

## Référentiel de certification

Titre RNCP « Directeur de projets (MS) »

### Blocs de compétences :

<b>Bloc 1</b>	Définir un portefeuille de projets complexes aligné avec la stratégie de l'entreprise	C1.1 – C1.4
<b>Bloc 2</b>	Elaborer et déployer un processus de management des projets complexes	C2.1 – C2.6
<b>Bloc 3</b>	Piloter les interfaces et manager les équipes projet	C3.1 – C3.6
<b>Bloc 4</b>	Piloter la gestion des risques et la résolution de problèmes au sein d'un projet	C4.1 – C4.4

### Conditions de validation :

Chaque bloc peut être validé de manière autonome. La validation partielle d'un bloc n'est pas possible.

La validation des quatre blocs de compétences est obligatoire pour l'obtention du titre, ainsi que la validation de la thèse professionnelle et le respect des conditions d'admission propres au label Mastère Spécialisé de la CGE.

La thèse professionnelle est un travail de recherche appliquée à un domaine particulier ou à une fonction particulière. Orienté vers la pratique, il est en général lié à une thématique de la mission en entreprise. C'est un véritable projet d'action qui traite une problématique d'entreprise et débouche sur l'élaboration de propositions concrètes permettant à chacun d'appliquer immédiatement les concepts, méthodes et outils acquis pendant la formation. Elle constitue un retour d'expérience et une expertise dans le domaine. Ce travail donne lieu à la rédaction d'un document et à une soutenance individuelle.

*La formation et la certification sont accessibles aux candidats en situation de handicap. En ce sens, des aménagements dans le cadre des modalités d'évaluation sont possibles et seront définies au cas par cas auprès du Référent Handicap.*

## Référentiel de certification

Titre RNCP « Directeur de projets (MS) »

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
<p><u>A1.1 Repérage des opportunités et leviers d'optimisation des projets dans l'entreprise :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Veille et détection d'opportunité : recherche des grandes tendances socioéconomiques nationales, européennes et/ou internationales contextualisées au projet ou à l'organisation</li> <li>-Analyse stratégique des projets</li> <li>-Usage de méthodologies adaptées</li> <li>-Identification des facteurs-clés de succès</li> </ul>	<p><b>C1.1 Organiser une veille technologique, économique et sociale</b> en identifiant et en s'abonnant aux sources d'information pertinentes ainsi qu'en articulant ses recherches au contexte de l'organisation et des projets concernés, afin d'anticiper les tendances à l'œuvre dans le secteur d'activité de l'entreprise et de détecter de nouvelles opportunités.</p>	<p><b>Etude de cas</b> A partir d'une entreprise choisie par les candidats, ceux-ci doivent réaliser une analyse stratégique. L'évaluation porte sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification de la problématique et fixation d'objectifs</li> <li>- Analyse interne et externe de la situation (SWOT)</li> <li>-Etablissement des facteurs-clés de succès</li> <li>- Préconisations d'un ou plusieurs projets potentiels adaptés</li> </ul> <p><i>Epreuve collective - Evaluation individualisée</i></p>	<p>Pertinence du système de veille :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les domaines à surveiller sont définis.</li> <li>- Les sources fiables en relation avec le domaine sont identifiées et listées.</li> <li>- La méthodologie de veille est adaptée à la collecte d'informations techniques, économiques et sociales.</li> <li>-Les méthodes de recueil, de classement, de partage et de sauvegarde des informations sont listées.</li> </ul>
	<p><b>C1.2 Analyser la stratégie et le contexte général de l'entreprise</b> en élaborant une matrice menaces et opportunités et en identifiant les facteurs-clés de succès des projets à mener en vue de proposer des axes avec le contexte de l'organisation en comité exécutif.</p>		<p>Qualité de l'analyse stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les facteurs clés de succès identifiés sont étudiés et évalués à travers des méthodes d'analyse adaptées (SWOT...).</li> <li>- Les principaux facteurs-clés de succès des projets sont identifiés.</li> </ul>

## Référentiel de certification

Titre RNCP « Directeur de projets (MS) »

