

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>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC DE COMPETENCES 1 : REALISATION D'UN DIAGNOSTIC SYSTEMIQUE DE L'ENTREPRISE DE L'ESS			
1 En lien avec les principes et les valeurs de l'Economie sociale et solidaire, le dirigeant établit un diagnostic global de l'entreprise et du système de management afin de produire des éléments constitutifs du projet stratégique de l'entreprise	1.1.1 Construire un diagnostic global et systémique de l'entreprise prenant en compte les différents aspects quant à sa gouvernance, ses statuts, sa cohérence au regard des principes de l'ESS afin d'en dresser une analyse critique, de types forces et faiblesses, à partager avec l'ensemble des acteurs internes et externes, impliqués dans son fonctionnement.	Rédaction d'un rapport professionnel de 20 pages (hors annexes) présentant l'entreprise et le diagnostic de l'entreprise de l'Economie Sociale et Solidaire. Le rapport est composé : D'une partie 1 présentant : - L'entreprise, son activité et son positionnement dans son environnement social, économique, financier, - L'analyse du système de management, l'ensemble des politiques et ressources utilisées à l'atteinte des objectifs fixés D'une partie 2 présentant : - Les axes de progression à mener dans une approche synthétique et systémique des 3 niveaux que sont l'entreprise, le système de management et les dirigeants Présentation à l'oral du rapport professionnel devant un jury d'évaluation comprenant un temps de présentation suivi d'un échange avec les membres du jury.	➤ La complétude du diagnostic global et systémique de l'entreprise, de son système de management et de la posture du dirigeant - L'ensemble des fonctions de l'entreprise : économique, système de production, ressources humaines et gouvernance en lien avec les spécificités de l'ESS est pris en compte - La responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise est évaluée en même temps que les éléments liés à sa viabilité économique, son insertion sur son territoire. - Les objectifs et les résultats à atteindre sont définis - Le positionnement du manager, sa posture de management dans l'entreprise et à titre personnel est définie.
	1.1.2. Analyser et évaluer la performance économique et sociale de l'entreprise pour en mesurer la viabilité en intégrant les besoins du marché, son positionnement concurrentiel, la solvabilité des clients/financeurs et les évolutions de l'environnement.		
	1.1.3 Recenser les acteurs internes et externes et leurs interdépendances afin de créer et établir les partenariats ad hoc, afin d'organiser et/ou renforcer son réseau professionnel, notamment au niveau de son territoire.		
	1.1.4 A partir de l'analyse et du diagnostic définis, identifier les leviers d'actions prioritaires dans le déploiement d'une politique RSE. (en termes de responsabilité et utilité sociale) de l'entreprise sur son territoire.		
2. Le dirigeant élabore et formalise le diagnostic et définit son positionnement personnel et professionnel de manager en cohérence avec les principes éthiques de l'ESS. : défense de l'intérêt général, équité, solidarité, recherche de sens...	1.2.1 Connaître et maîtriser le champ de l'ESS, dans ses aspects éthiques, historiques (philosophiques) pour analyser et construire sa posture de dirigeant et élaborer un système de management prenant en compte son positionnement personnel au regard du projet collectif ...		➤ La pertinence et l'exhaustivité des outils utilisés dans le diagnostic, notamment dans le recours au SWOT Seront également appréciés : ➤ Clarté et structuration du rapport. ➤ Qualité de l'oral (adaptation des supports, argumentation). ➤ Le bloc de compétences est acquis sous condition d'un score de 70% des items évalués
	1.2.2 Analyser ses pratiques professionnelles pour contribuer à leur amélioration en effectuant des évolutions nécessaires afin de mettre en cohérence ses valeurs personnelles avec sa position de direction et les principes et valeurs de l'ESS.		
	1.2.3 Evaluer sa posture de dirigeant et mesurer son investissement dans une démarche de réflexivité en prenant en compte les dimensions personnelles et professionnelles de sa fonction de dirigeant ESS pour réussir l'équilibre entre ces 2 dimensions		

