

**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 <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	CRITERES D'ÉVALUATION
<p><b>Activité 1 : Manager les équipes et leurs activités</b></p> <p>1.1 Organiser et coordonner les activités de son unité ou du projet conformément aux objectifs stratégiques de l'entreprise</p>	<p>1.1.1 Définir un plan d'activité (business plan) répondant aux orientations stratégiques de l'entreprise pour le décliner en objectifs et en règles de fonctionnement opérationnelles et s'inscrire dans une démarche globale de performance</p> <p>1.1.2 Clarifier les rôles et responsabilités de chaque collaborateur sur la base d'objectifs individuels et de moyens alloués pour assurer la répartition des activités</p> <p>1.1.3 Planifier et distribuer la charge de travail au sein de son équipe en tenant compte des processus de travail de l'unité et des priorités (ressources à mobiliser, opérations, cahier des charges, délais, etc.) pour atteindre les objectifs fixés</p>	<p><b>Volet 1</b> Application professionnelle réelle (ou simulée) de gestion d'une situation managériale complexe et liée aux enjeux du rôle du manager.</p> <p>Le candidat présente un PPT d'une dizaine de pages soutenu à l'oral pendant 20 minutes suivies de 10 minutes de questions/réponses avec le jury. Le candidat présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contexte et le périmètre d'une situation managériale réelle répondant notamment aux enjeux RH du rôle de manager</li> <li>- Le diagnostic des forces et faiblesses de cette situation</li> <li>- Les éléments déclencheurs</li> <li>- Les enjeux et les risques de la situation, notamment en termes de gestion de compétences, de respect du droit du travail et de qualité de vie au travail</li> <li>- Les actions menées et préconisées pour répondre aux risques/enjeux ainsi que les bénéfices attendus</li> <li>- Les pratiques de management retenues et leurs modes de mises en œuvre pour répondre aux obstacles et/ou aux résistances</li> <li>- Les critères de succès des actions menées</li> <li>- Les résultats obtenus et les conclusions tirées de cette expérience managériale afin de les capitaliser en voies de progrès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les orientations stratégiques et les objectifs généraux du service ou du projet sont correctement identifiés, liés et cohérents.</li> <li>- Les données d'organisation et les objectifs opérationnels sont clairement exprimés et cohérents avec l'activité présentée.</li> <li>- L'organisation et la répartition des rôles pour chacun des membres de l'équipe sont clairement présentées. Elle justifie en quoi elles permettent une utilisation des ressources de manière proportionnée et équitable pour atteindre les objectifs fixés.</li> <li>- Les objectifs fixés sont SMART (Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes, Temporels), clairs et précis.</li> <li>- Les forces et faiblesses de l'organisation sont correctement analysées et les préconisations sont vectrices d'une vision stratégique pertinente.</li> </ul>
<p>1.2 Accompagner les mutations des activités et les évolutions numériques de son entreprise</p>	<p>1.2.1 S'approprier les enjeux de la stratégie globale et numérique de l'entreprise pour en mesurer les impacts sur son activité et son mode de management</p> <p>1.2.2 Intégrer dans sa pratique professionnelle les évolutions et outils numériques permettant d'optimiser l'activité</p> <p>1.2.3 Identifier et prévenir les risques liés à l'utilisation des outils numériques (psycho-sociaux, sécurité informatique, etc.)</p> <p>1.2.4 Favoriser l'appropriation et le développement des outils numériques par les collaborateurs</p> <p>1.2.5 S'appuyer sur ces outils pour développer un management collaboratif favorisant l'innovation</p>	<p><b>Volet 2</b> Etude de cas réelle basée sur le diagnostic de maturité transformationnelle de l'entreprise pour faire face aux mutations de son environnement ainsi que l'analyse des pratiques en matière d'usages du numérique. Le candidat élabore un PPT synthétique (5 pages maximum) pour présenter la synthèse de son diagnostic et ses préconisations d'améliorations.</p> <p>Le candidat présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les activités et l'organisation de son service</li> <li>- Le diagnostic de maturité transformationnelle et des pratiques numériques de son entreprise ainsi que ses préconisations d'évolution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les mutations, évolutions et transitions rencontrées par l'entreprise sont repérées et expliquées (avant/après).</li> <li>- Des axes d'amélioration visant à optimiser les pratiques opérationnelles notamment par l'intégration d'outils numériques sont identifiés.