

REFERENTIEL DE LA CERTIFICATION MANAGER EXPERT QUALITE ET PERFORMANCE DES ORGANISATIONS ESS

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. ».

La certification est déclinée en 4 blocs de compétences indépendants :

1. Encadrer le diagnostic qualité et stratégique d'une Organisation de l'Économie Sociale et Solidaire
2. Concevoir, déployer un projet social et solidaire
3. Piloter le système d'information et de la performance
4. Manager les équipes, gérer les ressources humaines.

Chaque bloc est validé par des épreuves diversifiées destinées à vérifier les compétences visées, et donne lieu à la délivrance d'un certificat.

L'obtention globale de la certification nécessite la validation des 4 blocs de compétences **et** celle d'une épreuve finale (mémoire de fin de formation et présentation d'un livret des capacités managériales) écrit et soutenance orale devant le jury de certification du titre.

Dans le cadre d'un dossier en VAE, le candidat doit valider l'ensemble des blocs de compétences, en présentant son parcours professionnel par un dossier écrit et étayé de preuves, suivi d'une soutenance orale devant le jury de certification.

Candidats en situation de handicap :

Tout candidat peut saisir les référentes H+ d'Arobase pour aménager les conditions de déroulement de la formation ainsi que les modalités d'évaluation et obtenir si besoin l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation finale.

Les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations sont adaptés aux différentes situations. En respectant les spécifications du présent référentiel, à la demande des candidats concernés, le format de la modalité peut être adaptée.

Sur avis circonstancié des référentes H+ et des responsables de formation, le jury de certification peut décider d'exempter le candidat de certains critères d'évaluation :

- dans la mesure où cela ne remet pas en question la capacité professionnelle globale du candidat, et
- si le critère au regard de la nature du handicap n'a pas vocation à s'appliquer dans la pratique professionnelle future du candidat.

Dans le cadre de la conception universelle d'apprentissage, la Direction d'Arobase s'engage à poursuivre l'élaboration des modalités inclusives de formation permettant une évolution du format des référentiels et des modalités d'évaluation, et à préciser le cadre des aménagements effectués.

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'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITES D'EVALUATION	INDICATEURS
BLOC 1 – ENCADRER LE DIAGNOSTIC QUALITE ET STRATEGIQUE D'UNE ORGANISATION ESS			
A.1 Exercice d'une fonction de veille des politiques publiques en matière d'action sociale, médico-sociale et de santé.	C1.1 Prendre en compte la réglementation et les priorités sociales, médico-sociales et sanitaires pour les intégrer à la stratégie d'une Organisation ESS, en assurant une veille au niveau des politiques publiques.	1. Contrôle continu À partir de recherches documentaires et de travaux d'études, rédaction d'une note de synthèse écrite d'analyse des besoins sociaux (ABS) : - analyser les besoins sociaux d'un territoire et d'un public cible ; - identifier le cadre institutionnel, les politiques publiques s'y rapportant ; - définir la place et le rôle des acteurs clefs de l'écosystème ; - mettre en évidence comment les acteurs de l'ESS se saisissent de la problématique sociale et innovent ; - évaluer les conditions de déploiement d'une stratégie d'action et les moyens à mobiliser. Travail possible en sous-groupes. Évaluation par un binôme professionnel pair et référent Arobase.	- Le choix des méthodes de recherche, de traitement des données (qualitatif et/ou quantitatif) est adapté au contexte, et permet d'analyser les enjeux des politiques publiques et leur impact sur la stratégie d'une Organisation.
A.2 Analyse des besoins sociaux (ABS) sur un territoire. A.3 Repérage du rôle et de la place des acteurs clefs du territoire.	C1.2 Exploiter les informations liées aux besoins sociaux d'une population, et le rôle des acteurs du territoire pour identifier les réponses à mettre en place, en mobilisant les outils de l'analyse des besoins sociaux ABS (décret n° 2016-824 du 21 juin 2016).		- Les besoins sociaux des publics sont analysés (facteurs socio-économiques, niveau de dépendance, parcours de vie....) et permettent de préciser les moyens et les actions à mobiliser. - Le rôle des acteurs et celui des Organisations ESS sont modélisés par un schéma d'acteurs : positions dans l'éco système, niveau d'interdépendance
A.4 Identification des scénarios d'intervention et des moyens.	C1.3 Construire des scénarios d'intervention et de moyens adaptés, pour rendre cohérents les choix stratégiques, en utilisant les informations issues de la veille prospective (réglementation, rapports d'études, échanges de pratiques....).	- évaluer les conditions de déploiement d'une stratégie d'action et les moyens à mobiliser. Travail possible en sous-groupes. Évaluation par un binôme professionnel pair et référent Arobase.	- Les scénarios d'intervention et les moyens prévus sont cohérents et argumentés par rapport aux analyses. - La note de synthèse répond aux enjeux décrits ; la réflexion développe un point de vue novateur.
A.5 Identification du cadre éthique et déontologique de son intervention.	C1.4 Concevoir avec l'instance gouvernante et/ou politique la mission et la vision de l'organisation pour assurer la cohérence des orientations prises, en précisant le cadre éthique et déontologique de son intervention.	2. Rédaction d'un livret de suivi et d'évaluation des capacités managériales, la partie 1 comprenant : - Des tests d'auto d'évaluation des capacités managériales, - Une mise en situation de choix déontologiques et éthiques, - Une évaluation individuelle et la fixation d'objectifs de progrès. Évaluation par un binôme professionnel pair et référent Arobase.	- Le manager précise et négocie le périmètre de sa mission vis-à-vis des instances politiques et/ou de gouvernance ; sa place est légitimée. - Les situations difficiles sont identifiées ; le manager arbitre les débats et les réflexions qui clarifient le cadre éthique ou déontologique de ses interventions.