<p><u>A1.2 Cadrage du périmètre d'un portefeuille de projets :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Analyse du contexte du portefeuille de projets et de sa relation avec la stratégie générale de l'entreprise</li> <li>-Définition des critères d'entrée dans le portefeuille</li> <li>-Mise en place d'une gestion partagée des ressources</li> </ul>	<p><b>C1.3 Définir les contours d'un portefeuille de projets</b> à partir de l'analyse de son contexte et de sa relation avec la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'en définissant les critères d'entrée, afin de gérer les priorités de l'entreprise.</p>		<p>Pertinence des propositions de projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les parties prenantes sont recensées de façon exhaustive.</li> <li>- Le ou les projets sont définis en accord avec la stratégie de l'entreprise.</li> <li>- Les projets proposés présentent un intérêt justifié sur le plan stratégique</li> </ul>
	<p><b>C1.4 Mettre en place une gestion partagée des ressources</b> en définissant leurs règles d'affectation et en identifiant les chemins critiques entre les projets afin de planifier les délais et les ressources en multi-projet.</p>		<p>Qualité des recommandations émises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Des recommandations porteuses de potentiel de création de valeur pour l'entreprise sont proposées (ex : règles d'affectation).</li> <li>-Les chemins critiques entre projets sont identifiés.</li> <li>-Des arguments sont exposés pour justifier les choix réalisés et les priorités des projets proposés</li> </ul>
<p><u>A2.1 Modélisation systémique des projets :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identification de l'étape de vie du projet (opportunité, faisabilité, élaboration, finalisation)</li> <li>-Identification des parties</li> </ul>	<p><b>C2.1 Analyser la complexité d'un projet</b> en identifiant son étape de vie, ses parties prenantes et leurs attentes afin de modéliser le déroulé du projet.</p>	<p><b>Etude de cas</b> A partir d'un sujet d'application systémique sur une problématique terrain actuelle, les candidats font des propositions pour accompagner l'entreprise dans sa transformation. Ils doivent ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- effectuer un état des lieux des besoins</li> </ul>	<p>La modélisation systémique du projet est réaliste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse systémique est utilisée sur l'ensemble des 4 axes à mobiliser (génétique, téléologique, fonctionnel et ontologique)</li> <li>- L'étape de vie du projet est correctement identifiée et les actions proposées en découlent</li> <li>-Les parties prenantes du projet et leurs</li> </ul>

## Référentiel de certification

Titre RNCP « Directeur de projets (MS) »

<p>prenantes et de leurs attentes</p> <p>-Découpage des projets selon la méthodologie adaptée</p>	<p><b>C2.2 Construire un organigramme des tâches du projet</b> en décomposant et en hiérarchisant les travaux nécessaires pour réaliser les objectifs d'un projet.</p>	<p>- formuler des recommandations pour réduire la perte de valeur dans la transformation Rapport comprenant des recommandations, co-évalué avec le client</p> <p>- proposer des outils d'accompagnement à la transformation <i>Epreuve collective - Evaluation individualisée</i></p>	<p>attentes sont identifiées et prises en compte</p> <p>L'organigramme des tâches (WBS : work breakdown structure) est pertinent : -Le projet est décomposé en lots de travaux cohérents entre eux (non redondants) -Les lots de travaux proposés permettent d'atteindre l'ensemble des livrables du projet</p>
<p><u>A2.2 Choix des outils de gestion de projet adaptés :</u></p> <p>-Analyse des problématiques à traiter -Evaluation des compétences, moyens</p>	<p><b>C2.3 Sélectionner, dans la méthode de gestion de projet, les outils adaptés à la phase du projet en cours</b> en décrivant la nature des problématiques à traiter et en évaluant les compétences, les moyens techniques et financiers nécessaires au projet afin de s'assurer de l'efficacité du dispositif.</p>		<p>Les compétences, les moyens techniques et financiers nécessaires au projet de changement/de transformation sont identifiées. - Les problématiques à traiter sont décrites. - La méthode de gestion de projet adaptée est choisie.</p>

## Référentiel de certification

Titre RNCP « Directeur de projets (MS) »