</li> <li>- Le style de management de l'équipe est exposé et l'impact des outils numériques/innovants sur celui-ci est présenté et cohérent.</li> <li>- Les équipes sont sensibilisées et suivies dans l'utilisation des outils numériques afin de limiter les comportements à risques ou excessifs. Les critères de vigilances dans les utilisations sont présentés.</li> <li>- L'adhésion des équipes dans l'accompagnement aux nouveaux outils numériques est définie.</li> <li>- Les pratiques et outils de management collaboratif sont repérés et cohérents avec la personnalité, la maturité et le fonctionnement de l'équipe.</li> <li>- L'équipe est impliquée dans une démarche favorisant l'innovation (créativité, intelligence collective, synergies...), notamment par l'utilisation d'outils collaboratifs.</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

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	CRITERES D'ÉVALUATION
1.3 Motiver et accompagner ses collaborateurs vers l'atteinte des objectifs collectifs/individuels	<p>1.3.1 Evaluer les performances et les aptitudes du personnel sous sa responsabilité directe avec bienveillance pour valoriser les résultats individuels et accompagner les collaborateurs en difficulté</p> <p>1.3.2 Identifier les leviers de motivation de ses collaborateurs et les défendre auprès de sa hiérarchie (intérêt du poste, ambiance, reconnaissance, gratification, évolution, projet, etc.) afin de proposer aux collaborateurs une réponse adaptée prenant en compte leurs intérêts professionnels, leurs potentialités et les contraintes de leur poste</p> <p>1.3.3 Développer des stratégies de transparence et de confiance avec son équipe (délégation, prises de décision en équipe, authenticité et clarté de son discours) pour donner du sens aux activités et renforcer l'engagement de chacun</p> <p>1.3.4 Anticiper et agir sur les situations complexes et/ou conflictuelles nécessitant des prises de décision exemplaires et réactives (rencontre collective et individuelle, médiation, recadrage, sanction, etc.) pour maintenir un climat social favorable à l'implication des équipes et gérer les situations de crise</p>	<p><u>Volet 1</u> Application professionnelle réelle (ou simulée) de gestion d'une situation managériale complexe et liée aux enjeux du rôle du manager. Le candidat présente un PPT d'une dizaine de pages soutenu à l'oral pendant 20 minutes suivies de 10 minutes de questions/réponses avec le jury. Le candidat présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contexte et le périmètre d'une situation managériale réelle répondant notamment aux enjeux RH du rôle de manager</li> <li>- Le diagnostic des forces et faiblesses de cette situation</li> <li>- Les éléments déclencheurs</li> <li>- Les enjeux et les risques de la situation, notamment en termes de gestion de compétences, de respect du droit du travail et de qualité de vie au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les compétences disponibles (des collaborateurs) sont correctement identifiées et mesurées individuellement.</li> <li>- Les performances ou les écarts sont correctement repérés en fonction des objectifs attribués à l'équipe.</li> <li>- Le suivi des performances ou des écarts est diffusé en collectif régulièrement. Il permet à chaque collaborateur de visualiser l'état actuel de son activité et de ses résultats.</li> <li>- Le personnel concerné par des difficultés de performance est correctement repéré et accompagné.</li> <li>- Les leviers de motivation des collaborateurs sont correctement identifiés et les préconisations d'organisation favorisent la collaboration et la confiance.</li> <li>- Un mode de valorisation pertinent et impliquant les collaborateurs est proposé et proportionné avec les aspirations des collaborateurs, les enjeux et moyens de l'entreprise.</li> <li>- Le mode de management prévoit des opportunités de délégation, de prise d'autonomie, de consultation et d'information avant prise de décision.</li> <li>- Les facteurs de risques de conflits et enjeux psycho-sociaux sont correctement repérés et anticipés. Les préconisations managériales permettent de prévenir ou traiter les situations de crises de façon neutre et proportionnée.</li> </ul>
