

Manager de portefeuille projets

Niveau 7

Certificateur : ECEMA

Référentiel d'activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A1 – Analyse de faisabilité et de priorisation des projets	C1 - Recueillir auprès des décideurs (organe de gouvernance, commanditaires métiers, sponsors, etc.) les besoins en projets en utilisant les méthodes d'enquêtes et d'interviews afin de mesurer l'ampleur des activités (en parallèle ou en transversalité) des différents projets à mener et procéder à une hiérarchisation des demandes	<p align="center">L'évaluation des compétences des différentes activités sera composée de 4 modalités d'évaluation comme précisé ci-dessous.</p> <p align="center">-----</p> <p>Modalité n°1 : Travail de groupe, sur la base d'un projet réel commandité par une entreprise sponsor, portant sur les différentes phases d'arbitrage décisionnel du portefeuille projets et un rendu écrit individuel sur l'analyse de ses pratiques. Les éléments à présenter seront : l'analyse de faisabilité et de priorisation des projets, la gestion prospective des risques, et de leur anticipation, l'allocation des ressources (humaines, matérielles, technologiques et financières) et la conduite de l'élaboration des Cahiers Des Charges Fonctionnels du portefeuille de projets</p> <p>Modalité n°2 : <u>Epreuve 1</u> : Etude de cas écrite individuelle portant sur la mise en œuvre opérationnelle d'un portefeuille de projets (coordination des étapes et</p>	<p>Qualité du recueil des projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le recueil d'information est fait et la méthode de recueil est explicitée - Les enquêtes et interviews sont en nombre suffisant pour chaque projet et permettent l'arbitrage de chacun des projets - Une synthèse des éléments est produite selon les principes de la matrice des exigences - Les raisons de chaque projet, les objectifs, l'identité des décideurs et des parties prenantes sont présentés avec détails et une contextualisation permettant une compréhension exhaustive du besoin pour chaque projet - Une liste détaillée des activités (en parallèle ou en transversalité) et la hiérarchisation des demandes ont été dressées et facilitent la projection globale
	C2 - Analyser la faisabilité économique de chacun des projets en étudiant le rapport de force entre les différents ratios budgétaires et financiers pour mesurer sa pertinence au regard de la stratégie globale de l'organisation et de son retour sur investissements et établir la priorisation des projets		<p>Qualité de l'analyse de faisabilité des projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une évaluation chiffrée et des hypothèses de coût sont dressées selon les différentes activités identifiées - Les principaux ratios budgétaires et financiers (au moins 5 sur les deux domaines) sont construits, présentés et analysés pour chaque projet - Les ratios sont classifiés en catégorie / sous-catégorie et selon le degré de rapport de force - Le modèle économique présenté et les résultats d'analyse obtenus sont en adéquation avec la vision stratégique de l'organisation et sa situation explicitée - La priorisation des projets est établie, argumentée et justifiée
	C3 - Analyser les contraintes inhérentes aux projets en menant les enquêtes et en les synthétisant sous forme de tableau, pour s'assurer que les acteurs internes et externe les aient bien pris en compte et		<p>Qualité de l'analyse des contraintes projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les contraintes standardisées sont identifiées et explicitées selon les principes du triangle d'or OTOBOS « <i>On Time On Budget On Scope</i> » (Coûts, délais, Portée-Périmètre)

