

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### 5 - REFERENTIELS

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

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

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'ÉVALUATION	
<i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>Bloc de compétences 1 : STRUCTURER LE CADRE ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE DU PROJET IMMOBILIER</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'une étude du marché immobilier (tendances économiques des actifs)</li> <li>Réalisation d'une veille des acteurs (identification des acteurs de marché, leurs stratégies, les tendances d'offres et de demandes, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser une étude de marché en analysant le fonctionnement des marchés immobiliers, l'évolution des différentes classes d'actifs (en lien avec les grands cycles économiques) ainsi que les stratégies des acteurs de marché en fonction du contexte économique afin de repérer les changements dans l'offre et la demande, et ainsi anticiper les besoins/saisir les opportunités de création de valeur</li> </ul>	<p>Rédaction d'une note de <u>problématique</u> : l'impact des évolutions récentes de l'environnement économique, politique, juridique sur l'activité immobilière.</p> <p>Sujet au choix de l'étudiant, sur la base d'une revue de littérature complète : publications scientifiques, études et rapports</p>	<p>Capacité à mobiliser les bons indicateurs économiques, et savoir les interpréter pour mener une analyse de marché fine =&gt; mesurée par la qualité et la pertinence des sources utilisées et du dispositif de veille économique mis en place</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production d'une analyse de l'environnement réglementaire en intégrant notamment les actualités juridiques liées aux différents codes de la construction, de l'urbanisme, de l'environnement...</li> <li>• Mise en place du cadre juridique du projet immobilier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier le cadre juridique encadrant les projets immobiliers (la législation et les normes environnementales), en menant une veille de l'évolution de l'environnement réglementaire français et ses impacts en matière d'immobilier, en tenant compte du cadre juridique des projets urbains et immobiliers (lois SRU, ALUR, ELAN...) et intégrant les changements provoqués par les normes environnementales et le numérique (changements d'usages, de modes d'acquisition, ...) afin d'assurer la mise en conformité des projets immobiliers</li> </ul>	<p>publics, publications professionnelles, presse spécialisée</p>	<p>Capacité à repérer les lois/règlements clés, puis s'y conformer, dans le cadre du développement d'un projet immobilier donné =&gt; mesurée par la qualité et la pertinence des sources utilisées et du dispositif de veille juridique mis en place</p>
<p style="text-align: center;"><b>Bloc de compétences 2 : CONCEVOIR UN PROJET IMMOBILIER ADAPTÉ AUX USAGES ET AU TERRITOIRE</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'un diagnostic territorial intégrant les transformations institutionnelles et les enjeux politiques locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer un diagnostic territorial en analysant l'impact des changements territoriaux (nouvelles architectures institutionnelles, comme le Grand Paris) sur l'investissement immobilier, les enjeux politiques locaux et leurs impacts sur les marges de manœuvres des acteurs immobiliers afin d'adapter chaque projet aux spécificités de chaque territoire</li> </ul>	<p><u>Rédaction d'une étude de cas</u> : analyse des choix stratégiques et des réalisations d'un ou plusieurs acteurs immobiliers, basée sur une enquête de terrain (entretiens)</p>	<p>Capacité à analyser finement le poids des politiques publiques et des stratégies des élus dans la conception d'un projet immobilier =&gt; mesurée par la bonne compréhension des enjeux territoriaux via la mobilisation des notions étudiées en séances</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude des usages et de la demande en immobilier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser une étude de l'évolution des usages et de la demande en immobilier,</li> </ul>		<p>Capacité à prendre en compte dans l'étude de marché des</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