1.4 Contribuer au développement des compétences collectives et individuelles de ses collaborateurs	<p>1.4.1 Recenser les besoins en formation et les perspectives d'évolution des membres de son équipe pour développer et pérenniser les compétences de ses collaborateurs et par là même les résultats de l'entreprise</p> <p>1.4.2 Traduire les besoins et potentiels d'évolution des compétences de ses collaborateurs en plans d'actions individuels (formations, accompagnement, tutorat, training, recrutement, etc.) en s'appuyant sur le service Ressources Humaines</p> <p>1.4.3 Favoriser la polyvalence de l'équipe par un management des compétences agile (travail collaboratif, inter-service et intergénérationnel, prises d'initiatives et d'autonomie encouragées, progression des responsabilités confiées) pour augmenter leur transversalité, leurs savoir-faire et la flexibilité de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les actions menées et préconisées pour répondre aux risques/enjeux ainsi que les bénéfices attendus</li> <li>- Les pratiques de management retenues et leurs modes de mises en œuvre pour répondre aux obstacles et/ou aux résistances</li> <li>- Les critères de succès des actions menées</li> <li>- Les résultats obtenus et les conclusions tirées de cette expérience managériale afin de les capitaliser en voies de progrès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les facteurs de risques en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sont correctement repérés et anticipés. Les préconisations prennent en compte ces éléments et sont cohérentes avec l'organisation.</li> <li>- L'entretien professionnel des collaborateurs est utilisé comme outil de management pour leur permettre de progresser.</li> <li>- Les actions de formations ou d'adaptation proposées sont cohérentes avec les besoins en compétences pour assurer l'activité de son unité. Un transfert de compétences est prévu et expliqué.</li> <li>- Le mode de coopération permet de faire interagir les collaborateurs entre eux et de développer l'intelligence collective.</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

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	CRITERES D'ÉVALUATION
1.5 Assurer le respect des réglementations qui encadrent l'activité professionnelle de son unité (procédures, droit du travail, règlement intérieur, consignes de sécurité, etc.)	<p>1.5.1 Veiller au respect de la législation sociale par son management et à l'occasion des traitements administratifs liés aux embauches, congés, absences, heures supplémentaires, entretiens professionnels, disciplinaires, etc., en concertation avec le service Ressources Humaines</p> <p>1.5.2 Garantir l'application des procédures et réglementations par les membres de son unité (applicables au champ d'activité)</p> <p>1.5.3 Détecter les situations de travail à risque et les problèmes de santé et de sécurité aux fins de les signaler et de mettre en œuvre les actions préventives et correctives utiles</p>	<p><u>Volet 1</u> Application professionnelle réelle (ou simulée) de gestion d'une situation managériale complexe et liée aux enjeux du rôle du manager. Le candidat présente un PPT d'une dizaine de pages soutenu à l'oral pendant 20 minutes suivies de 10 minutes de questions/réponses avec le jury. Le candidat présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contexte et le périmètre d'une situation managériale réelle répondant notamment aux enjeux RH du rôle de manager</li> <li>- Le diagnostic des forces et faiblesses de cette situation</li> <li>- Les éléments déclencheurs</li> <li>- Les enjeux et les risques de la situation, notamment en termes de gestion de compétences, de respect du droit du travail et de qualité de vie au travail</li> <li>- Les actions menées et préconisées pour répondre aux risques/enjeux ainsi que les bénéfices attendus</li> <li>- Les pratiques de management retenues et leurs modes de mises en œuvre pour répondre aux obstacles et/ou aux résistances</li> <li>- Les critères de succès des actions menées</li> <li>- Les résultats obtenus et les conclusions tirées de cette expérience managériale afin de les capitaliser en voies de progrès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La réglementation et les procédures de l'entreprise applicables à l'activité sont correctement identifiées et expliquées clairement.</li> <li>- Les facteurs de risques de dysfonctionnement en matière de droit du travail/réglementation sont repérés et anticipés de manière pertinente. Les préconisations prennent en compte ces éléments et sont cohérentes avec l'organisation.</li> <li>- Les risques liés à la santé et à la sécurité dans l'organisation sont correctement identifiés et les mesures préventives proposées sont adaptées (formations, équipements, etc.).</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

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	CRITERES D'EVALUATION