A.6 Diagnostic stratégique d'une organisation ESS, sous l'angle de la qualité de services à l'utilisateur	C1.5 Piloter le diagnostic stratégique d'une organisation ESS, en utilisant le cadre réglementaire des évaluations internes et externes des Organisations sociales et médico-sociales, pour comprendre comment se construisent la qualité et la performance de l'Organisation.	<p>3. Dossier professionnel Présentation d'un mémoire 1 (ou rapport d'évaluation externe), objet d'une convention de stage avec une structure commanditaire portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le diagnostic stratégique assorti de préconisations, d'une entreprise sociale, utilisant la méthodologie de l'EFQM® European Foundation for Quality Management), et - L'évaluation de la qualité des prestations, prenant en compte les bonnes pratiques, le niveau de performance et la capacité de la structure à conduire le changement. <p>Dossier d'environ 40 pages, écrit et soutenance orale devant le jury d'évaluation du bloc : possibilité d'un travail en binôme pour l'écrit, soutenance individuelle à l'oral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils de diagnostic (de type EFQM®) utilisés restituent une vision globale de la stratégie et de la qualité. - Les facteurs environnementaux sont évalués et qualifiés en pouvoir de pression (Analyse PESTEL). - L'évaluation de la qualité de l'Organisation sociale et médico-sociale montre la conformité par rapport au cadre et aux exigences de la HAS.
A.7 Élaboration du positionnement stratégique de l'offre de l'entreprise.	C1.6 Caractériser l'offre de l'entreprise pour évaluer son efficacité par rapport aux besoins sociaux et aux normes qualité, en dessinant une carte de son positionnement stratégique (spécificités de son offre par rapport aux autres opérateurs).		<ul style="list-style-type: none"> - La cartographie de positionnement stratégique met en évidence la spécificité de l'offre de l'entreprise. - Les scénarios d'évolution sont analysés : les points de convergence et/ou écarts sont mis en évidence par rapport aux besoins sociaux et aux normes réglementaires.
A.8 Analyse des choix expliquant la stratégie mise en œuvre et la gestion des processus.	C1.7 Évaluer les choix stratégiques et la qualité de service, en analysant les facteurs structurants grâce aux rapports internes et aux entretiens avec les dirigeants.		<ul style="list-style-type: none"> - Les facteurs structurants (gouvernance, politique et stratégie, gestion du personnel partenariats et ressources, gestion des processus) expliquent les choix stratégiques faits et comment se construit la qualité de service attendue ; leurs relations d'interdépendance sont démontrées.
A.9 Présentation du diagnostic qualité et formulation de préconisations.	C1.8 Analyser les résultats obtenus (auprès des usagers/clients, du personnel et de la société), pour expliquer l'atteinte des objectifs et des performances clefs, par le repérage des bonnes pratiques et les entretiens auprès des usagers et du personnel.		<ul style="list-style-type: none"> - Les Recommandations des Bonnes Pratiques de l'HAS sont effectives dans les services et adaptées. - Les relations de cause à effet entre les facteurs structurants de la stratégie, ceux de l'organisation et les résultats sont démontrés, les écarts justifiés. - Les préconisations sont classées en distinguant celles stratégiques et celles opérationnelles.
	C1.9 Synthétiser le diagnostic et les préconisations, en intégrant les points de vue et la validation des parties prenantes afin de garantir la légitimité du diagnostic.		<ul style="list-style-type: none"> - L'expression et la participation des parties prenantes est effective, les ajustements intégrés. - Les règles rédactionnelles du mémoire sont respectées, le vocabulaire précis et adapté. - La soutenance orale conforte la légitimité du diagnostic qualité et les préconisations faites.