	<p>de la viabilité des actions à mener dans son contexte pluridisciplinaire</p>	<p>phasages des projets en responsabilité, conduite du changement auprès des usagers, gestion de la clôture et évaluation des projets, l'évaluation et retours d'expériences) dans un contexte fictif de déploiement de projets</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les contraintes complémentaires sont collectées pour chaque projet auprès des sponsors et/ou partenaires d'exécution ; elles concernent à minima le marketing, le commercial, le juridique, le culturelle et le sociétale - Les contraintes de chaque projet sont synthétisées sous forme de tableau permettant leur analyse et l'équilibre du triangle d'or - La viabilité de chaque projet est étudiée et présentée, en tenant compte du contexte pluridisciplinaire
	<p>C4 - Cadrer les projets confiés en structurant l'ensemble des données à l'aide d'une charte globale de déploiement prévisionnel des projets et en rédigeant la note de cadrage des projets afin faciliter la prise de décision de la direction générale à l'égard des différents besoins de l'organisation et projeter la cohabitation des différents projets par rapport aux politiques et stratégies menées</p>	<p><u>Epreuve n°2</u> : Mise en situation professionnelle réelle en entreprise portant sur la mise en œuvre opérationnelle d'un portefeuille de projets (coordination des étapes et phasages des projets en responsabilité, conduite du changement auprès des usagers, gestion de la clôture et évaluation des projets, l'évaluation et retours d'expériences). Production d'un mémoire professionnel à l'écrit sur l'expérience réelle</p> <p>Modalité n°3 : Simulation managériale de la gestion des membres des équipes projets, de l'accompagnement d'une équipe d'une équipe pluridisciplinaire, intergénérationnelle et multiculturelle et de la mise en œuvre de du facility management dans le cadre d'une mise en situation reconstituée en cas réel de gestion d'un projet</p>	<p>Qualité du cadrage des projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des données d'analyse du recueil sont présentées et synthétisées dans une charte globale de déploiement prévisionnel - La note de cadrage des projets est rédigée selon les usages : énoncé et cadre ; identité du sponsor ; aspects financiers : coût, rentabilité, budget alloué ; calendrier, délais ; moyens - à disposition ou manquants ; étapes de réalisation - Les normes de l'entreprise / du sponsor en matière de formalisme sont appliquées - Les éléments proposés permettent de mettre en valeur les premières hypothèses et facilitent la prise de décision - La présentation globale des éléments permet de se projeter dans la cohabitation des projets et répondent aux politiques et stratégies d'entreprise présentées en amont dans la note
<p>A2 - Gestion prospective des risques et de leur anticipation</p>	<p>C5 - Identifier les risques des projets, en procédant à des entretiens d'analyse de risque avec les équipes et parties prenantes pour chaque projet du portefeuille, en consultant les rapports de clôture de précédents projets (similaire ou proches) dans le but d'établir le registre des risques inhérents aux projets et de faciliter la conduite des projets</p>		<p>Qualité de l'analyse des risques des projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les entretiens d'analyse des risques avec les équipes et parties prenantes sont réalisés et en nombre suffisant permettant une inspection approfondie pour chaque projet et une évaluation du risque - Les techniques de questionnement et de recherche d'information mobilisées permettent une récolte factuelle des données - Le processus d'analyse des risques intègre les précédents rapports de clôture de projets finalisés, les registres existants

		<p>Modalité n°4 : Une évaluation réalisée en formation, sur l'ensemble des compétences dispensées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les risques financiers, juridiques, temporels, humains, techniques, industriels, environnementaux, sanitaires (à minima) sont identifiés, catégorisés et pondérés - Le registre des risques est réalisé pour chaque projet et présenté de manière exhaustive (identifiant, description, catégorie, probabilité, analyse, atténuation, priorité, responsable) sous la forme d'un tableau de bord ou dans un logiciel de gestion de projet
	<p>C6 - Analyser les risques identifiés pour chaque projet du portefeuille, en les documentant de façon détaillée, en les cartographiant, en les associant à un tableau de bord digital, les priorisant et en leur assignant un responsable des risques, dans le but de mettre en place les actions préventives et définir le plan de gestion des risques optimal à mettre en place en cas de risques avérés</p>		<p>Qualité de la prévention des risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une méthode d'analyse des risques types APR (Analyse Préliminaire des Risques), l'AMDE (l'Analyse des Modes de Défaillances et de leurs Effets) et l'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances et des Criticités) est mobilisée (au moins une) pour chaque projet ou pour le portefeuille, justifiée (en fonction des projets et du contexte global) et permet d'établir un diagnostic global - Pour chaque projet, les risques sont documentés, cartographiés, estimés, classés, hiérarchisés et sont assortis de mesures - Pour chaque risque, un responsable (<i>Risk manager</i>) est assigné en fonction des qualités que requièrent le risque en question (technicité, autorisation spéciale, pouvoir de délégation, etc.) - L'identification des actions préventives à conduire est réalisée - Le plan de gestion des risques optimal est présenté selon les usages et les normes de l'entreprise / du sponsor dans le domaine
	<p>C7 - Assurer le suivi des risques tout au long des projets en les réévaluant périodiquement, en adaptant les actions à mettre en place, en mettant en œuvre des dispositifs de prévention dans le but de les anticiper, de minimiser les conséquences et sécuriser la mise œuvre des projets</p>		<p>Qualité du processus de suivi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une planification opérationnelle de suivi des risques est réalisée et répond à un calendrier prévisionnel de déploiement du portefeuille de projets - Un dispositif de prévention et de contrôle des risques est établi sur différents aspects parmi lesquels : les contrôles qualité, les veilles concurrentielles et environnementales, la formation des salariés, protocoles de sécurité

