

REFERENTIEL DU CQPM

Titre du CQPM : Chargé (e) de projets industriels

1. REFERENTIEL D'ACTIVITES DU CQPM

1.1. Mission (s) et activités visées par la qualification

Le (la) titulaire de la qualification « Chargé de Projets Industriels¹ » intervient dans le cadre de missions qui lui sont confiées, sur la conduite de projets à caractères techniques ou organisationnels.

En fonction des différents contextes et/ou organisations des entreprises, les missions ou activités du titulaire peuvent porter à titre d'exemples sur :

- *Traduction d'un besoin exprimé en objectifs opérationnels ;*
- *Organisation de la maîtrise d'œuvre de tout ou partie d'un projet ;*
- *Pilotage de la mise en œuvre de tout ou partie d'un projet ;*
- *Reporting et capitalisation relatifs à la mise en œuvre ;*
- *La communication autour du projet*

1.2. Environnement de travail

Le périmètre visé par ce référentiel est centré autour de la maîtrise d'œuvre² rendant accessible cette qualification aux missions d'un (d'une) chargé(e) d'affaire à l'exclusion des capacités d'expertises techniques liées au métier ou domaine d'activité.

Le (la) chargé(e) de projets industriels est également amené(e) à planifier et suivre l'évolution des activités liées au projet en cohérence avec les objectifs définis et en respectant l'équilibre de délais, de coûts et de ressources allouées. Pour cela il (elle) exploite un ensemble de méthodes et d'outils (planning, suivi des ressources,...) lui permettant d'optimiser le projet en tenant compte des aspects réglementaires et juridiques inhérents au projet (santé et sécurité au travail, qualité, environnement, dimension socio-organisationnelle, ...).

Il (elle) a en charge également l'organisation, la préparation (ordre du jour, planning des réunions, invitations,...) et l'animation de réunions de travail associant une équipe projet dédiée. A l'issue de chaque réunion il (elle) doit rendre compte des décisions, orientations, actions finalisées, actions à venir et des points en suspens.

¹ Ce référentiel concerne exclusivement la maîtrise d'œuvre, ce qui le rend accessible aux chargés d'affaires sans prise en compte des aspects techniques.

² Maîtrise d'Œuvre (M Œ) : terme désignant une personne ou entité chargée de la conduite opérationnelle des travaux

1.3. Interactions dans l'environnement de travail

Dans ce cadre le (la) chargé de projets industriels a en charge, à partir d'instructions d'un (d'une) responsable ou chef de projet de mener à bien la conduite du ou des projets confiés dans le but d'atteindre des objectifs définis (traduisant les exigences du ou des clients internes ou externes). Pour cela il (elle) doit garder à l'esprit une vision globale des enjeux, opportunités et risques liés au projet.

Il (elle) effectue le « reporting » de l'état d'avancement du projet à son responsable ou à une instance de pilotage (sur le plan organisationnel, économique et qualitatif).

2. REFERENTIEL DE CERTIFICATION DU CQPM

2.1. Capacités professionnelles du CQPM

Pour cela, il (elle) doit être capable de :

Capacités Professionnelles	Intitulé des regroupements de capacités professionnelles en unités cohérentes ³
1- Traduire une demande en objectifs opérationnels (phase de cadrage)	<i>BDC 0028 : La définition d'un projet</i>
2- Structurer et planifier tout ou partie des activités liées à un projet (phase de cadrage)	
3- Réaliser un état d'avancement d'un projet et traiter les écarts (phase de conduite)	<i>BDC 0029 : Le suivi d'un projet</i>
4- Animer des réunions de travail liées à un projet (phase de conduite)	
5- Effectuer un « reporting » projet (phase de conduite)	
6- Communiquer autour de la réalisation d'un projet (phase de conduite)	
7- Etablir un bilan et retour d'expérience (phase de conclusion)	<i>BDC 0030 : Le retour d'expérience d'un projet</i>