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>	
		MODALITES D'ÉVALUATION	INDICATEURS
BLOC 2 – CONCEVOIR, DEPLOYER UN PROJET SOCIAL ET SOLIDAIRE			
A.10 Structuration d'une offre ou mise en place d'une plateforme de services	C2.1 Concevoir une offre ou une plateforme de services en : - organisant la consultation des usagers/ clients et des décideurs, - segmentant les besoins exprimés, - utilisant le design collaboratif, pour stimuler l'innovation de produits ou services, afin d'adapter l'offre.	1. L'étude de faisabilité d'un projet social et solidaire, qui peut être une suite du mémoire 1 de diagnostic ou une nouvelle mission en cinq étapes : 1. L'analyse et la segmentation des besoins sociaux sur un territoire, 2. La conception de l'offre, le déploiement d'un projet d'activités ou de services, en réponse à ces besoins, 3. Le repérage d'offres concurrentes ou complémentaires, 4. La construction des étapes de prise en charge du parcours des usagers, 5. L'étude de la faisabilité d'un partenariat, visant la coordination des activités/services. - Dossier écrit d'environ 20 pages, pouvant être réalisé en binôme, et soutenance orale individuelle devant le jury d'évaluation du bloc.	- La consultation des parties prenantes est effective ; le système d'information respectueux des droits et des libertés des usagers. - Les caractéristiques de l'offre ou de la plateforme de services sont étayées : segmentation précise des besoins d'usagers, adaptation de l'offre. - Les étapes de design collaboratif permettent de stimuler la création/innovation de services.
A.11 Identification des qualités distinctives de son offre.	C2.2 Évaluer les offres de concurrents en les comparant à celle de l'entreprise, afin de renforcer ses qualités distinctives, à partir de recherches documentaires ou de contacts avec des acteurs locaux.		- Les outils de l'analyse concurrentielle sont construits en lien avec la stratégie, et montrent la différenciation de l'offre. - L'analyse croise différentes méthodes (mapping, matrice, Social Business Canvas...) permettant de valider les conclusions, et les orientations.
A.12 Développement et coordination de réseaux et de partenariats	C2.3 Élaborer les étapes d'un parcours social, médico-social ou de soins d'un usager ou d'un patient en organisant la coordination, la gestion et la contractualisation de partenariat avec d'autres opérateurs.		- Les modalités et les étapes de la coordination du parcours intègrent les objectifs visés : fluidité, complémentarité, rapidité d'accès et transparence. - La contractualisation avec les partenaires tient compte des enjeux et permet d'anticiper ou de réguler les divergences. - Le dossier écrit répond aux objectifs : justesse des analyses et cohérence des propositions. - Les écrits professionnels sont de qualité : clarté, lisibilité, richesse des références théoriques. - La soutenance orale valorise le travail effectué, et montre la maîtrise du sujet.

A.13 Développement d'un plan d'actions et de communication marketing, en appui à la stratégie générale.	C2.4 Construire l'architecture de valeur d'une offre de services pour renforcer la stratégie générale, en prenant appui sur les composantes du marketing mix de projet.	2. Contrôle continu Étude de cas en marketing et pilotage de projet (acquis sous licence) en centre de formation portant sur : L'analyse de la stratégie marketing et la mise en place d'un plan d'action, La proposition d'un social business plan, et L'élaboration du système de contrôle et de gestion de la qualité.	- La proposition de valeur de l'offre de services intègre les orientations de stratégie générale et les attentes des parties prenantes. - Les composantes du marketing mix de projet sont en cohérence avec la stratégie et les moyens disponibles : cibles visées, accès aux services, prix des prestations, communication.
	C2.5 Traduire les attentes des financeurs publics ou privés pour faciliter l'accès aux financements, afin de garantir la faisabilité du projet, par la finalisation d'un business plan.		- Le business plan est complet, conforme aux financements potentiels ; le modèle utilisé Social Business Canvas traduit la synthèse et la cohérence du projet.
A.14 Construction du système de pilotage et de contrôle qualité du projet, conforme aux référentiels en vigueur.	C2.6 Préconiser un système de contrôle et de gestion de la qualité, pour évaluer l'impact interne et externe de son action, en référence aux critères de mesure (utilité et impact social) et aux normes en vigueur.	Étude de cas réalisée en sous-groupes de 2 à 3 participants, restitution par le formateur(trice).	- Le système d'évaluation et de contrôle de la qualité intègre des critères mesurables d'impact social de l'action ; il est multi dimensionnel, social, technique et économique. - Les spécificités de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sont intégrées dans l'évaluation.