			<ul style="list-style-type: none"> - Les conséquences sont mesurées selon le triangle d'or des contraintes et appréhendée de façon efficiente pour sécuriser la mise en œuvre des projets
<p>A3 - Allocation des ressources humaines, matérielles, technologiques et financières</p>	<p>C8 - Identifier les besoins matériels et technologiques de chaque projet - en collaboration avec les chefs de projets, les fonctions supports - en établissant les cahiers des charges techniques s'appuyant sur la liste des livrables et la division en sous-dépendances – afin d'organiser leur mise à disposition selon les étapes d'avancement</p>		<p>Qualité de l'inventaire des besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les cahiers des charges techniques sont réalisés et répondent aux usages et aux normes dans le domaine ainsi qu'aux pratiques / charte de l'entreprise / du sponsor : informations sur l'environnement technique, outils à privilégier pour garantir la faisabilité du projet, listing des contraintes techniques, économiques, environnementales, sécuritaires, matérielles - Un lexique professionnel est utilisé pour communiquer avec les experts métiers concernés, crédibiliser la démarche et faciliter la compréhension de l'ensemble des parties prenantes - Les cahiers des charges sont exprimés dans la langue identifiée du/des prestataires (par lui-même ou par le biais d'experts en traduction technique) - La corrélation entre les cahiers des charges et la liste des livrables est établie
	<p>C9 - Constituer les équipes projets, en définissant les ressources humaines pluridisciplinaires nécessaires, en interne ou en externe, en utilisant les outils d'aide à la décision afin d'organiser les activités des projets selon un plan de management de projet et identifier les expertises externes complémentaires nécessaires et les aménagements notables pour les collaborateurs en situation de handicap</p>		<p>Qualité du plan de management de projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au moins une méthode (type matrice de compétences) est mobilisée pour identifier les meilleurs profils de l'équipe projets pour les compétences détectées - Au moins une méthode (type RACI) est mobilisée pour répartir les rôles et des responsabilités des acteurs projets - Le plan de management de projets est réalisé et répond aux usages et aux normes de l'entreprise / du/des sponsors dans le domaine - Le personnel en situation de handicap intervenant au sein du portefeuille de projets a été identifié (en direct ou via les chefs de projets), les spécificités de handicap évaluées et les aménagements notables établis en adéquation

	<p>C10 - Structurer le cycle budgétaire des projets selon le rétroplanning / l'organigramme des tâches, en utilisant la méthode d'évaluation des coûts adaptée, afin de faciliter et sécuriser la mise en œuvre des activités et identifier d'éventuelles besoins d'allocations financières supplémentaires</p>		<p>Qualité du cycle budgétaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un rétroplanning des tâches ou organigramme des tâches (choisis selon le portefeuille en responsabilité), basé sur la date de livraison des projets, est structuré sur la base d'une liste d'actions exprimer avec un verbe à l'infinitif, une estimation de durée des tâches et un ordonnancement des tâches - Les ressources nécessaires (humaines, matérielles et technologiques à minima) liées à chaque tâche sont rattachées - Une évaluation des coûts pour chaque activité est projetée selon la méthode la plus adaptée aux projets (descendante, ascendante, à trois points, analogique, paramétrique ou par jugement d'expert) - Des éléments de preuves sont présentés pour attester de la réalité de la projection financière (ex : devis, tableaux de coût interne, catalogue fournisseurs, anciens documents à disposition dans l'organisation, projets antérieurs, etc.) - Un fond pour les imprévus a été anticipé et la proportion explicitée : en fonction des budgets engagés, des aléas, des impératifs d'exécution et risques identifiés
<p>A4 - Conduite de l'élaboration des Cahiers des Charges Fonctionnels du portefeuille de projets</p>	<p>C11 - Coordonner la rédaction des cahiers des charges fonctionnel (C.D.C.F.) avec les chefs de projet, en analysant les réponses aux besoins des commanditaires, en vérifiant le respect du modèle de CDCF et l'intégration de la politique d'inclusivité et de handicap fixée par l'organisation et en respectant les normes en vigueur pour finaliser la proposition de valeur à destination du.des sponsors</p>		<p>Qualité du cahier des charges fonctionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les Cahiers Des Charges Fonctionnels (C.D.C.F.) sont réalisés et répondent aux usages dans le domaine (à minima) : l'étude d'opportunité, l'étude de faisabilité, l'Analyse Fonctionnelle du Besoin (AFB), l'Expression Fonctionnelle du Besoin (EFB) - Les cahiers des charges fonctionnels répondent à la structure normative en vigueur dans le domaine (exemple NF EN 16271) - Les politiques d'inclusivité et de handicap fixées par l'organisation / le.les sponsor.s sont présentées et intégrées à la démarche - La proposition de valeur est matérialisée sous la forme d'un énoncé qui reprend de manière synthétique et claire les différents points abordés, dans les C.D.C.F pour répondre aux questionnements des demandeurs et décideurs