³ Blocs de compétences pour les CQPM inscrits au RNCP

2.2. Conditions de réalisation et critères d'évaluation des capacités professionnelles du CQPM

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
<p>1. Traduire une demande en objectifs opérationnels (phase de cadrage)</p>	<p>A partir d'une mission confiée à caractère technique ou organisationnel. L'ensemble des éléments relatifs à la demande sont fournis (par exemple :) <ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges • Clarification de la demande du client • Contexte et enjeux • Problématique • Résultats attendus • Spécification des besoins • ... </p>	<p><input type="checkbox"/> La demande est analysée méthodiquement (clarification, faisabilité, étude), pour cela à titre d'exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les différentes sources d'informations sont exploitées de manière exhaustives et leur pertinence justifiées ; • L'objectif du projet est considéré dans sa globalité, les limites du projet sont parfaitement appréhendées ainsi que sa faisabilité ; • Les contraintes, risques et opportunités liées au projet sont justement appréciés et intégrés à la méthodologie de conduite de projet ; • L'impact organisationnel et humain est pris en compte ; • Les exigences du client (interne ou externe) sont parfaitement transcrites (en termes de qualité, cout, délai) ; • Les solutions proposées sont pertinentes au regard de la problématique de départ et des gains attendus,... le cas échéant leur protection est envisagée (ou proposée) en terme de brevet par exemple.
		<p><input type="checkbox"/> L'ensemble des objectifs est clairement défini, ils sont formulés de manière opérationnelle en cohérence avec la mission confiée, et ils sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exprimés de manière univoque et contextualisés, ils correspondent à une finalité ; • Mesurables au travers d'indicateurs ; • Réalistes et réalisables... <p><input type="checkbox"/> Le périmètre du projet est clairement identifié et les activités « gérables » qui en découlent ainsi que les livrables attendus sont définis. Le découpage est pertinent.</p>
		<p><input type="checkbox"/> Le choix des outils d'analyses est adapté à la nature, la typologie et à la complexité du projet ainsi qu'à la culture de l'entreprise (par exemple : Entretiens, analyse fonctionnelle, ...).</p>
		<p><input type="checkbox"/> L'analyse de la demande formalisée traduit bien les exigences et besoins réels du client, elle permet de cadrer le projet, voire de le réadapter, elle est exploitable et partageable et le cas échéant elle tient compte de l'ensemble des éléments antérieurs et/ou en interaction avec d'autres projets.</p>

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
<p>2. Structurer et planifier tout ou partie des activités liées à un projet</p> <p>(Phase de cadrage)</p>	<p>Sur un projet défini (objectifs opérationnels, contexte, enjeux, risques,...)</p>	<p><input type="checkbox"/> Les données relatives à la planification sont collectées, structurées méthodiquement et justifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décomposition du projet global en tâches et activités ; • Nature (libellé) d'activités liées au projet ; • Antériorités des activités entre elles ; • Durée estimée par activité ; • Ressources ⁴ nécessaires pour chaque activité ; • Contraintes du projet (date de début, date de fin, contraintes emploi du temps,...) ; • Analyse des risques pour chaque tâche ; • ... <p><input type="checkbox"/> Leur cohérence est vérifiée.</p>
	<p>L'ensemble des données de planification sont fournies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitution de l'équipe projet. • Liste des activités comportant : libellé, durée, ressources associées. 	<p><input type="checkbox"/> La méthode de planification est adaptée à la typologie de projet et aux normes en vigueur (par exemple : Méthode PERT, Méthode des potentiels,...).</p> <p><input type="checkbox"/> L'utilisation des outils de planification est en cohérence avec les moyens matériels de l'entreprise (logiciel de gestion de projet) ainsi que du niveau de complexité du projet à conduire (nombre d'interactions, nombre de tâches,...).</p>
	<p>Les outils de planification sont mis à disposition (logiciels, autre média,...).</p>	<p><input type="checkbox"/> La planification est optimisée en tenant compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des tâches critiques, des contraintes des marges de manœuvre, des échéances, des possibilités de jalonnement, de lissage des ressources.... • Des points de validation et de cadrage (instance de pilotage) définis à des moments stratégiques ; • Des séances de travail nécessaires (rythme, nature de la réunion, personnes conviées en fonction de leur contribution au projet...) ; • ... <p><input type="checkbox"/> La disponibilité des ressources nécessaires est vérifiée.</p>
		<p><input type="checkbox"/> Un calendrier prévisionnel ainsi qu'un état d'engagement prévisionnel est proposé et commenté de manière pertinente.</p> <p><input type="checkbox"/> Des indicateurs de suivi d'avancement pour chaque activité sont proposés, leur pertinence est justifiée.</p>

