

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 <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
I – Définir, élaborer et animer une politique de culture de crise adaptée aux contraintes d'une organisation			
<p>I-A : Analyser le contexte, le mode de fonctionnement et les situations de menaces, de risques et de crises auxquels s'expose l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définir le risque, la menace et la crise selon leur typologie en tenant compte des contextes interne et sociétal et de leurs évolutions ainsi que du contexte institutionnel et réglementaire. - Maîtriser la cartographie des acteurs de la crise, tant au niveau local, spécifique, qu'au niveau organisationnel national (vision globale et « globale ») des pouvoirs publics. - Comprendre le processus de la crise et de son cycle : de la prévention des risques au retour d'expérience. Capacité à capitaliser sur les expériences vécues pour faire bénéficier l'organisation du fruit de cette expérience en vue d'optimiser sa résilience. - Réaliser une cartographie des risques et des menaces adaptables en permanence. - Maîtriser les théories systémiques et leur traduction en matière de gouvernance et de l'action dans un environnement complexe. - Analyser les risques et les menaces aux fins d'établissement d'un diagnostic de situation et d'une planification. - Procéder à un audit organisationnel permettant d'établir les failles de sécurité, les vulnérabilités et le degré de résilience de l'organisation. - Rédiger un plan de continuité d'activité à partir de l'audit organisationnel et de l'analyse des risques et des menaces ainsi que du diagnostic de situation. 	<p>Hors VAE et en VAE</p> <p>Mise en situation réelle (présentation d'une note stratégique sur un dispositif de crise devant un comité de direction fictif).</p> <p>Les auditeurs sont répartis en groupes de 3 à 4.</p> <p>Le travail individuel et collectif (de l'auditeur stagiaire ou du candidat à la VAE) vise à l'élaboration d'une note stratégique de 2 à 4 pages détaillant le projet cadre du déploiement d'un dispositif de crise au sein d'une structure comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une feuille de route priorisant les enjeux pour la structure ; - un planning succinct de formation englobant l'ensemble des strates organisationnelles de la structure ; 	<p>Pour les candidats hors VAE, durant le travail préparatoire sont appréciées l'organisation du groupe, la méthode d'analyse et de gestion de projet, la gestion des relations au sein du groupe.</p> <p>Pour tous les candidats seront appréciées les capacités à élaborer une politique de gestion des risques et des crises et à l'argumenter devant un comité de direction fictif pour le convaincre de valider le projet.</p> <p>Ce projet doit également comprendre des composantes financières et de calendrier. Il doit s'intégrer dans la stratégie globale et les objectifs stratégiques de l'entité.</p>

<p>I-B : Conseiller et accompagner la direction pour la définition et la mise en œuvre de la politique de culture de crise et le plan de continuité d'activité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer une politique de culture de crise pour l'ensemble de la structure (vision globale) et adaptée à chaque partie de la structure (visions stratégiques et systémiques). - Construire un réseau par la réalisation d'une cartographie des acteurs de la crise de l'entité (en interne et en externe) avec une spécificité pour les acteurs activables en temps de crise. - Mettre à jour en permanence la cartographie des acteurs de l'entité (et le réseau partenarial) avec, notamment, les personnes activables en temps de crise (coordonnées). - Mettre à disposition de la direction et des cadres d'astreintes, la cartographie des acteurs avec les coordonnées à jour des personnes, internes, externes et du réseau partenarial, pouvant être mobilisées. - Présenter la politique de culture de crise à la direction aux fins d'appropriation, d'adaptation éventuelle après prise en compte des apports, puis d'impulsion (mise en œuvre) au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes de l'entité. 	<ul style="list-style-type: none"> - un tableau de bord présentant le pilotage et le suivi des actions ainsi que les procédures d'évaluation du projet. <p>La note stratégique fait l'objet d'une présentation orale de chaque groupe pendant 10 à 15 minutes. L'équipe de direction (jury) doit être convaincue d'émettre un avis favorable à la mise en œuvre du projet.</p>
<p>I-C : Animer un réseau dont le but sera d'ancrer la politique et la culture de crise dans l'esprit et les pratiques de l'ensemble des acteurs de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier (création d'un réseau) dans l'organisation, les acteurs qui seront chargés d'ancrer la politique et la culture de crise dans l'esprit et les pratiques de l'ensemble des acteurs de l'organisation. - Fédérer les acteurs identifiés (relais culture de crise) pour ancrer la politique et la culture de crise dans l'organisation. - Mettre en place et déployer un plan de communication interne (impliquer le service de communication et la direction) pour l'ensemble du personnel afin de promouvoir la mise en place de la politique de développement de la culture de crise au sein de l'entité. - Harmoniser les actions visant à limiter les freins au développement et au déploiement de la culture de crise au sein de l'entité (mise en place d'actions de résolutions de conflits, d'intelligence collective, de formation à la médiation organisationnelle). - Identifier les freins, mais aussi les leviers susceptibles de limiter ou d'accélérer le développement de la culture de crise au sein de l'organisation. - Accompagner et former, avec le service formation, les relais culture de crise afin qu'ils s'impliquent dans le déploiement du plan de formation et d'accompagnement devant être déployé à l'ensemble du personnel. 	