<p>techniques et financiers nécessaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sélection des outils de gestion de projet adaptés</li> <li>-Utilisation du pilotage de projet en mode agile</li> </ul>	<p><b>C2.4 Piloter un projet en mode agile</b>, le cas échéant, à l'aide des outils de gestion de projet spécifiques à cette méthode au sein de son entreprise, afin de faciliter sa réalisation en conformité avec le cahier des charges.</p>	<p><b>Etude de cas</b> A partir de la présentation d'une série de défis adaptatifs, le candidat mettra en place une gestion de projet en mode agile en utilisant les méthodes de gestion de projets. Il élabore notamment des tableaux de bord. <i>Epreuve collective - Evaluations individualisées</i></p>	<p>Les méthodes de gestion de projet en mode agile (telle que SCRUM, SAFE...) sont utilisées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les valeurs et modes de fonctionnement de l'agilité sont appliqués.</li> <li>- Les concepts et principes d'action de la méthodologie agile sont appliqués (revues de sprint et de planification).</li> <li>- La planification du projet est cohérente avec les objectifs fixés par l'équipe.</li> <li>-Les revues de Sprint sont menées à intervalles réguliers.</li> <li>- La phase de rétrospective est organisée lors de chaque revue de Sprint.</li> </ul>
<p><u>A2.3 Suivi du portefeuille de projets :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Participation aux comités de pilotage</li> <li>-Elaboration de tableaux de bord</li> <li>-Utilisation des outils spécifiques de la gestion de projet</li> <li>-Suivi des éléments budgétaires et financiers généraux</li> </ul>	<p><b>C2.5 Elaborer des tableaux de bord</b> en définissant les indicateurs de suivi adéquats au regard des besoins afin d'optimiser le suivi du projet et d'assurer son succès.</p>		<p>Pertinence des indicateurs proposés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les indicateurs de suivi sont définis et adaptés au projet.</li> <li>-La problématique de la valeur du projet est intégrée au tableau de bord</li> <li>-Des indicateurs RSE sont intégrés</li> </ul>
	<p><b>C2.6 Piloter un budget</b> de portefeuille de projets en concevant des outils de suivi budgétaire adaptés à la gestion de projets complexes, en vue de leur connexion au système de contrôle de gestion de l'entreprise.</p>	<p><b>Etude de cas</b> A partir d'un projet au budget prédéfini d'une entreprise, le candidat doit suivre un budget à l'aide d'outils de <i>reporting</i> budgétaire et de tableaux de bord pour assurer</p>	<p>Des outils de suivi budgétaire adaptés sont conçus ou utilisés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une analyse budgétaire est effectuée.</li> <li>- Les éventuels écarts sont estimés et anticipés.</li> </ul>

## Référentiel de certification

Titre RNCP « Directeur de projets (MS) »

		l'adéquation avec le budget validé par la direction. <i>Epreuve collective - Evaluation individualisée</i>	
<p><u>A3.1 Gestion des interfaces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identification des interfaces</li> <li>-Planification de la communication</li> <li>-Organisation des moyens nécessaires, techniques, humains et financiers</li> </ul>	<p><b>C3.1 Etablir un plan de gestion des interfaces adapté aux projets menés</b> en s'appuyant sur un recensement de l'ensemble des interfaces internes et externes propres au projet afin d'organiser un pilotage efficace des projets.</p>	<p><b>Etudes de cas</b> A partir de projets d'entreprise commandités par différents interlocuteurs (client, association, directeur de projet, directeur d'entreprise, cabinet de conseil...) le candidat doit utiliser une démarche et des outils d'accompagnement adaptés pour favoriser le changement, accompagné d'un plan de communication. Il présente ensuite le résultat</p>	<p>La planification du projet est qualitative :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La coordination des partenaires externes est assurée</li> <li>- Les contraintes de l'industrialisation sont intégrées.</li> <li>- Le calendrier du projet est établi et cohérent.</li> <li>- Les délais et autres éléments du cahier des charges sont respectés.</li> <li>- L'organigramme est conforme au projet et tient compte des compétences disponibles.</li> <li>- Les spécifications techniques des moyens nécessaires sont explicitées.</li> </ul>