	<p>notamment dans les grandes métropoles (locations saisonnières, télétravail, mutations démographiques, ...) en analysant les changements de modes de vie, de travail et de consommation afin d'adapter les projets immobiliers à ces nouveaux usages</p>		<p>indicateurs liés aux changements socio-démographiques et aux nouveaux modes de vie et consommation =&gt; mesurée par la mobilisation pertinente des indicateurs/statistiques liés aux changements de modes de vie, de travail et de consommation</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de produits immobiliers innovants permettant de répondre aux changements de modes de vie et de consommation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir un produit immobilier innovant en mettant en adéquation son offre aux nouveaux modes de vie et de consommation et en mobilisant les nouveaux outils (utilisation du BIM, révolution digitale, espaces de partage,...) afin de produire des projets immobiliers pertinents</li> </ul>		<p>Capacité à mettre l'innovation au coeur de son étude de marché et de sa conception de projet =&gt; mesurée par la mobilisation des nouveaux outils et la comparaison avec des projets immobiliers innovants répondant aux évolutions socio-démographiques</p>
<p><b>Bloc de compétences 3 : NÉGOCIER UN PROJET IMMOBILIER AVEC LES PARTIES PRENANTES</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des intérêts et représentations des parties prenantes du projet immobilier via une cartographie des acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrypter les stratégies des différents acteurs de la chaîne de valeur immobilière en élaborant une cartographie afin de connaître les intérêts et représentations de chaque acteur</li> </ul>	<p><u>Jeu de simulation d'aménagement urbain et de développement immobilier se jouant sur 2 jours :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en situation professionnelle en sous-</li> </ul>	<p>Capacité à tenir compte des intérêts et représentations de chaque acteur dans la définition de la stratégie de négociation du groupe =&gt; mesurée par la qualité de l'analyse de la cartographie des acteurs</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervision des négociations financières et juridiques avec les parties prenantes</li> <li>• Coordination de l'ensemble des parties prenantes internes et externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négocier des projets immobiliers en créant des espaces de dialogue et de négociation avec les parties prenantes afin de mettre en œuvre des projets immobiliers partagés et acceptés</li> </ul>	<p>groupes durant deux jours sur le montage d'une opération immobilière</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Animée par deux intervenants</li> <li>• Restitution orale par sous-groupe</li> </ul> <p>Jeu de rôle simulant le développement d'un quartier nouveau pendant la durée d'un mandat municipal. Pédagogie active, basée sur une simulation par ordinateur d'un marché foncier sur une zone NA-Urbanisation future. Les étudiants sont en 5 équipes de 3 à 6 et ont des rôles de promoteurs, HLM, et une mairie. Ils doivent urbaniser de manière aussi cohérente et économique un vaste espace sur un mandat municipal. Il s'agit de mettre en évidence le rôle des différents acteurs de l'aménagement urbain, à partir</p>	<p>Capacité à mener des échanges constructifs avec les autres groupes d'étudiants afin de parvenir à une stratégie d'urbanisation cohérente et partagée dans le cadre du jeu de rôle =&gt; mesurée par les décisions prises et les compromis obtenus auprès des autres équipes</p>
--	--	---	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p>du système de l'aménagement urbain développé</p> <p>Élus, aménageurs, promoteurs, habitants et entreprises interviennent sur l'espace, la recherche de leur complémentarité et de leur mise en synergie déterminent le choix des procédures et la nature même des projets.</p>	
<b>Bloc de compétences 4 : PRENDRE UNE DÉCISION D'INVESTISSEMENT IMMOBILIER ADAPTÉE AUX TRANSFORMATIONS DE L'ENVIRONNEMENT</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une veille réglementaire et politique de son territoire en étudiant les textes légaux et en évaluant les enjeux politiques et géographiques (en lien avec le droit de l'urbanisme, de la construction, de l'environnement et des contrats)</li> <li>• Réalisation d'une veille régulière des impacts RSE, du développement durable, de la transition énergétique et de la digitalisation afin d'élaborer des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer un investissement immobilier en menant une veille des textes légaux, des enjeux politiques et des nouveaux usages afin de faire des choix en adéquation avec les évolutions de l'environnement réglementaire et territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Présentation orale collective</u> d'une situation professionnelle mettant en avant la manière dont les décisions d'investissement et les montages financiers intègrent les enjeux juridiques ainsi que les transformations territoriales et sociétales du marché immobilier</li> <li>• <u>Rédaction d'un dossier écrit individuel</u> sur la base d'un cas pratique identifié par le candidat : Préparation d'un dossier de pré-étude d'un investissement immobilier mobilisant des choix</li> </ul>	<p>Capacité à intégrer les enjeux réglementaires et territoriaux dans les analyses d'investissement =&gt; mesurée par la qualité de la veille réalisée, la pertinence des sources mobilisées pour la veille et l'adéquation des propositions de financement aux transformations de l'environnement légal et sociétal</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>adaptés aux attentes du marché immobilier</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des impacts du droit immobilier, de la construction et de l'urbanisme sur le droit monétaire et financier en se basant sur les textes juridiques relatifs au logement et aux autres classes d'actifs immobiliers</li> <li>• Intégration des évolutions des nouveaux usages en matière d'immobilier résidentiel, commercial, logistique ou tertiaire</li> </ul>		<p>de financement au regard des transformations réglementaires et sociétales</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation des audits techniques sécuritaires et environnementaux des biens en vue de certification ou de labellisation (HQE exploitation, etc.)