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>	
		MODALITES D'ÉVALUATION	INDICATEURS
BLOC 3 – PILOTER LE SYSTEME D'INFORMATIONS ET DE LA PERFORMANCE			
A.15 Mise en place d'une stratégie d'entreprise, choix des objectifs et des moyens à mettre en œuvre.	C3.1 Concevoir une stratégie d'entreprise (vocation, mission, positionnement) en menant un diagnostic externe/interne, afin de planifier son développement et les moyens à mobiliser.	1. Jeu de simulation de pilotage stratégique en équipe de 2 à 3 participants (serious game conçu par Arobase) ayant pour objectifs : 1. Définir une stratégie de développement : - projet d'entreprise, - diagnostic de la situation - objectifs généraux, - moyens envisagés (plan d'action) ; 2. Prendre des décisions en avenir incertain sur cinq périodes ; 3. Analyser les résultats, faire le diagnostic (forces/faiblesses) de la situation pour adapter la stratégie ; 4. Prendre de nouvelles décisions , compte tenu du diagnostic et des résultats (résultat, bilan et trésorerie) ; 5. En fin de jeu, élaborer le rapport d'activités écrit et oral, justifier auprès des décideurs (jury d'évaluation du bloc) les choix effectués, les résultats obtenus et les perspectives d'avenir.	- Les choix stratégiques sont construits à partir d'une analyse de l'environnement, la prise en compte de la vocation de l'entreprise et du système des buts-objectifs-moyens des dirigeants. - Le plan de développement précise les moyens nécessaires et un chiffrage des objectifs.
	C3.2 Aligner la gestion financière sur les objectifs stratégiques afin d'assurer la cohérence entre objectifs et moyens, sur la base d'analyses risques/opportunités, en mettant en place les tableaux de bord appropriés.		- Les options de financement sont analysées à partir de données solides : évaluation des risques et des opportunités, choix de scénarii. - Les tableaux de bord intègrent le budget nécessaire (ressources accessibles, coûts, investissements) et la trésorerie prévisionnelle.
A.16 Organisation du système d'information et de contrôle de la performance	C3.3 Évaluer les résultats obtenus pour adapter les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques, par une analyse de l'évolution de l'environnement (modification des besoins, actions menées par la concurrence, aléas...).	2. Contrôle continu À partir de données réelles d'un établissement social et médico-social, élaboration d'un CPOM et mise en situation de la négociation du financement (travail individuel). Évaluation par un binôme professionnel pair et référent Arobase.	- Les résultats sont analysés à partir des écarts entre les besoins prévus et réels des usagers ou clients et l'impact des actions des concurrents. - Les décisions d'adaptation de la stratégie et des moyens sont ajustées aux aléas des situations.
	C3.4 Effectuer le reporting auprès des instances gouvernantes des décisions prises et des résultats obtenus, en illustrant les choix stratégiques, les moyens engagés, l'analyse des écarts et les perspectives.		- Le rapport présenté (écrit et oral) analyse les points faibles et les points forts de la stratégie, les moyens choisis et les résultats obtenus ; les arguments sont explicites, les perspectives d'avenir réalistes.
A.17 Élaboration, négociation d'un C.P.O.M.	C3.5 Construire et négocier un plan pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM), pour pérenniser l'accès aux financements publics ou privés, en intégrant les orientations et les attentes des financeurs publics ou privés.		- Le processus de contractualisation respecte la méthodologie attendue : proposition budgétaire, procédure consultative, procédure contradictoire. - Le plan pluriannuel est complet et réaliste : faisabilité des objectifs, du planning, des moyens prévus et des ressources allouées.