## Référentiel de certification

Titre RNCP « Directeur de projets (MS) »

-Communication écrite et orale, en interne et en externe, autour du projet	<p><b>C3.2 Déployer une démarche d'accompagnement du changement</b> auprès des parties prenantes en utilisant des outils diagnostics et en proposant un plan d'actions adapté ainsi qu'en intégrant les problématiques de handicap et d'inclusivité en vue d'optimiser les résultats du projet.</p>	<p>au commanditaire (communication écrite et orale). <i>Epreuve collective – Evaluation individualisée</i></p>	<p>L'adhésion des parties prenantes au projet est effective :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les dispositifs sont présentés aux différentes parties prenantes de manière inclusive et en utilisant les outils d'accessibilité numériques à tous.</li> <li>- Le changement proposé répond à la problématique de l'entreprise.</li> <li>- Les objectifs du projet sont clairs et partagés.</li> <li>- Les dispositifs d'accompagnement sont adaptés aux pratiques des parties prenantes.</li> </ul>
	<p><b>C3.3 Adapter sa posture et sa communication écrite et orale</b> à l'interlocuteur ciblé en employant le discours approprié, en prenant en compte sa situation en cas de handicap et en transmettant les informations adaptées afin d'assurer l'interface entre l'équipe projet, le comité de pilotage et les intervenants externes.</p>		<p>Le candidat fait preuve d'empathie et d'écoute :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-le discours et les informations sont adaptés à l'interlocuteur</li> <li>-la posture physique et la gestuelle sont adaptées au contexte de la restitution et au public visé</li> <li>-le dialogue engagé est fluide et clair (réponse aux questions, gestion du ton et du tempo, articulation intelligible)</li> <li>-le rendu de l'étude de cas est adapté au client qui reçoit le livrable (niveau de détail, informations retenues...)</li> </ul>

## Référentiel de certification

Titre RNCP « Directeur de projets (MS) »

	<p><b>C3.4 Concevoir un plan de communication adapté au projet</b> en intégrant les problématiques d'accessibilité des informations afin de faciliter l'avancement du projet et le partage d'informations tout au long de sa réalisation.</p>		<p>Un plan de communication est établi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contenus et le plan de communication sont cohérents avec le projet.</li> <li>- La cible est déterminée.</li> <li>- Les supports et les outils de communication choisis sont adaptés à la cible et prennent en compte la dimension accessibilité (personnes en situation de handicap notamment)</li> <li>- La communication sur le projet est ajustée par rapport à la cible.</li> <li>- les supports sont conçus en tenant compte des principes d'inclusions.</li> <li>- Les guides d'entretiens sont réalisés.</li> <li>- Les entretiens sont menés.</li> </ul>
<p><u>A3.2 Management d'équipes projet inclusives</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation et animation de réunions d'équipe</li> <li>- Elaboration et déploiement de</li> </ul>	<p><b>C3.5 Animer des réunions d'équipe</b> en employant des outils et supports adaptés et en prenant en compte les contraintes des collaborateurs incluant handicap, diversité, inclusion afin d'assurer une préparation optimale des tâches à effectuer par les collaborateurs de l'entreprise, et d'anticiper sur les difficultés à surmonter.</p>	<p><b>Jeu de rôle</b> A partir d'un jeu de rôle mettant en scène le candidat avec des collaborateurs, celui-ci organise et anime des réunions de suivi de projet pour améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise. <i>Epreuve individuelle</i></p>	<p>Qualité de l'organisation des réunions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les différentes techniques de facilitation de réunions sont appliquées.</li> <li>-La répartition des tâches entre collaborateurs s'effectue de manière fluide</li> <li>- les contraintes de handicap, diversité, inclusion ont été prises en compte et sont adaptées à la situation donnée.</li> </ul>

## Référentiel de certification

Titre RNCP « Directeur de projets (MS) »

