p>C3.2. Superviser l'avancement des projets, programme et portefeuilles en élaborant des outils de suivi, notamment la construction d'indicateurs de performance (KPI) portant sur plusieurs facteurs critiques de succès (CSF) et associés aux différents contraintes de management de projet, programme ou portefeuille, afin de s'assurer du respect de l'engagement contractuel</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> le candidat définit des tableaux de bords et les indicateurs de performance associés aux contraintes de périmètre, de coûts et de délais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les outils de suivi (logiciel ppm...) sont pertinents et offrent une visibilité sur la réalisation des objectifs (codes couleurs...)</li> <li>- Les indicateurs sont réalistes, mesurables et définis dans le temps. Ils permettent de voir la progression des initiatives de changement (projets, programmes, portefeuilles)</li> <li>- Les données sont représentées sous la forme de graphiques (avancement des tâches et leurs échéances, liste des activités et unités de temps)</li> <li>- Le processus de traitement des tâches et des itinérants est tangible et permet un suivi, notamment en temps réel</li> </ul>

## Project Management Officer

<p><b>A3.2.</b> Animation des comités de suivi et de pilotage des projets, des programmes et des portefeuilles</p>	<p>C3.3. Animer des comités de suivi et de pilotage avec les chefs de projets/programmes/portefeuille et/ou les parties-prenantes clés en organisant des points d'avancement (quotidiens, hebdomadaires ou mensuels), et en adaptant sa posture afin d'obtenir des retours concrets des équipes sur les avancées et les points bloquants des différents projets, programmes, opérations et/ou portefeuilles.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle : A partir d'un scénario donné,</b> le candidat prépare et anime une réunion de projet puis réalise un rapport d'avancement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un ordre du jour est établi avec les documents de références (objectifs, tableaux de bords, livrables...)</li> <li>- La posture adoptée permet de favoriser les échanges avec les différents interlocuteurs.</li> <li>- Les solutions proposées aux différentes problématiques sont adéquates au regard de la situation et permettent de lever les obstacles.</li> <li>- Le support présente un résumé des actions à mener et les jalons/échéances à respecter.</li> </ul>
	<p>C3.4. Consolider les statuts des projets en cours en réalisant un état d'avancement global (tableau de bord opérationnels facilitant la prise de décision) qui met en évidence les signaux d'alerte nécessitant des arbitrages rapides.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> A partir d'un scénario entreprise, le candidat réalise un état des lieux de la situation et rédige un rapport de synthèse présentant les actions par indicateur de performance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les outils de reporting et les indicateurs sélectionnés pour présenter les résultats des travaux permettent d'avoir une vue d'ensemble sur le statut du projet en termes de périmètre, coûts et délais</li> <li>- Le rapport de synthèse : <ul style="list-style-type: none"> <li>• comprend des éléments clés, argumentés et chiffrés en termes d'actions réalisées et futures ainsi que les points de vigilance au regard des objectifs fixés</li> <li>• donne une vision claire et transversale sur l'avancement des projets et les prévisions futures en termes de délais</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>A3.3.</b> Etude de la performance globale des projets, des programmes et des portefeuilles</p>	<p>C3.5. Evaluer la performance globale des initiatives de changement (projets, programmes, opérations), à l'aide d'outils statistiques, dans une perspective d'amélioration continue.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> à partir d'un scénario donné, le candidat définit des indicateurs de performance de plusieurs projets et réalise des analyses statistiques</p> <p>Le livrable attendu est une présentation PowerPoint</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les indicateurs définis sont simples, objectifs mesurables et adaptés à une évaluation des performance (efficacité et efficience) de chaque projet à l'échelle de l'organisation</li> <li>- Des valeurs de références sont définis pour chaque indicateur afin d'évaluer la situation de départ (existante) et celle d'arrivée (cible)</li> <li>- Les mesures de progrès des résultats sont exprimées en pourcentage et permettent de</li> </ul>

## Project Management Officer

			<p>voir précisément la progression de chaque projet</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le processus d'amélioration continue met en œuvre des actions concrètes pour chaque projet au regard de la stratégie globale de l'entreprise</li></ul>
--	--	--	--