	<p>C12 - Organiser la présentation et la restitution de la proposition de valeur aux parties prenantes et/ou aux organes de gouvernance en identifiant les modalités pertinentes, les ressources d'animation et de présentation nécessaires, les supports appropriés afin d'obtenir l'approbation officielle pour le lancement des opérations</p>		<p><u>Qualité de l'organisation des échanges :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les ressources nécessaires à la présentation et restitution sont identifiées et le choix est adapté aux situations - Les différentes possibilités d'outils de restitution sont explorées, le choix est cohérent dans le contexte de travail et adapté à la nature du public : réunion formelle, point d'étape, réunion de cadrage, d'information, ... - Les différents éléments constituant l'échange sont pensés en fonction de l'ensemble des collaborateurs y compris le personnel en situation de handicap - Des objectifs à atteindre sont définis et un délai de retours est fixé selon une temporalité définie par la proposition de valeur, les échéances, les calendriers des acteurs, etc.
<p>A5 - Coordination des étapes et phasages des projets en responsabilité</p>	<p>C13 - Concevoir le modèle organisationnel de déploiement des projets en définissant les étapes et phases de mise en œuvre, en qualifiant les durées respectives, en identifiant les responsabilités des acteurs impliqués, en quantifiant les charges de travail, en cartographiant leurs interdépendances et en répertoriant les ressources nécessaires afin d'optimiser la mise en œuvre des projets selon une planification d'ensemble et détaillée pour chacun d'entre eux</p>		<p><u>Qualité du modèle organisationnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le modèle organisationnel repose sur au moins une méthode de gestion agile (type <i>Work Breakdown Structure</i>, Prince 2, Structure de Découpage de Projet, etc.) - Le découpage en sous-projets (ou tâches, missions, phases, composants, lots de travail, etc.) est organisé sous forme d'arborescence, de livrables, de tâches à mener (type Organigramme des Tâches ou Organigramme Technique de Projet) - La planification est organisée grâce à des outils type P.E.R.T. (<i>Program Evaluation and Review Technique</i>) ou diagramme de Gantt et permet de visualiser le lancement des étapes / interdépendances et leur chronologie de manière graphique - L'utilisation d'outils informatiques ou digitaux (type <i>MS Project</i>, <i>Project libre</i>, <i>Smartsheet</i>) facilite la lecture et l'accessibilité de l'information du modèle organisationnel à l'ensemble des acteurs
	<p>C14 - Elaborer les outils de contrôle de la performance globale du portefeuille de projets, via les méthodes de testing, en analysant les indicateurs de performance (KPIs - <i>Key Performance Indicator</i>) opérationnels préalablement établis en tableau de bord et reporting, et en organisant les</p>		<p><u>Qualité du plan de suivi de performance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La structuration des outils permet une présentation claire des informations et une lisibilité pour l'ensemble des parties prenantes (tableau de bord, de suivi, etc...) - L'usage qui est fait de l'outil évalue en temps réel la portée des actions et les retombées des activités