⁴ Au sens de la Norme ISO 10006 : « Système de management de la qualité – Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets » : Les équipements, installations, finances, informations, matériels, logiciels, personnel et espaces constituent des exemples de ressources.

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
3. Réaliser un état d'avancement d'un projet et traiter les écarts (Phase de conduite)	Sur un projet défini comportant un écart à traiter (objectifs opérationnels, contexte, enjeux, risques,...). Les éléments préalablement établis sont : <ul style="list-style-type: none"> • Planning prévisionnel • Indicateurs de suivi • Ressources affectées • Mode de pilotage (réunion, mode de reporting, modalités de pilotage,...) • ... 	<input type="checkbox"/> Le suivi du projet est assuré de manière régulière en s'appuyant sur des outils opérationnels qui sont exploités méthodiquement (par exemple) : <ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord du projet comportant les charges de travail semaine par semaine, • Tableau d'évaluation des charges, • Tableaux de plans d'actions et/ou état des livrables, • Planning de réalisation • Mise à jour des risques • Choix des solutions.... <input type="checkbox"/> Une vigilance particulière est apportée aux activités critiques sur le plan coût, qualité, délai, management.
		<input type="checkbox"/> L'exploitation des indicateurs de suivi est maîtrisée, ils sont commentés de manière pertinente. Ils traduisent bien l'état d'avancement réel du projet et sont exploitables par une tierce personne (chef de projet par exemple).
		<input type="checkbox"/> Les écarts constatés sont analysés systématiquement et donnent lieu à des propositions pertinentes d'adaptation du projet ou de sa conduite (par exemple : possibilité de décalage d'une activité en fonction des marges de manœuvres, de jalonnement, de renforcement des ressources,...).
		<input type="checkbox"/> Les actions validées sont mises en œuvre de manière efficace (dans la limite de son champ de responsabilité) en tenant compte des contraintes (en terme par exemple : disponibilités des ressources, délais, réglementations en terme de droit du travail et santé et sécurité au travail,...).
4. Animer des réunions de travail liées à un projet. (Phase de conduite)	Dans le cadre de la maîtrise d'œuvre d'un projet et sur la base d'un retour d'expérience. Sur au moins deux exemples relatifs à des étapes différentes.	<input type="checkbox"/> L'animation est préparée en tenant compte des objectifs à atteindre, elle permet de se situer dans le projet au travers des points suivants : <ul style="list-style-type: none"> • rappel du contexte, des enjeux et des objectifs du projet • rôle des différents membres de l'équipe projet et domaine de contribution, situation de la réunion au regard du planning prévisionnel (action menée, action à venir) et revue des plans d'actions • présentation des objectifs de la réunion et des livrables attendus, des recadrages,... • Mesure des livrables et des difficultés rencontrées • ... <input type="checkbox"/> La méthode d'animation favorise la mobilisation et l'expression des acteurs, elle est adaptée : aux participants et contexte de l'entreprise, au projet et au niveau de contribution des différents membres (méthode directive, participative,...). Les recadrages nécessaires sont réalisés.
		<input type="checkbox"/> Une trace des faits marquants, décisions, actions à mener, points en suspens est synthétisée lors de la réunion (par exemple sous forme de compte rendu), elle traduit fidèlement les différents points abordés de manière factuelle.
		<input type="checkbox"/> Un plan d'actions est formalisé à destination des participants selon une approche amélioration continue et prise en compte du facteur humain, chaque action est nominative avec une date de rendu et une formulation précise. Elle vient clôturer la réunion de manière opérationnelle (chacun sait ce qu'il doit faire, pour quoi ?, comment ?, avec quels moyens ?, selon quel délai ou échéance,... à l'issue de la réunion).