<p>I-D : Développement de la politique de formation de la structure en matière de crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser un événement (réunion, conférence, séminaire) avec le service formation et l'appui de la direction pour présenter la politique de formation et d'accompagnement de la structure en matière de préparation de gestion et de retex de crise. - Procéder, avec les relais culture de crise à un diagnostic et une analyse des besoins de formation du personnel en vue de l'élaboration d'un plan de formation et d'accompagnement à la 	

	<p>gestion de crise pour chaque employé de l'organisation (créer des critères d'évaluation).</p> <p>- Réaliser, à l'aide du service ressources humaines et du service formation, un plan de formation et d'accompagnement, pour la résilience et la gestion de crise, au bénéfice de l'ensemble du personnel.</p> <p>- Mettre en œuvre l'action de formation et d'accompagnement proprement dite selon le plan établi (avec le service de formation) sur la base du diagnostic et des besoins détectés.</p> <p>- Procéder à une évaluation (prendre en compte les critères préalablement définis) post accompagnement et formation pour identifier les axes de progrès ainsi que ceux à travailler par rapport aux objectifs visés (développement de la culture de crise, développement de la compétence métier en lien avec les enjeux liés aux risques et aux menaces, et en prévention de la crise).</p>		
<p>II– Maîtriser le processus de crise au sein d'une organisation et préparer à la prise de décision en situation de crise</p>			
<p>II-A : Identifier les situations susceptibles de faire basculer une organisation en crise (audit organisationnel, analyse contexte/environnement).</p>	<p>- Identifier et répertorier des indicateurs à partir de la cartographie des risques, des menaces et de l'audit organisationnel réalisé.</p> <p>- Mobiliser les relais culture de crise dans la prise en compte des indicateurs et des cartographies mis à disposition.</p> <p>- Créer une cellule de veille permettant la prise en compte de signaux faibles et de réaliser une veille stratégique (connexion avec les relais culture de crise).</p> <p>- Bâtir une démarche de projet collective sous forme d'un plan d'actions structuré en prévision de la mise en œuvre d'une gestion de crise avérée.</p> <p>- Procéder à l'activation de la cellule de crise à partir d'éléments fournis par la cellule de veille (analyse contexte/environnement, événement impactant) ou de toute information conditionnant sa mise en œuvre opérationnelle.</p>	<p>Hors VAE et en VAE Mise en situation reconstituée</p> <p>Les auditeurs sont immergés dans une mise en situation de crise fictive de 3 à 4 heures.</p> <p>Un scénario de crise majeure est déroulé, dans une salle de simulation dédiée, selon une succession d'événements imposant des réactions, des analyses et des décisions. Les animateurs de ces immersions sont des experts de leur domaine. Ils peuvent être d'anciens auditeurs certifiés.</p> <p>L'évolution progressive de la situation conduit les auditeurs à des choix de décisions et à l'anticipation des impacts potentiels sur l'organisation.</p> <p>Afin de recréer les conditions de stress et d'urgence d'une situation</p>	<p>Pour tous les candidats sont appréciées les capacités (cognitives et émotionnelles) à répondre à une situation de crise dans toutes ses composantes (gestion de projet, coordination d'une cellule de crise, anticipation les conséquences d'une situation de crise, mise en place de la continuité d'activité...).</p> <p>Une séance de débriefing est organisée à l'issue de cet exercice afin d'ancrer les bonnes pratiques et de travailler sur les pistes d'amélioration.</p>
<p>II-B : Caractériser le profil de la crise et anticiper ses impacts potentiels sur la structure.</p>	<p>- Procéder à une analyse et une cartographie des risques et des menaces (phase amont de la crise).</p> <p>- Activer une cellule anticipation afin d'optimiser la caractérisation de la crise (phase amont de la crise, mais aussi pendant la gestion de crise).</p> <p>- Activer le dispositif de crise en fonction de la caractérisation du profil de la crise ;</p> <p>- Exploiter, les différents outils techniques mis à disposition lors de la gestion des crises en vue de leur caractérisation (main courante, point de situation, alerte, veille...).</p> <p>- Construire une analyse et une expertise collectives à partager avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de décision-action.</p>	<p>Afin de recréer les conditions de stress et d'urgence d'une situation</p>	