BLOC DE COMPETENCES 2 : ELABORATION DU PROJET STRATEGIQUE POUR L'ENTREPRISE DE L'ESS

<p>1. Le dirigeant élabore et formalise avec les parties prenantes les orientations stratégiques en lien avec le référentiel des valeurs de l'entreprise, sa vocation, ses missions, son utilité sociale et les besoins du territoire.</p>	<p>2.1.1 Mobiliser les parties prenantes et les instances de la gouvernance autour de la définition du projet stratégique dans le respect du cadre de référence, en optimisant tous les outils d'animation pour mener les concertations sur le projet et les choix d'orientation stratégique.</p>	<p>Rédaction d'un rapport professionnel de 20 pages (hors annexes) présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise, les orientations stratégiques qui prennent en compte le contexte économique, social et juridique. - La mobilisation des parties prenantes concernées par les orientations stratégiques, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Présentation du projet stratégique et présentation du projet de développement en lien avec le référentiel des valeurs de l'entreprise ➤ Mobilisation des parties prenantes du projet dans son élaboration ➤ Intégration du projet dans l'environnement territorial, partenarial, économique, social et sociétal ➤ Le plan d'action et les moyens mis en œuvre pour mener les orientations en tenant compte des finalités et de l'utilité sociale de l'entreprise sont présentés. ➤ Les outils de développement marketing envisagés ou présentés prennent en compte les fondamentaux de l'ESS. ➤ Les partenariats et acteurs à mobiliser sur le projet sont identifiés
<p>2. Le dirigeant construit le projet stratégique et le plan de développement de l'entreprise en cohérence avec les dimensions sociales et les exigences économiques de l'entreprise.</p>	<p>2.1.2 Elaborer un modèle économique et organisationnel pour mettre en œuvre le projet stratégique en prenant en considération les questions d'impact social et les besoins du territoire.</p>		
	<p>2.2.1 Identifier et préfigurer les partenariats nécessaires en recensant les acteurs internes et externes, les moyens et ressources à mobiliser dans le plan d'action pour décliner le projet stratégique de l'entreprise.</p>		
	<p>2.2.2 Etablir une stratégie marketing et commerciale pour définir les modalités de développement de produit ou de service en intégrant les principes de l'ESS.</p>		

BLOC DE COMPETENCES 3 : CONSTRUCTION ET PILOTAGE DE LA FONCTION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE L'ENTREPRISE DE L'ESS

<p>1. Le dirigeant définit le modèle économique et élabore une politique budgétaire en cohérence avec l'organisation de l'entreprise et les objectifs stratégiques de l'entreprise de l'ESS</p>	<p>3.1.1 Analyser la situation économique et financière l'entreprise pour élaborer le modèle économique et le plan de financement des projets en intégrant les ressources potentielles, sur son secteur d'activité et celles spécifiques à l'ESS.</p>	<p>Rédaction d'un rapport professionnel de 15 pages (hors annexes) présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse financière de l'entreprise, - Les axes de développement et le pilotage financier du projet stratégique en cohérence avec les valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire. <p>Présentation à l'oral du rapport professionnel devant un jury d'évaluation comprenant un temps de présentation suivi d'un échange avec les membres du jury.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le modèle économique de l'entreprise sur son secteur d'activité est défini. ➤ La situation économique et financière de l'entreprise est analysée. ➤ Les risques financiers sont identifiés et les actions correctives sont élaborées. ➤ Le plan de financement des projets de développement est établi et pertinent. ➤ Le pilotage financier et les projets de développement sont cohérents avec les orientations stratégiques et les valeurs de l'ESS. ➤ Les moyens financiers d'appui au développement stratégique sont explicités et mobilisés. ➤ La politique économique et budgétaire est partagée avec les parties prenantes. <p>Seront également appréciés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clarté et structuration du rapport, bonne lisibilité, qualité de l'expression écrite. ➤ Clarté et structuration de l'oral (complémentarité avec l'écrit, adaptation des supports, pertinence de l'argumentation). ➤ Le bloc de compétences est acquis sous condition d'un score de 70% des items évalués
<p>.2. Le dirigeant pilote la gestion administrative et financière de l'entreprise en cohérence avec les exigences réglementaires en contribuant à la valorisation du secteur de l'économie sociale et solidaire</p>	<p>3.1.2 Élaborer des objectifs et des indicateurs financiers sur les fonctions financières, commerciales et de production afin de suivre et de partager le développement de l'entreprise avec les parties prenantes (acteurs internes, externes, instances de gouvernances...) et en ayant recours à des outils d'animation, communication visant à susciter intérêt, participation et cohésion.</p>		
	<p>3.2.1. Maitriser le Cadre juridique, fiscal, comptable et budgétaire propre aux secteurs de l'ESS pour garantir la pérennité économique de l'entreprise (structuration des dispositifs et modes d'intervention des différents acteurs : financements publics, subventions, recherche de fond).</p> <p>3.2.2 Communiquer et argumenter du choix de l'ESS dans des environnements externes, concurrents et /ou « réfractaires » au modèle porté par l'ESS afin de s'inscrire auprès des partenaires, comme acteur fiable et susceptible d'impulser des changements en termes de pratiques économiques et sociales.</p>		