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
5. Effectuer un « reporting » projet. (Phase de conduite)	Dans le cadre d'un projet en cours de réalisation : A partir de : <ul style="list-style-type: none"> • L'ensemble des éléments de définition du projet des outils de suivi (planning, état des charges,...) • de l'historique du projet (décisions, évènements majeurs,...) • des indicateurs de suivi (objectifs/réalisé) • ... 	<input type="checkbox"/> L'ensemble des indicateurs (tableau de bord) de suivi est analysé méthodiquement et consolidé (revue des indicateurs) et commenté, on y retrouve par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • Les résultats comparés au prévisionnel • Les écarts analysés systématiquement et leurs origines repérées (causes, nature de l'écart, évolution de la dérive par rapport au prévisionnel,...) • Les évolutions justifiées, les indicateurs maîtrisés et l'équilibre qualité, coût, délai vérifié • ...
		<input type="checkbox"/> L'ensemble des éléments nécessaires à la prise de décision sont présentés de manière structurée : <ul style="list-style-type: none"> • Des solutions pertinentes et efficaces sont proposées au regard de la criticité de l'action concernée et des possibilités offertes (déplacement d'actions, renforcement des équipes,...) • Les faits marquants issus des réunions et suivi d'actions sont présentés et portés à la décision de l'instance de pilotage (comité de pilotage, responsable du projet) on y retrouve par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ➢ les éléments majeurs mis en évidence, les actions préventives ou correctives envisagées (argumentée selon les avantages et inconvénients), ➢ les risques évalués pour chaque solution, ➢ ...
		<input type="checkbox"/> L'ensemble des éléments issus du « reporting » sont parfaitement retranscrits et exploitables : <ul style="list-style-type: none"> • Les décisions prises et recadrages éventuels • Les validations actées • Les propositions éventuelles • ...

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
6. Communiquer autour de la réalisation d'un projet. (Phase de conduite)	<p>Dans le cadre d'un projet en cours de réalisation :</p> <p>A partir de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ensemble des éléments de définition du projet. • Les outils de suivi (planning, état des charges,...) • L'historique du projet (décisions, évènements majeurs,...) • Les indicateurs de suivi (objectifs/réalisé) • Les parties intéressées • 	<input type="checkbox"/> Les informations nécessaires et obligatoires sont diffusées à destination de différentes parties intéressées ⁵
		<input type="checkbox"/> La méthode de diffusion est organisée, adaptée, elle englobe selon le contexte, les éléments suivant: <ul style="list-style-type: none"> • Les personnes en charge de diffuser l'information • La fréquence de diffusion • Le mode le média • Le type d'informations • Le lieu de diffusion • Le but de la diffusion • Les destinataires interne ou externe • <input type="checkbox"/> La liste de diffusion est justifiée au regard du besoin et niveau d'information visé (destinataires, copies) et validée par le responsable.
7. Etablir un bilan et retour d'expérience (Phase de conclusion)	<p>Retour d'expérience sur un projet réalisé.</p> <p>A partir de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ensemble des éléments de définition du projet. • Les outils de suivi (planning, état des charges,...) • l'historique du projet (décisions, évènements majeurs,...) • Les indicateurs de suivi (objectifs/réalisé) • 	<input type="checkbox"/> Un bilan mesurant la performance du projet est réalisé, il comprend (par exemple, selon la nature du projet) : <ul style="list-style-type: none"> • Les mesures des ressources, des coûts et des délais réellement utilisés, par rapport aux estimations initiales ; • Les mesures et l'évaluation des activités et processus ; • Les évaluations du produit ; • Les mesures de performances des fournisseurs ; • La réalisation des objectifs du projet ; • La satisfaction des clients et des autres parties intéressées ; • ...
		<input type="checkbox"/> Une analyse méthodique est réalisée sur différents plans : <ul style="list-style-type: none"> • Technique ou qualitatif ; • Organisationnel ou socio-organisationnel ; • Economique ; <input type="checkbox"/> Des conclusions pertinentes sont tirées, sous forme de synthèse ou bilan exploitable (par exemple).
		<input type="checkbox"/> La capitalisation de l'expérience est organisée : <ul style="list-style-type: none"> • Système d'enregistrement des données ; • Système de traitement des historiques ; • ...