<p>II-C : Préparer et proposer des stratégies de gestion de la crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anticiper les impacts potentiels de la crise sur la structure. - Agir en responsabilité pour le pilotage d'une cellule de crise dans l'ensemble de ses composantes (organisationnelle, humaine, communicationnelle, logistique). - Disposer, grâce à l'activation de la cellule anticipation, d'une vision globale et stratégique de la situation. - Assurer la tenue de réunions décisionnelles en situation de pression et d'incertitude (prévoir l'occupation d'une salle dédiée). - Présenter, en arguant auprès des autorités concernées la proposition de stratégie de prise en charge de la crise afin de la mettre en œuvre. - Préparer le déploiement de la stratégie de management de la crise aux fins de mise en œuvre par les acteurs concernés. - Procéder à une évaluation de la stratégie, des dispositifs et des outils à partir du retex d'un exercice ou de la gestion d'une crise. 	<p>réelle, ils doivent réagir par écrit ou par téléphone aux divers inputs du scénario en temps contraint.</p> <p>Hors VAE, les auditeurs vont expérimenter l'immersion en situation de crise, au minimum à 5 reprises, tout au long de leur cursus de formation. Une cellule anticipation est créée afin d'accompagner la prise de décision du décideur et d'apprécier les risques d'évolution de la crise et les conséquences à court, moyen et long terme de sa décision.</p>
<p>II-D : Mettre en œuvre des stratégies managériales de réponses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir des exercices à partir de la cartographie des risques et de l'audit organisationnel (prendre en compte les risques psychosociaux). - Réaliser un exercice impulsé par la direction et impliquant l'ensemble des personnes de la structure avec les acteurs co-gérant l'évènement. - Renforcer la compétence en leadership de crise d'acteurs clefs de la structure par des mises en situation, voire des actions de coaching individuelles ou collectives. - Identifier les failles, les forces et toute information permettant d'améliorer la résilience de la structure (dont la gestion du stress et des émotions des différents acteurs). - Exploiter les retours d'expérience afin d'améliorer les processus de gestion de crise dans le cadre de la démarche qualité au sein de l'entité. - Diffuser une communication, portée par la direction, à l'ensemble du personnel, pour partager les éléments qualitatifs et quantitatifs du retour d'expérience. 	
<p>III– Construire et mettre en place les outils et dispositifs de réponse à la crise</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> - Bâtir une démarche de projet collective s'appuyant sur la cartographie des risques et des menaces ainsi que celle des acteurs. 	

<p>III-A : Construire le pilotage de la démarche de projet assurant la gestion de la crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Décliner la démarche projet sous la forme d'un plan d'actions structuré et séquencé dans le temps, visant le personnel de l'entité, voire des acteurs extérieurs (choix du terrain de mise en œuvre). - Procéder à un audit des moyens disponibles pour s'assurer de la réponse logistique face à une crise. - S'assurer de la bonne articulation entre la stratégie de prise en charge de la crise et sa mise en œuvre (humaine, organisationnelle, technique). - Mettre en place une cellule de crise visant à répondre aux enjeux d'une crise et à jouer son rôle stratégique (volets : opérationnel, de coordination interne-externe, de vision globale, de communication...). - Piloter le dispositif en place (démarche projet, logistique, outils et cellule de crise) lors d'un exercice pour en déterminer la cohérence et la bonne prise en charge. 	<p>Hors VAE</p> <p>Réalisation d'un mémoire de 30 à 40 pages (hors annexes) :</p> <p>Les auditeurs (en groupe de 6 à 10) réalisent un mémoire sur un thème de réflexion proposé par l'IHEMI et fondé sur le perfectionnement des outils et dispositifs de réponse à la crise. Ils doivent établir une problématique, organiser des entretiens avec des personnalités impliquées par la thématique et proposer des préconisations.</p>	<p>Lors de la restitution du mémoire, sont appréciées :</p> <ul style="list-style-type: none"> la compréhension du sujet ; la pertinence de la problématique ; la qualité de la construction argumentaire ; la pertinence des préconisations ; les qualités rédactionnelles du rapport ; la clarté de la présentation orale ; l'intégration de la réflexion dans le champ de la recherche existant ; l'adéquation des préconisations avec les contraintes des opérationnels et leur faisabilité.