<p><b>Activité 2 : Piloter et animer la communication de son service</b></p> <p>2.1 Recueillir, analyser et mettre en forme les informations relatives au fonctionnement du service ou de l'équipe afin de valoriser son activité</p>	<p>2.1.1 Repérer les informations et indicateurs utiles à échanger (de façon ascendante, descendante et transversale) avec son équipe et les autres acteurs afin d'adapter le mode et le contenu de sa communication</p> <p>2.1.2 Associer les indicateurs pertinents pour rendre compte de l'activité dans un tableau de bord opérationnel afin de faire un état des activités et faciliter la compréhension des interlocuteurs</p>	<p>Application professionnelle (réelle ou simulée) d'une situation de communication nécessitant la valorisation de son activité auprès d'une cible identifiée sous forme de pitch.</p> <p>L'évaluation du candidat donne lieu au tirage au sort d'une situation de communication et à la préparation de sa soutenance orale de 10 minutes.</p> <p>Le candidat présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contexte de la situation tirée au sort</li> <li>- L'objectif du sujet de communication</li> <li>- Les besoins et les attentes de la cible</li> <li>- Le choix des arguments</li> <li>- La mise en application du pitch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les informations essentielles à transmettre à l'équipe sont correctement repérées et réparties dans des modes/temps de diffusion adaptés en fonction de leur intérêt pour les différents acteurs concernés.</li> <li>- Les indicateurs sélectionnés sont correctement structurés, synthétisés et expliqués pour être compris et exploitables par les acteurs.</li> </ul>
<p>2.2 Fédérer son équipe et les acteurs de l'entreprise par une communication assertive, une aisance relationnelle et des informations structurées</p>	<p>2.2.1 Décliner au quotidien les valeurs et la stratégie de l'entreprise auprès de son équipe pour donner du sens au travail et aux priorités de chacun</p> <p>2.2.2 Structurer les modalités de partage d'information de l'équipe et des clients internes en choisissant les circuits adaptés (briefings, réunions de service et interservices, affichage, notes d'information, comptes rendus, boîte à idées, lieux d'échanges, intranet, etc.) conformément aux processus de l'entreprise pour assurer le bon acheminement de l'information (bon destinataire, rythme, format)</p> <p>2.2.3 Assurer un rôle de manager coach en pratiquant l'inclusion, l'écoute active, l'humilité et l'empathie dans ses communications (transmission des informations et indicateurs clés, interactions, échanges et débats constructifs) pour impliquer l'ensemble des personnalités dans l'atteinte des objectifs du service ou du projet</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La communication relaye et décrit les valeurs et la stratégie de la direction efficacement.</li> <li>- Les modalités de partage des informations au sein de l'entreprise/du service sont pertinentes et adaptées (niveau d'information, les acteurs, rythme, format, structure, contenu) en fonction du public concerné. Les préconisations prennent en compte ces éléments et sont cohérentes avec l'organisation.</li> <li>- Les modalités et pratiques d'animation de réunion sont pertinentes, elles favorisent l'interactivité, l'écoute active, les échanges et débats constructifs.</li> <li>- La communication est adaptée aux différents profils de collaborateur en tenant compte de ses attentes et de ses besoins spécifiques (génération, personnalité, etc.). Elle encourage l'implication, l'expression et les initiatives.</li> <li>- A l'oral, les émotions sont maîtrisées et l'attitude est positive, la communication est assertive.</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

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	CRITERES D'ÉVALUATION
2.3 Représenter son équipe et l'entreprise auprès d'instances internes (comité de direction, conseil d'établissement, etc.)	<p>2.3.1 Traduire les résultats de son activité dans des rapports synthétiques incluant les plans d'action mis en œuvre en fonction des écarts constatés de façon à prendre toutes les dispositions nécessaires pour améliorer les performances</p> <p>2.3.2 Promouvoir les résultats de son service et ses propositions pour valoriser son équipe et obtenir des moyens en interne (direction, autres services)</p> <p>2.3.3 Défendre les intérêts de son équipe dans les instances transverses (comité de pilotage, revue de projet, réunion de site, réunion interservices, etc.)</p> <p>2.3.4 Apporter son expertise et celle de son équipe lors de réunions de travail transversales pour favoriser l'intelligence collective</p>	<p>Application professionnelle (réelle ou simulée) d'une situation de communication nécessitant la valorisation de son activité auprès d'une cible identifiée sous forme de pitch.</p> <p>L'évaluation du candidat donne lieu au tirage au sort d'une situation de communication et à la préparation de sa soutenance orale de 10 minutes.