⁵ Selon la norme 10006 : Les parties intéressées sont des personnes ou groupe de personnes ayant intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme. Elles peuvent comprendre par exemple : des clients (du produit du projet), des fournisseurs ou sous-traitants, des partenaires, du personnel interne,....

3. CONDITIONS D'ADMISSIBILITE

Les CQPM, ou les blocs de compétences pour les CQPM inscrits au RNCP, sont attribués aux candidats⁶ sous le contrôle du groupe technique paritaire « Qualifications », à l'issue des actions d'évaluation, et dès lors que toutes les capacités professionnelles ont été acquises et validées par le jury paritaire de délibération, au regard des critères observables et/ou mesurables d'évaluation.

4. MODALITES D'EVALUATION

4.1. Conditions de mise en œuvre des évaluations en vue de la certification

- L'accès au CQPM ou blocs de compétences implique une inscription préalable du candidat à la certification auprès de l'UIMM territoriale centre d'examen.
- L'UIMM territoriale centre d'examen et l'entreprise ou à défaut le candidat (VAE, demandeurs d'emploi...) définissent dans un dossier qui sera transmis à l'UIMM centre de ressources, les modalités d'évaluation qui seront mises en œuvre en fonction du contexte parmi celles prévues dans le référentiel de certification.
- Les modalités d'évaluation reposant sur des activités/missions ou projets réalisés en milieu professionnel sont privilégiées. Dans les cas exceptionnels où il est impossible de mettre en œuvre cette modalité d'évaluation et lorsque cela est prévu dans le référentiel de certification, des évaluations en situation professionnelle reconstituée pourront être mises en œuvre.

4.2. Mise en œuvre des modalités d'évaluation

A) Validation des capacités professionnelles

L'évaluation des capacités professionnelles est assurée par la commission d'évaluation. Cette évaluation sera complétée par l'avis de l'entreprise (hors dispositif VAE).

⁶ Le terme générique « candidat » est utilisé pour désigner un candidat ou une candidate.

B) Définition des différentes modalités d'évaluation

a) Evaluation en situation professionnelle réelle

L'évaluation des capacités professionnelles s'effectue dans le cadre d'activités professionnelles réelles. Cette évaluation s'appuie sur :

- une observation en situation de travail
- des questionnements avec apport d'éléments de preuve par le candidat

b) Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel

Le candidat transmet un rapport à l'UIMM territoriale centre d'examen, dans les délais et conditions préalablement fixés, afin de montrer que les capacités professionnelles à évaluer selon cette modalité ont bien été mises en œuvre en entreprise à l'occasion d'un ou plusieurs projets ou activités.

La présentation de ces projets ou activités devant une commission d'évaluation permettra au candidat de démontrer que les exigences du référentiel de certification sont satisfaites.

c) Evaluation à partir d'une situation professionnelle reconstituée

L'évaluation des capacités professionnelles s'effectue dans des conditions représentatives d'une situation réelle d'entreprise :

- par observation avec questionnements

Ou

- avec une restitution écrite et/ou orale par le candidat

d) Avis de l'entreprise

L'entreprise (tuteur, responsable hiérarchique ou fonctionnel...) donne un avis en regard des capacités professionnelles du référentiel de certification sur les éléments mis en œuvre par le candidat lors de la réalisation de projets ou activités professionnels.