<p>III-B : Concevoir, pour application et évaluation, des dispositifs de réponses, des plans de crise, de continuité d'activité, ainsi que des outils techniques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte les différents retours d'expériences disponibles (alimentation, gestion et utilisation d'une banque de données) en vue de la conception de dispositifs de réponses. - Elaborer ou prendre en compte des plans de crises ciblant les enjeux spécifiques de l'entité. Prévoir un plan générique, non thématique, permettant de répondre à tout type de crise. - Concevoir (en impliquant les acteurs concernés) des exercices de simulations contextualisés au regard des enjeux et susceptibles d'impacter la structure ou son environnement immédiat. - Concevoir et exploiter les différents outils de gestion d'une crise (main courante, point de situation, alerte, veille...). - Prévoir la mise à disposition opérationnelle d'outils techniques indispensables à la gestion d'une crise (main courante, point de situation, alerte, veille) et tester leur fonctionnement en mode dégradé (plan B en cas de coupure de courant ou de perte de connexion). - Articuler le contenu de l'exercice de simulation avec les enjeux visant à tester le plan de continuité d'activité. - Réaliser une ou des grilles d'évaluation qui permettr(ont) une analyse et un diagnostic des dispositifs de réponses lors de tests ou lors d'une crise. 	<p>Après la restitution du mémoire, chaque auditeur-stagiaire présente oralement le thème étudié en présentant son analyse du sujet et en y apportant ses préconisations.</p> <p>Ces travaux (écrit et oral) sont notés pour l'attribution du titre RNCP. Ils certifient la validation du bloc de compétence numéro 3.</p> <p>En VAE</p> <p>Réalisation d'un mémoire de 30 à 40 pages (hors annexes) :</p> <p>Le candidat doit y démontrer la manière dont il a été amené à gérer des crises dans sa carrière et le niveau de maîtrise qu'il possède. Le mémoire ne doit pas se limiter à un exposé historique, à une compilation d'expériences ou à une présentation des acteurs. Il s'agit de présenter les enjeux de la question pour son organisation, d'en faire l'analyse, d'expliquer les modalités de mise en œuvre et de proposer des pistes d'amélioration du dispositif de crise et des outils afférents. Il doit s'agir d'un travail à la</p>	
<p>III-C : Réaliser des exercices avec et pour des retours d'expériences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer et faire valider la mise en œuvre d'exercices (à partir des retours d'expériences, banque de données) aux décideurs concernés, tant en interne de l'entité que, le cas échéant, en externe. - Organiser un ou des exercices de gestion de crise sur ses différents plans (interne à l'organisation, externe avec une plus ou moins grande envergure) : 		

	<ul style="list-style-type: none"> • demandes d'autorisations (étatiques, collectivités territoriales, responsables d'entreprises...); • mobilisation de l'équipe organisation ; • communication auprès des acteurs concernés ; • préparation organisationnelle, logistique et opérationnelle ; • management opérationnel de l'évènement, le jour J ; • disposer d'observateurs avec grilles d'évaluation (lors de l'exercice) ; • évaluation à chaud (prévoir l'évaluation différée) de l'évènement. 	<p>fois original, conforme au référentiel de compétences et en adéquation avec les attentes des opérationnels en situation de crise réelle.</p>
	<p>- Analyser les éléments recueillis lors des exercices pour en tirer un diagnostic (qualité de l'exercice quant à la réponse à la crise) et des enseignements (quel bilan en tirer en termes de retour d'expérience : erreurs commises à ne pas commettre, bonnes pratiques, éléments à injecter dans l'organisation, la gestion, l'accompagnement de crise ou la chaîne de décision...).</p>	
	<p>- Communiquer auprès des personnes impliquées les éléments d'informations faisant suite à l'exercice réalisé.</p>	
	<p>- Organiser une réunion bilan impliquant l'ensemble des acteurs concernés.</p>	
<p>III-D : Décliner la politique de prise en charge de la crise à tous les niveaux de la structure.</p>	<p>- Procéder à des présentations de bilan régulières à la direction afin de lui présenter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le baromètre (observation, veille, diagnostic) de la structure par rapport à l'enjeu d'être confronté à une crise ; • l'effet de la politique de formation et d'accompagnement du personnel sur la résilience de l'organisation ; • l'évolution de la résilience de l'organisation après la réalisation d'exercices. <p>- Communiquer régulièrement auprès du personnel pour contribuer au maintien d'une culture de crise d'un niveau suffisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • combien de personnes ont été formées ? • qui sont relais de culture de crise de l'entreprise ? • quelles bonnes pratiques sont à privilégier ? • quelles connaissances et compétences faut-il maintenir et partager pour maximiser la résilience de l'organisation ? • partager les bilans réalisés après toute action de formation, d'accompagnement ou d'exercice de crises. <p>- Procéder tous les 6 mois à une réunion avec les services RH, de la formation et les relais culture de l'entreprise pour faire un</p>	

	point sur la politique de prise en charge de la crise sur les différents niveaux de la structure (formation, accompagnement, exercices, communication...).		