BLOC DE COMPETENCES 4 : CONDUITE D'UN PROCESSUS DE PRODUCTION RESPONSABLE, MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE DE L'ESS PAR LA QUALITE ET DYNAMIQUE D'AMELIORATION CONTINUE

<p>4.1. Le dirigeant organise et pilote le processus de production durable (de biens ou de services) en cohérence avec la qualité des services/produits dans une prise en compte éthique des besoins des usagers et/ou clients et dans le respect d'une organisation socialement responsable.</p>	<p>4.1.1 Définir, en concertation avec les acteurs concernés, le processus de production de biens ou de services, pour optimiser la production en prenant en compte tous les volets de l'entreprise (cartographie des processus) et les objectifs de développement et en veillant à respecter l'éthique ESS.</p>	<p>Rédaction d'un rapport professionnel de 15 pages (hors annexes) présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise, la formalisation des processus de production mis en œuvre, leur impact social et environnemental, les démarches et suivi qualité... - L'anticipation des risques <p>Présentation à l'oral du rapport professionnel devant un jury d'évaluation comprenant un temps de présentation suivi d'un échange avec les membres du jury.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le processus de production (de biens ou de services) est formalisé et prend en compte le contexte économique et les enjeux de développement durable. ➤ Une cartographie des processus est présentée ➤ Les liens sont faits entre le processus de production et les spécificités de l'ESS notamment en matière de responsabilité sociétale et/ ou impact social... ➤ Une politique d'achat socialement et écologiquement responsable est intégrée dans le processus de production ➤ Les critères de qualité sont définis et présentés en lien avec le besoin des parties prenantes (usagers, partenaires, professionnels...)
<p>4.2. Le dirigeant anticipe, pilote et gère les risques propres à son activité organisation afin d'en assurer la pérennité en cas de dysfonctionnement.</p>	<p>4.1.2 Planifier et piloter les processus afin de produire des biens ou des services de qualité en instaurant une organisation socialement responsable intégrant une politique d'achat engagée dans la co-construction d'une économie durable.</p> <p>4.1.3 Repérer les axes de développement de son système qualité et pérenniser la dynamique d'amélioration continue du service rendu ou des biens produits afin de construire une vision partagée de la stratégie et du sens donné à l'action par la mise en place d'une organisation apprenante et un ancrage durable de la culture qualité.</p> <p>4.2.1 Maitriser les exigences juridiques et réglementaires pour les intégrer dans le processus en prenant en compte toutes les activités de l'entreprise et sécuriser sa pérennité.</p> <p>4.2.2 Mettre en place les outils et indicateurs adaptés (au regard de l'activité, des biens et des services produits), afin d'anticiper et garantir le bon fonctionnement notamment et en particulier en cas d'aléas ou de dysfonctionnement. S'assurer de la formation des acteurs mobilisés sur ces outils.</p>		

BLOC DE COMPETENCES 5 : PILOTAGE DE LA DYNAMIQUE INTERNE DES RESSOURCES HUMAINES EN LIEN AVEC LES VALEURS ET LE PROJET DE L'ENTREPRISE DE L'ESS

5. Le dirigeant construit une politique RH et un système de management adapté, coopératif et inclusif en capacité de déployer la puissance du collectif travail, au service du développement des compétences, de l'épanouissement de chacun et de la réalisation d'une œuvre commune.

5.1. S'appuyer sur les valeurs et le sens de l'ESS pour en faire un élément de partage et de pilotage des RH dans un objectif d'amélioration continue qui opère de façon systémique à tous les niveaux de l'entreprise : économique, social, organisationnel...et en cohérence avec le projet politique et stratégique de l'entreprise.

5.2 S'inscrire dans le dialogue social et professionnel en faisant participer l'ensemble des équipes pour améliorer la Qualité de Vie et les Conditions de Travail (QVCT) et dans le respect des fondamentaux juridiques.

5.3 Aligner les compétences et les aspirations des équipes aux besoins stratégiques de l'entreprise afin d'anticiper les évolutions de l'emploi (GEPP) (évolutions des métiers- évolution des technologies...) par la gestion de parcours professionnels adaptés, par l'élaboration du plan de développement des compétences.