</li> <li>• Evaluation de la valeur du bien dans son contexte et pour mieux anticiper les évolutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser un investissement immobilier adapté aux nouveaux usages en matière d'immobilier et aux enjeux liés à l'environnement en évaluant l'adéquation du projet envisagé à ces enjeux afin de répondre aux attentes du marché immobilier</li> </ul>		<p>Capacité à tenir compte de l'ensemble des facteurs techniques, sécuritaires et environnementaux, ainsi que du contexte du projet et des attentes du marché de l'immobilier =&gt; mesurée par la qualité de l'évaluation réalisée et la prise en compte de l'ensemble des facteurs</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration des projets adaptés aux attentes du marché immobilier</li> <li>• Adaptation de l'investissement aux nouveaux usages en matière d'immobilier et aux enjeux liés à l'environnement</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution d'un dossier d'investissement en tenant compte des enjeux liés aux financements de l'immobilier dans les relations avec les élus et les grands acteurs territoriaux</li> <li>• Développement des relations avec les collectivités locales et les instances représentatives des différents acteurs locaux</li> <li>• Mise en œuvre d'une communication efficace sur le financement d'un projet immobilier professionnel auprès des acteurs concernés sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter une décision d'investissement aux instances locales en maîtrisant les enjeux liés aux financements de l'immobilier dans les relations avec les élus et les grands acteurs territoriaux afin d'en sécuriser l'acceptation par les parties prenantes</li> </ul>		<p>Capacité à appréhender les représentations et les intérêts des acteurs territoriaux =&gt; mesurée par la qualité de l'étude des acteurs territoriaux et l'adaptation du discours aux attentes des élus et grand acteurs territoriaux</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurisation de l'acceptation par les parties prenantes</li> </ul>			
<b>Bloc de compétences 5 : RÉALISER LE MONTAGE FINANCIER DE PROJETS IMMOBILIERS CORPORATE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification et définition des besoins et attentes des acteurs de l'immobilier professionnel en conduisant des entretiens</li> <li>• Analyse de l'opération immobilière dans ses aspects économiques, techniques, financiers, comptables, juridiques, fiscaux, administratifs et légaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser et instruire les financements immobiliers professionnels en menant une veille du marché immobilier professionnel et en analysant l'opération immobilière sous ses aspects économiques, techniques, financiers, comptables, juridiques, fiscaux, administratifs et légaux afin de préparer le montage financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Présentation orale collective</u> d'une situation professionnelle d'investissement ou de financement immobilier</li> <li>• <u>Rédaction d'un dossier écrit individuel</u> sur la base d'un cas pratique identifié par le candidat et illustrant les modalités d'ingénierie financières dans le montage financier de projets immobiliers</li> </ul>	<p>Capacité à analyser avec précision le marché immobilier en vue de monter un dossier de financement robuste =&gt; mesurée par la qualité des analyses de marché et du montage financier réalisé</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des différentes techniques financières, comptables, administratives, juridiques et fiscales et tenir compte des mécanismes de l'aménagement foncier, de la promotion immobilière, des opérations marchands de biens, de l'investissement immobilier, la transaction et la gestion immobilière afin de permettre la réalisation d'un montage financier robuste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monter la proposition de financement du projet immobilier en utilisant les techniques financières adéquates et en définissant les conditions financières permettant de concilier les politiques de risque et de rentabilité afin de pouvoir réaliser et défendre un montage financier robuste</li> </ul>		<p>Capacité à monter une proposition de financement de projet immobilier solide =&gt; mesurée par la maîtrise des techniques financières utilisées et la pertinence des conditions mises en place</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation et définition des conditions financières relatives au financement d'une opération immobilière</li> <li>• Conciliation des intérêts de la banque et du client en termes de risques et de rentabilité des opérations financées en recherchant la rentabilité optimale</li> <li>• Rédaction d'une note de synthèse et de défense du projet devant les instances de décision</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation de la robustesse des projets financés et de la valeur des biens en garantie tout en mettant en perspective les tendances du marché immobilier professionnel afin d'anticiper les risques</li> <li>• Evaluation de la valeur des biens immobiliers apportés en garantie des projets financés et de la sécurité de l'emploi des fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécuriser les montages financiers en évaluant la robustesse des projets financés et la valeur des biens en garantie tout en mettant en perspective avec les tendances du marché immobilier professionnel afin d'anticiper les risques</li> </ul>		<p>Capacité à sécuriser et défendre le montage financier =&gt; mesurée par la qualité de l'évaluation des garanties et de la note de défense</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des risques des projets financés et identification des portes de sorties les plus cohérentes</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi du bon déroulement de la mise en œuvre du financement en lien avec les gestionnaires des opérations engagées pour chaque projet immobilier financé afin de garantir le bon déroulement des opérations de financement</li> <li>• Participation à la mise en place des engagements en lien avec les notaires/avocats, les clients et la banque</li> <li>• Suivi du bon déroulement des opérations en lien avec les gestionnaires des opérations engagées notamment par des visites de cohérence entre la réalité du terrain et la nature de l'engagement de la banque (suivi des chantiers, risque GFA, ...)