IV– Contribuer à une stratégie de communication adaptée au processus de crise de sa structure			
IV-A : Analyser le contexte et les enjeux de communication en interne et en externe.	<p>- Analyser le contexte médiatique et les tendances d'opinion afin d'appréhender les risques qu'ils présentent pour la structure.</p> <p>- Participer à l'élaboration des outils et de la stratégie de communication interne et externe pour atteindre les acteurs cibles.</p> <p>- Veiller le flux informationnel (par les différents canaux existants) pour adapter en permanence les informations utiles au décideur.</p> <p>- Préparer une stratégie de communication adaptée à chaque contexte de crise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • contenus (adaptés aux circonstances) ; • objectifs (consignes, informer, sensibiliser...) ; • cibles (population, riverains, victimes, en interne...) ; • vecteurs (communiqué de presse, site internet, réseaux sociaux...) ; • partenaires (qui communique sur quel sujet, qui traite une demande et qui valide un message...). 	<p>Hors VAE et en VAE</p> <p>Mise en situation reconstituée</p> <p>Les auditeurs doivent, à partir d'une situation fictive, proposée par l'IHEMI, développer une stratégie de communication de crise. Ils la déploient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à l'écrit en rédigeant une stratégie de communication dédiée, à partir du tableau proposé lors des cours ; • à l'oral, dans les conditions d'une interview vidéo fictive de 10 minutes devant deux formateurs (jouant le rôle de journaliste et de communicant), afin d'avoir des regards pédagogiques différents et complémentaires. 	<p>Le formateur évaluera tant dans le rendu écrit que lors de la performance orale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la pertinence de la stratégie de communication de crise élaborée ; • l'analyse du contexte, tant interne qu'externe ; • l'exhaustivité de la cartographie des acteurs mobilisés ou impliqués ; • l'adéquation du message avec les attentes des populations concernées et les actions mises en œuvre ; • la capacité à transmettre des informations ; • la compassion à l'égard des victimes ; • la structuration du discours ; • la présentation des moyens engagés et des actions menées. <p>Cette mise en situation est notée pour l'attribution du titre RNCP et certifie la validation du bloc de compétence 4</p>
IV-B : Faciliter le travail des acteurs de la crise par une communication adaptée (transmission de consignes, éviter la panique...).	<p>- Maîtriser les outils de la communication de crise en dédiant les plus adaptés aux objectifs de communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le téléphone (outil de temporisation) ; • le communiqué de presse/la conférence de presse (outil informant tous les médias simultanément) ; • les réseaux sociaux (passer des consignes à la population en temps réel) ; • radio/TV. <p>- Préparer les éléments de langage nécessaires au décideur pour communiquer efficacement sur la gestion d'une crise.</p> <p>- Comprendre les attentes de la population et les enjeux des différents acteurs impliqués, afin de proposer une communication harmonisée.</p>		
IV-C – Gérer la médiatisation d'une crise, en construisant des relations avec les partenaires	- Savoir travailler sa cartographie des acteurs en communication de crise (identifier les partenaires prioritaires et les acteurs sensibles).		

internes et un réseau de correspondants externes.	- Savoir organiser, structurer et diffuser des informations pertinentes et adaptées, par différents vecteurs et via des partenaires pré-identifiés.		
IV- D – Utiliser le médiatraining pour optimiser sa communication de crise.	- Entraîner à la prise de parole en public les porte-parole identifiés ou les acteurs majeurs pouvant être amenés à s'exprimer.		
IV- E – Adapter sa stratégie selon les différentes phases de la crise.	<p>- Entraîner les équipes de communicants à identifier les points de vigilance à étudier pour analyser les passages devant caméra de leurs décideurs.</p> <p>- Connaître les enjeux et les risques du Temps Zéro (tout début d'une crise) en communication de crise.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adapter son message selon les phases de gestion de crise : <ul style="list-style-type: none"> o savoir communiquer en phase d'incertitude et de pression (temps zéro) ; o savoir diffuser des consignes et présenter une situation sans ajouter de panique ; o savoir annoncer la fin d'une crise et communiquer en sortie de crise ; o développer sa communication interne (remerciement aux agents mobilisés) ; o particularité de la communication aux familles. 		