<p>dispositifs de retours d'expérience</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation et mobilisation de collectifs de travail</li> </ul>	<p><b>C3.6 Mettre en place un dispositif de retour d'expérience</b> en identifiant les événements récurrents qui peuvent en bénéficier et en précisant les objectifs à atteindre afin de bâtir un rapport d'expérience permettant de capitaliser et d'analyser les résultats d'une action.</p>	<p><b>Etude de cas</b> A partir d'une étude de cas individuelle portant sur l'amélioration d'un projet (événement récurrent), le candidat met en place un dispositif de retour d'expérience en adéquation avec les améliorations recherchées. <i>Epreuve collective - Evaluation individualisée</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le dispositif de retour d'expérience est en adéquation avec les objectifs visés.</li> <li>- Les principes d'action de l'amélioration continue sont appliqués.</li> </ul>
<p><u>A4.1 Gestion des risques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identification des facteurs de risque</li> <li>-Analyse de l'impact et de la gravité d'un risque</li> <li>-Priorisation des risques</li> <li>-Prévention et réduction du risque</li> </ul>	<p><b>C4.1 Analyser qualitativement et quantitativement les risques</b> liés à un projet en les recensant et en les hiérarchisant en vue de prévenir ceux-ci et de mettre en place les parades appropriées.</p>	<p><b>Etude de cas</b> A partir d'un cas de rachat d'une société, les candidats prennent le rôle d'un cabinet de conseil accompagnement à ce rachat. Interculturalité internationale, interculture d'entreprise, risques de la fusion, réorganisations induites dans les entreprises rachetées, périphériques... Risques sur le projet et sur ses conséquences <i>Epreuve collective - Evaluation individualisée</i></p>	<p>L'analyse de risque est pertinente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les risques sont identifiés et hiérarchisés dans un tableau de bord.</li> <li>- Les solutions pour les éviter sont proposées.</li> </ul>
	<p><b>C4.2 Gérer les aléas et les changements</b> en cours de réalisation du projet en vue de limiter les dérives de délais et de budget par rapport au cahier des charges.</p>		<p>La gestion des aléas est prévue :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principaux types d'aléas sont identifiés.</li> <li>- Des propositions sont formulées pour limiter les dérives de délais et de budget par rapport au cahier des charges.</li> </ul>

## Référentiel de certification

Titre RNCP « Directeur de projets (MS) »

<p><b>A4.2 Résolution de problème :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identification de la problématique à résoudre et sa nature (technique, relationnelle, économique...)</li> <li>-Mise en œuvre de techniques d'intelligence collective</li> <li>-Sélection de la solution la plus adéquate</li> <li>-Mise en œuvre de la solution</li> </ul>	<p><b>C4.3 Favoriser l'émergence de solutions à des problématiques projet</b> en mettant en œuvre les techniques d'intelligence collective et de créativité pour contribuer à une résolution collective et efficace du problème rencontré.</p>	<p><b>Etude de cas</b> A partir d'une étude de cas apportée par une entreprise (recherche d'idées pour répondre à un problème de création de valeur), le candidat élabore des propositions de solutions en recourant à différentes techniques créatives (<i>Design Thinking, Créative Problem Solving, Hackathon ...</i>). <i>Epreuve collective – Evaluation individualisée</i></p>	<p>Pertinence de la solution proposée à la problématique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La solution répond au problème soumis par l'entreprise.</li> <li>- Des outils et techniques qualitatives de créativité en cohérence avec la thématique du projet sont utilisés pour animer des groupes pluridisciplinaires</li> <li>- Des outils et techniques d'intelligence collective sont utilisés.</li> </ul>
	<p><b>C4.4 Résoudre un problème lors d'un projet complexe</b> en utilisant les méthodes de résolution de problème adaptées et sur la base de diagnostics et propositions, en vue d'identifier les meilleures solutions à promouvoir.</p>		<p>Qualité de l'analyse des propositions de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les méthodes de résolution proposées sont identifiées.</li> <li>- Une analyse structurée et rigoureuse des propositions de l'entreprise est réalisée.</li> <li>-Les solutions retenues sont les plus à même de traiter la problématique.</li> </ul>