## Project Management Officer

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'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
<p><b>A4. Impulsion d'une démarche d'amélioration continue des pratiques de management de projets, de programmes et de portefeuilles</b></p> <p><b>A4.1.</b> Accompagnement des équipes projets, programmes et portefeuilles dans la conduite du changement</p>	<p>C4.1. Accompagner les organisations dans la conduite du changement en mettant en place des stratégies et des modèles de communication et de sensibilisation à destination des équipes et notamment en termes d'inclusion et de RSE afin d'instaurer une culture projet commune.</p>	<p><b>Cas pratique :</b> à partir d'une situation réelle ou fictive portant sur un programme de transformation digitale, le candidat propose une stratégie de communication à destination des équipes projets, composant le programme, tout au long de la conduite du changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie de communication : Les formats et les supports sont adaptés aux spécificités des services et domaines de compétences des parties-prenantes et permet de mettre en avant les actions de prévention en matière de RSE et de diversités</li> <li>- La définition du contenu et de la sémantique, ainsi que granularité des informations sont, pertinentes et permettent d'avoir une vision précise des objectifs du programme et des projets le composant (objectifs, enjeux, normes d'usage...).</li> </ul>
<p><b>A4.2.</b> Gestion des problématiques (facteurs techniques, humains...) en support des équipes projets</p>	<p>C4.2. Définir des stratégies de gestion des problématiques (problèmes, changements et hors-spécifications) en s'appuyant sur des outils et des méthodologies de résolution de problèmes et en mettant en œuvre des procédures d'escalades afin de pérenniser le déploiement des projets, programmes ou portefeuilles</p>	<p><b>Cas pratique :</b> à partir d'une situation réelle ou fictive, portant sur un programme de transformation digitale, le candidat élabore une stratégie de résolution de problèmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contexte de l'organisation, les rôles des parties prenantes, facteurs d'influence et les freins (éléments critique de l'environnement) sont identifiés et cartographiés</li> <li>- Les méthodes d'analyse causales (diagrammes de cause à effet) sont utilisées pour identifier les causes (tout en prenant en compte les facteurs de résistance au changement</li> <li>- Les procédures d'escalades permettent d'accélérer la résolution des problèmes et de minimiser l'impact (négatif) sur les activités métiers.</li> <li>- Les solutions apportées permettent de réduire les écarts ou de réduire de manière substantielle l'occurrence de problèmes similaires ou qui pourraient en résulter</li> </ul>

## Project Management Officer

<p><b>A4.3.</b> Standardisation et industrialisation des bonnes pratiques dans une perspective d'amélioration continue</p>	<p>C4.3. Piloter les processus d'amélioration continue des projets, programmes et portefeuilles en animant des ateliers de gestion de projet et en mettant en place des méthodes et des outils, en coordination avec les chefs de projets ou le management de l'entreprise, afin de consolider et partager les bonnes pratiques (PMO en tant que "hub" d'informations).</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> le candidat anime un atelier de gestion de projet avec une équipe projet</p> <p><i>* Le rôle de l'équipe projet est joué par un jury-évaluateurs</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le candidat adopte une posture de conseil en ayant une approche agile</li> <li>- Les méthodes et outils mobilisées permettent de favoriser les échanges et le partage d'information</li> <li>- Le candidat fait preuve de pédagogie en utilisant un langage techniques et compréhensible</li> <li>- Les préconisations formulées sont factuelles et pratiques</li> </ul>
	<p>C4.4. Formaliser et standardiser les processus de gestion de projet en s'appuyant sur des normes de références qualité et en élaborant des guides d'usage dans une logique d'inclusion et de gestion des talents afin de garantir l'alignement opérationnel et économique des projets avec les objectifs stratégiques à long terme de l'organisation.</p>	<p><b>Cas pratique :</b> à partir d'un scénario donné portant sur la pérennisation d'un programme de transformation digitale, le candidat élabore une procédure de standardisation et d'automatisation des processus incluant des normes d'usages en termes de contrôle et qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les caractéristiques principales des processus sont définies par domaine d'activités et sont appuyées par des référentiels qualité</li> <li>- La procédure comprend des outils, et des méthodes supports qui permettent de faciliter la mise en application des processus ainsi que les correspondances entre les membres travaillant pour différents projets et services</li> <li>- La procédure intègre des actions d'accompagnement des équipes, adaptées au profil des collaborateurs et destinées, notamment, à valoriser / favoriser leur montée en compétences.</li> </ul>