5.4 Organiser un management coopératif pour mobiliser et fédérer les différents acteurs de l'entreprise (saliées, bénévoles, élues), stimuler la créativité, optimiser et dynamiser le travail en équipe en mobilisant :

- des modalités diverses de management
- des techniques d'animation et de communication
- des principes de négociation

5.5 Créer les conditions d'une entreprise inclusive en intégrant dans le management de la diversité, les problématiques liées aux questions sociétales (prise en compte des identités interculturelles, les questions de genre ...), les questions liées au handicap en créant un environnement professionnel qui favorise l'épanouissement de chacun quelques soient les différences.

Rédaction d'un **rapport professionnel** de 15 pages (hors annexes) présentant :

- L'entreprise, l'organisation des relations humaines, les modalités de management, la conduite du changement et le plan de développement des compétences et des parcours professionnels
- Le respect d'une politique inclusive

Présentation à l'oral du rapport professionnel devant un jury d'évaluation comprenant un temps de présentation suivi d'un échange avec les membres du jury.

- La politique RH est explicitée et animée en cohérence avec le projet politique et le projet stratégique de l'entreprise ESS.
- Les fondamentaux juridiques sont identifiés et pris en compte
- La QVCT est intégrée au management des ressources humaines
- Le dirigeant pilote le développement des compétences au regard du secteur d'activité et du projet de développement stratégique, il anticipe les évolutions de l'emploi et des compétences en interne (GEPP) dans son environnement (évolutions des métiers-nouvelles technologies...).
- Le dirigeant accompagne le changement en utilisant les techniques de management des personnes et les principes de négociation pour mobiliser et fédérer les différents acteurs de l'entreprise (saliées, bénévoles, élues) autour du projet collectif.
- Le dirigeant présente une politique de management inclusive.

Seront également appréciés :

- Clarté et structuration du rapport, bonne lisibilité, qualité de l'expression écrite.
- Clarté et structuration de l'oral (complémentarité avec l'écrit, adaptation des supports, pertinence de l'argumentation).
- Le bloc de compétences est acquis sous condition d'un score de 70% des items évalués

BLOC DE COMPETENCES 6 : ANIMATION DES INSTANCES DE GOUVERNANCE, DES ACTEURS INTERNES ET DES PARTENARIATS AUTOUR DU PROJET STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE DE L'ESS

6. Le dirigeant anime le projet stratégique de l'entreprise et la conduite du changement par l'accompagnement des acteurs internes (salariés et gouvernance), externes (partenaire et territoire...), la conduite du changement.

6.1. Animer/Coanimer les instances et les différentes parties prenantes de la gouvernance pour les fédérer au projet de l'entreprise, dans le respect des rôles et des pouvoirs définis (statuts), en lien avec le cadre de référence, et en cohérence avec le développement stratégique de l'entreprise.

6.2 Construire, animer les partenariats pour accompagner le développement du projet stratégique et le développement territorial de l'entreprise en mobilisant les techniques de négociation et en cohérence avec ses valeurs et les finalités de son projet social.

6.3 Elaborer une communication à l'interne et à l'externe pour rendre lisible et partager la vision stratégique et les plans d'action de l'entreprise, en mobilisant toutes les ressources de communication.

6.4 Prendre les décisions éclairées ou nécessaires en particulier dans des situations de difficultés ou de conflit en mobilisant les outils de dialogue et de négociation sociale afin de garantir la pérennité de l'entreprise dans le respect des principes de l'ESS.

Rédaction d'un **rapport professionnel** de 15 pages (hors annexes) présentant :

- La mise en cohérence, l'organisation et l'animation des instances de gouvernance sur le projet stratégique de l'entreprise,
- L'animation des acteurs et partenaires du système, les modalités de négociations.

Présentation à l'oral du rapport professionnel devant un jury d'évaluation comprenant un temps de présentation suivi d'un échange avec les membres du jury.

- Les instances de gouvernance sont explicitées, associées et mises en lien avec le projet stratégique. Le dirigeant anime ces instances et pose une analyse critique de ces instances.
- Le dirigeant fait apparaître centralement le projet politique.
- La politique de communication est présentée.
- Le partenariat, nécessaire au développement du projet stratégique est explicité et mobilisé notamment dans sa dimension territoriale.
- Les techniques de négociation et de communication participatives sont mobilisées.

Seront également appréciés :

- Clarté et structuration du rapport, bonne lisibilité, qualité de l'expression écrite.
- Clarté et structuration de l'oral (complémentarité avec l'écrit, adaptation des supports, pertinence de l'argumentation).
- Le bloc de compétences est acquis sous condition d'un score de 70% des items évalués