	<p>revues de projet afin de mesurer le degré d'atteinte et de conformité des objectifs opérationnels et stratégiques des actions et d'anticiper d'éventuelles dérives</p>		<ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation intermédiaire et globale des objectifs est réalisé par le biais des statistiques proposés - La réflexion des outils mesure factuellement le degré d'atteinte et de conformité des objectifs - Des indicateurs d'alerte (à minima délai, coût, production) sont présents et automatisés et facilitent l'identification des dérives
	<p>C15 - Concevoir une stratégie de communication à destination des parties prenantes internes et externes des projets, en identifiant les modalités de coopération en mobilisant les outils digitaux de suivi et de communication du portefeuille projets et de partage de l'information afin de garantir leur engagement et la collecte au fil de l'eau des informations ayant un impact sur le travail d'un ou plusieurs chefs de projets et d'assurer les interconnexions entre les parties prenantes</p>		<p><u>Qualité de la stratégie de communication :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les modalités de coopération avec l'ensemble des acteurs ont été identifiées - Les outils de suivi et de partage d'information mis en œuvre dans le cadre du modèle organisationnel sont mobilisés pour organiser la stratégie de communication - La cartographie des flux d'information et de communication est illustrée et situe les acteurs ou la phase des projets - L'engagement des parties prenantes est mesurable et les interconnexions sont établies - Les modalités de la stratégie de communication sont adaptées à l'ensemble des typologies de parties prenantes et les outils adaptés à l'accessibilité universelle et au personnel en situation de handicap
<p>A6 - Conduite du changement auprès des usagers et des acteurs</p>	<p>C16 - Analyser les différents impacts de ce changement sur le fonctionnement interne, tout au long des projets, en anticipant les réactions des usagers et des acteurs, en identifiant les résistances et en projetant les solutions adaptées afin de préparer l'accompagnement au changement de l'ensemble des personnes concernées et impliquées par les projets</p>		<p><u>Qualité de l'analyse des impacts du changement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'impact des projets au sens large sont identifiés (organisationnel, structurel, méthodologique, décisionnel, humain, etc.) - Les impacts du changement sur les personnes, les services sont identifiés et cartographiés - Les facteurs clivants et les réticences éventuelles sont identifiés en fonction des impacts projets et des personnes / services concernés - Des pistes d'accompagnement ont été dressées, mises en œuvre et répondent aux usagers / acteurs et aux réticences

	<p>C17 - Accompagner les acteurs au changement, en communiquant des informations claires et factuelles sur les raisons du déploiement des projets et leur cohérence, en organisant des réunions, en leur faisant acquérir les outils et méthodes indispensables à la conduite du changement, en identifiant les besoins en formation afin d'instaurer une culture du changement et l'ancrer dans un processus continu</p>		<p><u>Qualité de l'accompagnement au changement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Un formalisme de communication a été projeté et permet une transmission claire et factuelle des raisons des différents déploiements - La typologie de communication a été adaptée en fonction des modes d'émission et des récepteurs - Les besoins en formation des usagers ont été identifiés en fonction des catégories d'utilisation (consultatif, informatif, expert, etc.) et en fonction de la périodicité de déploiement des projets - Les éléments clés du changement ont été identifiés pour créer l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes / usagers - Les techniques de communication utilisent des éléments forts de cohésion, de fédération et de partage de valeur (à minima)
<p>A7 - Gestion de la clôture et de l'évaluation des projets</p>	<p>C18 - Gérer la clôture des activités en lien avec les différents projets en cours d'exécution en effectuant les derniers tests, en organisant les réunions « post mortem », en transmettant les remarques sur les prochaines étapes aux parties prenantes afin de diffuser les derniers rapports d'activités</p>		<p><u>Qualité de la gestion des clôtures des activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une méthode de testing est présentée et les tests effectués - Les points clés suivants ont été évalués par un système objectif de notation / appréciation : l'atteinte des objectifs, le respect des délais et coûts, qualité des résultats et du travail accompli, satisfaction des parties prenantes, gestion des risques, efficacité du système de communication et transfert de connaissances / durabilité / amélioration continue - Des réunions « post mortem » ont été organisées selon les usages et les besoins (planification, questionnement de préparation, rédaction de l'ordre du jour, désignation du rapporteur et du modérateur, organisation à minima) et les normes de l'entreprise / du.des sponsor.s dans le domaine - Les comptes-rendus rédigés lors des réunions ont été relus et validés par le manager de portefeuille projets (conforme aux échanges, exhaustivité des points saillants, neutralité de ton, absence d'avis personnel du rapporteur, qualité orthographique à minima)