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>	
		MODALITES D'ÉVALUATION	INDICATEURS
BLOC 4 – MANAGER LES EQUIPES, GERER LES RESSOURCES HUMAINES			
A.18 Identification du niveau de délégations et de responsabilités	C4.1 Assumer son niveau de délégations et de responsabilités pour anticiper le flou dans l'organisation, par l'identification de ses préférences managériales et de son style personnel de management.	1. Contrôle continu Rédaction de la Partie 2 du livret de suivi et d'évaluation des capacités managériales, à partir de mises en situation : - Identifier et affirmer ses préférences managériales, par rapport au niveau de délégations et de responsabilités, - Animer et gérer une situation difficile, en utilisant les outils de cohésion/coopération d'équipes, - Présenter et rendre compte à oral d'un cadre actualisé de gestion des relations humaines. Travail individuel présenté auprès d'un professionnel pair et d'un référent Arobase.	- Le manager connaît son périmètre de délégations, et met en place celles de son équipe : les différentes formes de délégation sont adaptées aux situations. - Le manager a clairement cerné ses préférences managériales et ses capacités : rôles en équipe, gestion du stress, attitude face à la nouveauté...
A.19 Animation d'équipes multi métiers et/ou multi culturelles	C4.2 Manager, réguler les relations interpersonnelles, afin de prévenir les difficultés issues d'équipes multi métiers, et/ou multiculturelles par l'utilisation d'outils visant la cohésion et la coopération d'équipes.		- La dimension culturelle et la diversité sont intégrées comme variables à la cohésion et à la coopération d'équipe. - Les processus de communication sont adaptés aux situations relationnelles et conflictuelles.
A.20 Gestion des relations humaines, management du travail	C4.3 Insuffler au sein des équipes une posture d'écoute et des comportements bienveillants pour garantir la qualité de l'offre aux usagers/clients, par la diffusion et la promotion des bonnes pratiques.		- Par ses qualités d'écoute, le manager impulse une dynamique pour sensibiliser les équipes aux bonnes pratiques de prise en charge des usagers. - Il applique le principe de symétrie des attentions, en management du travail.
A.21 Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.	C4.4 Anticiper les besoins de l'entreprise en emplois et savoir-faire nécessaires à sa stratégie d'évolution, en proposant un plan de développement des compétences, de formation et/ou de recrutement.	2. Dossier professionnel Cas GRH et Management des Organisations (20 pages), à partir d'un cas conçu par AROBASE, ou acquis sous licence : - Faire un état des lieux des RH disponibles et des besoins ; - Élaborer un plan de développement des RH ; - Proposer les mesures de prévention des RPS et amélioration de la QVT ; - Réaliser le diagnostic culturel d'une organisation ESS et évaluer ses capacités de changement ;	- Le plan d'action anticipe, à l'aide de données solides, les besoins d'emplois, de métiers et de compétences de manière prospective. - Il propose des actions réalistes et planifiées (promotions internes, recrutement, formation...) en veillant à l'égalité des chances et au refus des discriminations.
A.22 Prévention des risques psycho sociaux, promotion de la qualité de vie au travail.	C4.5 Déployer une politique de prévention des risques psycho sociaux et de promotion de la santé-sécurité au travail pour fidéliser et améliorer la qualité de vie des salariés, en prévenant les situations de travail non réglementaires et/ou dangereuses.		- La politique de prévention des risques psycho sociaux et de santé, sécurité au travail est conforme aux évolutions réglementaires et aux pratiques. - Les conditions de QVT sont élaborées en coopération avec les équipes, évaluées à période régulière pour renforcer l'intérêt et la fidélisation des salariés.

<p>A.23 Accompagnement à la conduite du changement, en respect de la RSE.</p>	<p>C4.6 Évaluer le fonctionnement et le niveau d'efficacité d'une entreprise ESS pour proposer des actions d'amélioration ou de conduite du changement, en mobilisant la méthodologie du diagnostic culturel.</p>	<p>- Proposer des actions de pilotage du changement pour pérenniser la stratégie d'entreprise.</p> <p>Travail écrit possible en binôme, restitution par le jury d'évaluation du bloc.</p>	<p>- Les composantes du diagnostic culturel de l'entreprise sont identifiées : elles expliquent les conditions de réussite et les freins au changement.</p> <p>- Le bien-fondé des actions de changement (cohérence avec la stratégie et le cadre RSE) et l'impact positif pour les acteurs sont démontrés.</p>
---	---	---	---

EPREUVE FINALE MENANT À LA CERTIFICATION

La certification de Manager Expert Qualité et Pilotage des Organisations d'Économie Sociale et Solidaire est obtenue par la validation des 4 blocs de compétences et après une épreuve finale de présentation et de soutenance orale devant le jury de certification :

1. D'un mémoire professionnel correspondant à une mission de stage dont les objectifs, les modalités et les critères d'évaluation sont les suivants, et
2. De la présentation d'un livret complet des compétences managériales acquises, tout au long du cursus de formation.