</li> <li>• Remontées régulières au management de tout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre la mise en place des financements/investissements décidés en lien avec les gestionnaires des opérations engagées en rendant compte de tout événement ayant une incidence sur l'évolution du risque pour chaque projet immobilier financé afin de garantir le bon déroulement des opérations de financement</li> </ul>		<p>Capacité à suivre la mise en place des financements réalisés =&gt; mesurée par la pertinence du dispositif de suivi mis en place auprès des différentes parties prenantes</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>événement ayant une incidence sur l'évolution du risque pour chaque projet immobilier financé</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à jour des informations sur les évolutions légales</li> <li>• Information aux opérationnels non commerciaux sur l'état de la relation client</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de la politique immobilière en intégrant l'ensemble des projets immobiliers et en proposant un programme d'arbitrage régulièrement</li> <li>• Veille sur les dispositions juridiques et fiscales en vigueur (autorisations d'urbanisme, plan d'occupation des sols, etc.)</li> <li>• Évaluation de la valeur des biens immobiliers et des risques de dépréciation : évolution des marchés immobiliers, respect des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer la politique d'investissement en matière de Capital Investissement Immobilier en intégrant l'ensemble des projets immobiliers et en proposant un programme d'arbitrage régulièrement afin de déployer une stratégie immobilière globale cohérente</li> </ul>		<p>Capacité à déployer une stratégie cohérente d'investissement en lien avec les financements mis en place =&gt; mesurée par la cohérence de la politique d'investissement définie en lien avec le montage financier effectué</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>normes, anticipation des normes à venir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place et suivi d'un programme d'arbitrage et de cession d'actifs : teasers, appels d'offres brokers, réalisation de la data room, négociations avec les candidats acquéreurs, signatures des promesses de vente et d'actes</li> <li>• Préparation et présentation des dossiers aux comités d'investissement</li> <li>• Suivi de l'état technique de ses immeubles en veillant à ce qu'ils respectent les réglementations en vigueur (amiante, légionellose, plomb, etc.)</li> </ul>			
<b>Bloc de compétences 6 : MANAGER UNE ÉQUIPE ET PILOTER LE FINANCEMENT D'UN PROJET IMMOBILIER</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation du mode projet pour le développement des ressources nécessaires à la finalisation d'une opération immobilière en profitant des apports de la digitalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer la coopération en mode multi-projet en favorisant le travail d'équipe en réseau et le management de projets complexes afin de mettre en cohérence les dossiers présentés aux comités d'engagements ou d'investissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Présentation orale collective</u> d'une situation professionnelle mettant en évidence les différentes étapes de pilotage et de</li> </ul>	<p>Capacité à déployer le travail en mode projet =&gt; mesurée par la fluidité du travail de groupe et l'utilisation pertinente des nouveaux outils de travail collaboratif</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>de l'économie et des nouveaux usages</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en commun des travaux de l'équipe pour la préparation et la mise en cohérence des dossiers présentés aux comités d'engagements ou d'investissements</li> <li>Proposition du pilotage des programmes de suivi des risques ainsi que du pilotage des programmes d'arbitrages et de cessions d'actifs en phase avec les contraintes réglementaires et les enjeux relatifs à la digitalisation</li> </ul>		<p>management d'un projet immobilier</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement des capacités d'analyse des membres de l'équipe en lien avec les enjeux sociaux, commerciaux, économiques et techniques d'une opération immobilière</li> <li>Mise en commun des travaux de l'équipe pour la détermination des sources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer les capacités d'analyse de l'équipe et mettre en œuvre des délégations adaptées aux profils de chaque membre de l'équipe en développant la communication et l'intelligence situationnelle afin de définir des sources de diversification des revenus par l'intégration de</li> </ul>		<p>Capacité à développer des capacités d'analyse adaptées au profil de chacun =&gt; mesurée par la contribution pertinente des membres du groupe en fonction des appétences aux différents niveaux d'analyse (enjeux sociaux, commerciaux, économiques et techniques)</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>de diversification des revenus par l'intégration de l'intégralité de la chaîne de valeur de l'immobilier, de l'origine du projet jusqu'à sa commercialisation</p>	<p>l'intégralité de la chaîne de valeur de l'immobilier</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du sens commercial pour négocier, argumenter et convaincre des interlocuteurs de haut niveau tout en entretenant son réseau professionnel dans le respect des procédures et des règles d'éthique et de déontologie</li> <li>• Définition avec le management de la stratégie d'accompagnement des projets (financement/ placement) dans le respect des procédures et des règles d'éthique et de déontologie</li> <li>• Définition avec le management et le client la stratégie patrimoniale à mettre en place dans le respect des procédures et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer le déploiement des projets en cours en développant de bonnes pratiques commerciales dans le respect des procédures et des règles d'éthiques et de déontologie afin de s'assurer de l'adéquation des financements avec la réalité sur le terrain.</li> </ul>		<p>Capacité à commercialiser efficacement un projet immobilier =&gt; mesurée par la capacité à développer de bonnes pratiques commerciales en adéquation avec les règles d'éthique et de déontologie</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