</p> <p>Le candidat présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contexte de la situation tirée au sort</li> <li>- L'objectif du sujet de communication</li> <li>- Les besoins et les attentes de la cible</li> <li>- Le choix des arguments</li> <li>- La mise en application du pitch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les informations essentielles de l'activité et les résultats du service/projet sont correctement repérés et mis en évidence dans un format adapté auprès des différentes instances.</li> <li>- Les actions correctives nécessaires à l'activité sont synthétisées et argumentées auprès de la hiérarchie. Le reporting permet une prise de décision efficace avec les instances et défend l'intérêt des équipes.</li> <li>- Les connaissances des équipes sont mobilisées à bon escient lors de réunions collaboratives et transversales. Elles permettent de contribuer à l'amélioration de l'organisation et des performances de l'entreprise.</li> </ul>
2.4 Contribuer à la valorisation de son entreprise et de son unité auprès des interlocuteurs extérieurs et de son environnement en portant l'identité et les valeurs de l'entreprise	<p>2.4.1 Entretien et enrichir son réseau professionnel pour actualiser ses connaissances et ses compétences, partager et enrichir ses pratiques, sa vision</p> <p>2.4.2 Promouvoir la valeur ajoutée, l'image et l'expertise de son entreprise à l'extérieur et notamment auprès des clients, des fournisseurs et des organismes publiques</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les réseaux professionnels/partenaires pertinents sont correctement identifiés et mobilisés à bon escient.</li> <li>- L'entreprise/l'activité est mise en valeur et attrayante auprès des acteurs externes à l'entreprise.</li> <li>- Les valeurs, les points forts et les expertises de l'entreprise sont repérés et relayés à l'externe.</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

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	CRITERES D'ÉVALUATION
<p><b>Activité 3 : Organiser et conduire les projets</b></p> <p>3.1 Construire le plan de management d'un projet (Définir le cadre, cerner le besoin et la mission confiée et préparer sa mise en œuvre)</p>	<p>3.1.1 Etudier la faisabilité d'un projet (rentabilité, capacité de réalisation, planification, etc.) pour mesurer les risques/opportunités et adapter sa préparation</p> <p>3.1.2 Elaborer ou analyser un cahier des charges dans ses dimensions techniques, économiques, organisationnelles et humaines pour formaliser et/ou identifier les besoins du projet/client</p> <p>3.1.3 Construire une réponse à un cahier des charges en tenant compte de l'étude de faisabilité (ex : contraintes techniques, coûts, délais, qualité, etc.) pour apporter une réponse cohérente aux besoins du projet client</p> <p>3.1.4 Elaborer un plan de communication à destination des personnes concernées pour promouvoir et valoriser le projet et sensibiliser sur les risques</p>	<p>Etude de cas (réelle ou simulée) donnant lieu à l'élaboration d'un plan de management de projet. Le candidat dispose d'une demi-journée pour traiter le sujet et transmettre ses travaux en y intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La charte projet</li> <li>- Le budget du projet</li> <li>- La planification (Gantt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plan management du projet est correctement présenté et conforme aux règles de l'art. Il comprend à minima : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse de l'étude préalable au projet qui met en évidence l'ensemble des risques liés au déroulement du projet</li> <li>• Les informations clés du projet : les attentes client, objectifs, enjeux, contraintes, délais, acteurs, budget, etc.</li> </ul> </li> <li>- Le plan et les outils de communication sont correctement définis et adaptés pour assurer la promotion du projet auprès des parties prenantes</li> <li>- Les moyens mis en œuvre pour impliquer et fédérer l'équipe et les parties prenantes autour du projet sont présentés et pertinents par rapport au projet</li> </ul>
<p>3.2 Conduire le changement auprès des parties prenantes internes et externes du projet</p>	<p>3.2.1 Identifier et s'appropriier les enjeux de l'entreprise dans le changement à conduire pour définir une vision de la situation future et l'intérêt du changement à communiquer aux équipes et aux parties prenantes</p> <p>3.2.2 Piloter un plan d'accompagnement au changement permettant de communiquer, auprès de chacun de ses collaborateurs, les évolutions le concernant et leurs conséquences sur son activité propre pour détecter et lever les freins à la dynamique collective du projet</p> <p>3.2.3 Fiabiliser le changement conduit et l'inscrire dans un processus d'amélioration continue pour mobiliser l'ensemble des parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les indicateurs de suivi et pilotage du projet</li> <li>- L'identification du changement à conduire</li> <li>- L'analyse de risques et des bénéfices</li> <li>- La conception d'un plan d'accompagnement au changement (actions et communication)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les enjeux du projet pour l'entreprise sont repérés et expliqués de façon synthétique. Les bénéfices du changement qui en découlent et les différents impacts sur les parties prenantes sont mis en valeur.