	<p>C19 - Clôturer la gestion administrative des projets, au fur et à mesure, en vérifiant que l'ensemble des fichiers et ressources sont bien à disposition des différents acteurs, en mettant à jour la documentation, en clôturant les contrats avec les fournisseurs, sous-traitants ou autres parties externes, en transmettant les données financières consolidées à l'équipe financière et l'ensemble des livrables aux parties prenantes et/ou organe de gouvernance afin d'assurer la finalisation des projets, d'établir le bilan de fin de chacun et permettre leur évaluation</p>		<p><u>Qualité de la clôture administrative des projets :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les documents utilisés sont visés et réaffectés à tous les points d'étapes - Une organisation logique des documents est mise en œuvre pour suivre les différents dossiers et rendre accessibles les éléments aux acteurs des projets - Les techniques de dématérialisation (exemple Gestion Electronique des Documents, cloud, espaces partagés, etc.) sont mobilisées pour limiter l'impact environnemental - Les droits d'accès aux ressources documentaires sont administrés en collaboration avec la D.S.I (Direction des Systèmes d'Informations) ou équivalent - Les données financières sont matérialisées dans un fichier adapté à l'organisation et mises à disposition des équipes financières et de direction - Un bilan complet est dressé – selon une temporalité établies - et conforme aux usages et aux normes de l'entreprise / du.des sponsors dans le domaine
<p>A8 - Evaluation et retours d'expériences des différents projets</p>	<p>C20 - Evaluer le rendement des projets par rapport aux objectifs fixés en amont et exigences initiales du.des sponsors, aux moyens de divers outils sélectionnés en fonction des besoins d'enquête dans le but d'en faire le bilan, détecter les écarts et les axes d'amélioration pour les projets suivants</p>		<p><u>Qualité du bilan et du modèle d'évaluation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Au moins un moyen d'évaluation (enquêtes, interviews, compte rendus, retours spontanés) a été mis en place pour procéder à l'évaluation d'au moins un projet - Les moyens sélectionnés répondent à une logique explicitée par rapport aux projets accompagnés - Le bilan dressé identifie les écarts entre les projections initiales et les résultats obtenus, la raison des écarts (humains, technologiques, matériels, financier), et les axes d'amélioration pour le futur permettant de limiter les risques et les dérives à venir
	<p>C21 - Organiser l'enrichissement des compétences des membres de l'équipe en mettant en place l'analyse du retour d'expérience projets et une organisation apprenante afin de tirer les enseignements de réussites et d'échecs de chacun des projets et ainsi capitaliser sur les réalisations</p>		<p><u>Qualité de l'analyse du recueil d'expérience :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une méthode d'analyse des faits remontés de la collecte d'information est mise en œuvre type DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Innover et Contrôler), méthode des 5 M (Main d'œuvre, Matières, Matériel ou Machines, Méthodes, Milieu) ou des 5 pourquoi