des règles d'éthique et de déontologie			
--	--	--	--

---

Le **mémoire** permet d'évaluer de manière transversale l'ensemble des compétences visées.

### Objectif :

Le mémoire professionnel est un travail personnel d'analyse et de recherche destiné à servir le projet professionnel en l'articulant avec les apports du programme du Master.

Il vise à produire de la connaissance nouvelle sur un sujet donné en lien avec le projet professionnel.

Il doit être empirique, et articuler théorie, enquête (entretiens, récoltes de données), et analyse. Il est l'outil principal de sa spécialisation.

Le travail produit doit être original, stratégique et intellectuellement robuste et engagé.

### Format :

La taille du document principal (hors annexes éventuelles) doit se situer autour de 50 pages - hors annexes et bibliographie- (plus ou moins 10% autorisé). Le résumé doit être compris entre 1.500 et 2.000 caractères (espaces compris). La police requise est Arial 11, double interligne.

### Critères d'évaluations :

- Les liens effectués entre les modules suivis dans le cadre de la formation et les réflexions apportées dans le Mémoire,
- La cohérence et l'effort de documentation des sujets abordés,
- La capacité à remettre en perspective les enjeux dans l'environnement professionnel de son travail,
- L'articulation logique du raisonnement permettant de répondre à une véritable problématique clairement exposée,
- La pertinence des arguments, des recommandations et propositions avancées,

## **ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE**

- La clarté d'expression tant écrite qu'orale,
  - La capacité de synthèse et de mise en perspective des points saillants,
  - La force de persuasion, notamment lors des échanges avec le Jury.
-