	COMPETENCES VISEES	MODALITES D'EVALUATION	INDICATEURS
Production d'un mémoire professionnel et/ou de recherche : Déploiement d'un projet d'adaptation, de transformation et/ou d'innovation sociale au sein d'une Organisation ESS.	EC1. Analyser la situation de l'entreprise d'accueil dans son contexte socio-économique pour avoir une vision globale de la mission, en utilisant les outils d'analyse stratégique.	1. Rédaction d'un mémoire écrit professionnel d'environ 60 pages suite à une mission de stage visant à : - Répondre à une commande (suite du mémoire 1, diagnostic qualité et performance ou nouvelle mission), - Détecter les enjeux sous-jacents de la commande, énoncer la problématique, - Engager une réflexion autour du sujet traité, mobiliser les références théoriques et pratiques, - Mener les investigations nécessaires, - Proposer un projet d'adaptation, de transformation, ou d'innovation. Mémoire écrit pouvant être effectué en binôme, soutenance orale individuelle devant le jury de certification.	- Présentation claire et globale de la situation de l'entreprise dans son contexte socio-économique ; - Les outils d'analyse stratégique des Organisations ESS sont maîtrisés et contingents.
	EC2. Piloter un projet de transformation, d'adaptation ou d'innovation pour soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise, en utilisant la démarche de Design Thinking.		- Justesse dans l'observation des situations, pertinence des outils, la méthodologie de Design Thinking est adaptée au contexte. - Le plan d'intervention est opérationnel ; les recommandations sont réalistes et justifiées.
	EC3. Conduire la mission en précisant les étapes, les moyens à mobiliser, les résultats à atteindre (mesure d'impact) pour impliquer les dirigeants et réussir le projet de transformation ou d'innovation.		- L'impact social des changements est mesuré, en lien avec l'intérêt des parties prenantes. - Les difficultés liées au changement sont anticipées, les actions de concertation et de régulation prévues.
	EC4. Rédiger un mémoire professionnel et/ou de recherche, mobilisant des cadres théoriques pour mettre en évidence les éléments de complexité, situer la problématique, valoriser les propositions et modéliser l'ensemble.		- Les éléments de complexité sont hiérarchisés (Diagramme d'Ishikawa) ; la modélisation permet d'identifier et d'énoncer la problématique. - Cohérence de la démarche de recherche, esprit critique, capacité à exploiter les apports théoriques, en lien avec les éléments pratiques. - Qualité du mémoire écrit (structuration, syntaxe, lisibilité, références théoriques et pratiques). - Maîtrise du plaidoyer oral (aisance de l'expression, clarté de l'argumentation).

Présentation et soutenance du livret des compétences managériales.	EC5. Capitaliser les expériences et démontrer les compétences managériales acquises, par des exemples concrets et une analyse réflexive de son parcours.	2. Présentation du livret d'évaluation des compétences managériales : - Se présenter, rappel des objectifs et des compétences à atteindre, points clefs du parcours de formation, - Sur la base d'exemples concrets, démontrer les compétences managériales acquises (à partir des tests d'auto évaluation, des objectifs fixés et ceux atteints), - Valoriser un plan d'action en lien avec le projet d'évolution de carrière. Soutenance individuelle écrite et orale devant le jury de certification.	- Pertinence des exemples présentés montrant la progression et les compétences acquises. - Prise de hauteur et distanciée des situations, vision systémique des relations humaines. - Capacité à conduire une analyse réflexive de son parcours, en lien avec les acquis de formation.
	EC6. Développer un projet professionnel post-formation pour favoriser une évolution de carrière, en valorisant les acquis de la fonction de manager expert qualité et performance.		- Dimension stratégique, projection à moyen/long terme du projet personnel d'évolution, la fonction de manager expert est valorisée. - Cohérence du projet d'évolution au regard du potentiel de l'emploi et de la situation personnelle.
	EC7. Maîtriser le cadre culturel de son intervention afin de faciliter la communication, en utilisant des codes culturels adaptés à son auditoire.		- Qualité du support écrit (attractivité du projet, sincérité des constats, réflexion approfondie). - Codes culturels maîtrisés, aisance et clarté dans les relations humaines et la communication. - Richesse des échanges et des débats avec le jury.