			<ul style="list-style-type: none"> - Des moyens de capitalisation d'expérience sont mis en place et modélisés via des outils du type wiki, fiches de retour d'expérience projets centralisées dans un répertoire partagé, Foire Aux Questions - La coordination des informations liées au retour d'expérience est assurée auprès des membres de l'équipe projets et des parties prenantes
<p>A9 - Gestion opérationnelle des équipes projets</p>	<p>C22 - Concevoir une démarche de management collaboratif en favorisant les échanges, en mettant en place les conditions d'un environnement de travail propices au travail collectif, en définissant les objectifs et en assurant les feedbacks afin de faire adhérer l'ensemble des acteurs (chef.fe de projet, membre des équipes projets, etc.) autour d'un projet global d'entreprise dans un process d'amélioration continue</p>		<p><u>Qualité de la démarche de management collaboratif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les techniques de management collaboratif sont mobilisées (clarification de l'objectif commun, mode de communication ouvert, développement des compétences collaboratives, gestion du temps et des activités chronophages, etc.) - Les conditions de l'environnement de travail sont créées et facilitent la mobilisation et l'implication des membres des équipes projets - Les éléments de mobilisation et d'adhésion sont mis en place selon la nature et la typologie des membres des équipes - Le calendrier des échanges (collectif et individuel) est établi et porté à la connaissance des membres de l'équipe - Les principes de neutralité, d'égalité et d'inclusivité sont respectés et le contrôle de leur application est fait tout au long des projets - La cohésion autour du projet global d'entreprise est attestée
	<p>C23 - Concevoir une organisation de travail à distance en utilisant les outils de collaboration multicanaux, en s'appuyant sur les différences culturelles des équipes et en prenant en compte la maturité digitale de l'organisation et des acteurs projets, en mettant en place un protocole de travail à distance dans le but de favoriser l'expérience de travail, optimiser le travail collaboratif, fluidifier les interactions et unifier les équipes autour des projets</p>		<p><u>Qualité de l'organisation du travail à distance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La proposition prend en compte les différentes formes de travail collaboratif à distance (localisation diverses des collaborateurs projets, localisation nationale et internationale, travail à distance, nouvelles formes et outils de travail, ...) - L'évaluation de la maturité digitale des membres des équipes projets est réalisée à partir d'une méthode identifiée (méthode DIMM <i>Digital Internet Maturity Model</i> ou équivalent) - Un protocole de travail est modélisé selon la maturité digitale et comprend au moins les éléments suivants : expérience de travail, optimisation du travail collaboratif à

			<p>distance et fluidité des interactions, performances du matériel et des outils informatiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les mesures et modalités ont été mises en place pour les collaborateurs en situation de handicap pour l'organisation du travail à distance
	<p>C24 - Animer les équipes projets en mettant en œuvre des méthodes d'animation (réunions, <i>briefs</i>, <i>check points</i>), en vérifiant le travail accompli, en faisant preuve d'exemplarité, dans le but de responsabiliser chacun sur l'importance de son rôle et de ses activités, en prévoyant les aménagements en cas de présence de collaborateurs en situation de handicap, et évaluer la performance collective / individuelle et par chefferie de projet</p>		<p><u>Qualité de l'animation de l'équipe projet.s :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le choix des outils est adapté aux situations précises (et détaillée) et de l'échange à avoir - Les différentes possibilités d'outils sont explorées (réunion, <i>briefing</i>, <i>check point</i>, échange informel, etc.) et justifiées - Les différents éléments constituant l'échange sont adaptés en fonction de l'ensemble des collaborateurs y compris le personnel en situation de handicap - Les techniques d'évaluation des performances (collective et individuelle, par chefferie) sont mobilisées selon les usages de l'entreprise dans le domaine et en collaboration avec le service des ressources humaines le cas échéant - L'évaluation de l'implication est contrôlée tout au long des projets par la mobilisation des outils appropriés (entretien individuel, point d'étape formel ou informel, analyse des comportements collectifs et individuels / par chefferie)
	<p>C25 - Gérer les situations conflictuelles ou émotionnellement délicates dans le respect de l'intégrité des personnes, en établissant l'origine factuelle d'un dysfonctionnement dans le but de prévenir, détecter et résoudre les situations problématiques pouvant perturber ou ralentir les projets</p>		<p><u>Qualité de l'accompagnement en cas de litige :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les étapes et méthodes de gestion de conflits sont conformes aux usages (analyse des sources du conflit, identification des points de convergences / divergences, interrogation des différentes parties, animation des rencontres à minima) - Les outils de médiation et de recherche de consensus sont privilégiés et démontrés (détermination des priorités de chacun, atténuation des tensions et des anxiétés, recherche de solution) - Les techniques de management et leadership mise en place sont rassurantes pour le collaborateur - Le suivi des situations conflictuelles ou émotionnellement délicates est réalisé

<p>A10 – Mise en œuvre du facility management</p>	<p>C26 - Entretenir la relation tripartite avec les managers hiérarchiques et des membres de l' des équipes projets en assurant la coordination de l'information en cas de cadrage / recadrage (formel ou informel), en négociant des ressources complémentaires avec les services transversaux, en rendant compte de l'avancée des livrables afin de fluidifier l'organisation du des projets, développer la collaboration au sein de l'entreprise, en prévenir les silos et prendre des décisions pertinentes et rapides en tirant profit des de la synergies collectives</p>		<p>Qualité de la relation tripartite avec les managers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les techniques de communication sont mobilisées selon les codes et les usages dans le domaine - Le manager de portefeuille de projets a su sélectionner les informations utiles ou non à transmettre afin de tenir informé les managers hiérarchiques sans entacher la relation directe avec les membres de l'équipe projets - Les techniques de négociation sont appliquées en phasage à l'instar d'une négociation commerciale lors des demandes de ressources complémentaires - Les rapports d'activités et comptes-rendus sont présentés et conformes à la réalité - Une méthodologie de communication et de synergie entre les services est présentée (type kanban) - Le développement de la compétence collective est prouvé
	<p>C27 - Guider et soutenir les membres de son équipe projets chefs.fes d'équipe projets en mettant en œuvre les techniques de la méthode agile, en contrôlant les sous-parties des projets et en présentant des modifications le cas échéant afin de faire appliquer les directives et l'exécution des tâches permettant ainsi de gérer les priorités changeantes</p>		<p>Qualité des techniques de méthode agile :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une méthodologie d'accompagnement est présentée et justifiée selon la typologie de l'équipe des projets (type <i>Scrum</i>, démarche itérative et incrémentale, <i>framework</i>, approche <i>Task force</i>, etc.) - Les techniques de « <i>leadership</i> attentif » / « <i>leadership</i> au service des autres » (ou équivalent) sont mobilisées et créées l'adhésion des membres - Une méthodologie type <i>sprint</i> est mise en œuvre avec au moins trois outils d'animation (ex : structuration de l'espace, <i>time boxing</i>, management visuel, <i>Burndown graph</i>, mêlée collective, vote de confiance, etc.) - Une approche de prise de décision collective (ou équivalent type <i>defect race</i>) est mise en œuvre pour faciliter l'acceptation des modifications et capitaliser sur le changement

<p>A11 – Gestion d’une équipe pluridisciplinaire, intergénérationnelle et multiculturelle</p>	<p>C28 - Coordonner la pluridisciplinarité et la dimension intergénérationnelle des équipes projets en mobilisant les ressources individuelles, méthodes et techniques de l'intelligence collective dans le but de capitaliser sur les compétences de chacun des membres, d'optimiser et renforcer la mise en œuvre du portefeuille de projets et l'atteinte des objectifs communs</p>		<p><u>Qualité de la coordination pluridisciplinaire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des actions (au moins 3) ont été mises en place pour créer des interconnexions entre les générations / disciplines et prévoir la mixité de discipline / âge - Les méthodes et techniques de l'intelligence collective ont été mobilisées (au moins deux) : <i>design thinking, thinktank, brainstorming</i>, carte perceptuelle, méta plan etc. - Les méthodes et outils visant à minorer les liens hiérarchiques ont été mis en place pour faciliter les échanges et développer les compétences individuelles et collectives - Les valeurs, les comportements et les attitudes insufflés au sein des équipes pluridisciplinaires et intergénérationnelles sont appropriées et permettent la promotion des organisations efficaces et efficientes
	<p>C29 - Manager une équipe multiculturelle et/ou internationale en analysant les facteurs clivants possibles, en identifiant les variables culturelles existantes, les différentes approches managériales existantes afin de proposer des actions et outils de gestion de l'interculturalité (possiblement dans un environnement multilingue) au service du développement, de la pérennisation et du bien-être des collaborateurs</p>		<p><u>Qualité du management multiculturel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les variables multiculturelles et/ou internationale de l'équipe ont été identifiées ainsi que les facteurs clivants - La culture de l'entreprise dans le domaine est étudiée, présentée et analysée - Les choix s'imposant pour l'équipe en responsabilité sont pris en fonction du management mis en œuvre - Les outils de gestion de l'interculturalité sont mis en place par rapport à la décision prise (possiblement dans un environnement multilingue) - Des aménagements sont envisagés pour pouvoir répondre à certaines hypothèses de difficultés managériales - Les objectifs de développement, de pérennisation et de bien-être des collaborateurs sont poursuivis à chaque prise de décision stratégique, dans le respect des variables multiculturelles et/ou internationale