</li> <li>- Les enjeux personnels des acteurs clés du changement sont correctement identifiés, la démarche d'accompagnement au changement tient compte de ces éléments.</li> <li>- Un plan d'action et de communication pour faciliter l'acceptation du changement est associé dès la préparation du projet. Ces propositions permettent de favoriser l'engagement de l'équipe. La communication tient compte des freins et du sens du changement à transmettre.</li> <li>- Les procédures impactées par le projet sont correctement modifiées et permettent de pérenniser le changement.</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

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	CRITERES D'EVALUATION
3.3 Mettre en œuvre un projet jusqu'à sa clôture	<p>3.3.1 Identifier et associer les compétences utiles au projet dans l'ensemble des secteurs concernés, y compris les ressources hors de sa responsabilité hiérarchique pour composer l'équipe projet qui répondra au mieux aux attentes</p> <p>3.3.2 Définir les plans d'exécution et les jalons d'avancement (plannings, plans de charge des ressources, plan de financement, plan qualité) pour garantir une mise en œuvre du projet dans les règles de l'art</p> <p>3.3.3 Assurer le contrôle régulier du déroulement du projet, l'exécution des plans ainsi que le respect du budget pour définir un plan d'action correctif en cas d'écarts et formaliser les comptes rendus d'avancement à l'attention de sa hiérarchie, ses clients, ses collaborateurs et ses fournisseurs</p> <p>3.3.4 Assurer la validation de la réalisation du projet avant la réception par le commanditaire pour anticiper les éventuelles réclamations du client</p> <p>3.3.5 Analyser et capitaliser l'expérience à l'aide des suivis et retours d'expérience pour optimiser la réalisation de projets futurs</p>	<p>Etude de cas (réelle ou simulée) donnant lieu à l'élaboration d'un plan de management de projet. Le candidat dispose d'une demi-journée pour traiter le sujet et transmettre ses travaux en y intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La charte projet</li> <li>- Le budget du projet</li> <li>- La planification (Gantt)</li> <li>- Les indicateurs de suivi et pilotage du projet</li> <li>- L'identification du changement à conduire</li> <li>- L'analyse de risques et des bénéfices</li> <li>- La conception d'un plan d'accompagnement au changement (actions et communication)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ressources et les rôles des acteurs du projet sont définis et cohérents. Ils sont présentés en utilisant les outils de gestion de projet (Gantt, Excel, MS Project, etc.) qui formalisent les plans d'exécution.</li> <li>- Les indicateurs de gestion de projet sont clairement identifiés et permettent de contribuer au suivi et au contrôle de l'efficacité des plans d'exécution et des actions correctives.</li> <li>- Les supports de reporting (tableaux de bord, modèles de comptes rendus d'avancement, etc.) et de suivi du budget sont correctement réalisés. Ils intègrent les résultats d'étapes, les écarts par rapport à l'objectif, les points de satisfaction et les points d'alerte. Ils permettent de communiquer de façon claire et synthétique et de suivre efficacement le budget et l'avancement du projet.</li> <li>- Les éléments nécessaires à la réception du projet sont correctement préparés en valorisant la prestation et la conformité du résultat. Les éventuels points litigieux sont repérés et des solutions adaptées sont identifiées pour les proposer aux commanditaires.</li> <li>- L'ordre du jour de la réunion de réception est clairement présenté et comprend les étapes clés importantes.</li> <li>- Un retour d'expérience méthodique (points positifs et points de blocages) est correctement réalisé et formalisé. Cette synthèse est exploitable par des acteurs étrangers au projet.</li> </ul>
3.4 Anticiper et traiter les aléas des projets avec agilité	<p>3.4.1 Définir les actions et mesures préventives pour anticiper d'éventuels incidents futurs et garantir la réussite des projets</p> <p>3.4.2 Favoriser l'agilité des équipes en développant la coopération, la réactivité et l'innovation pour traiter les aléas des projets et satisfaire l'ensemble des parties prenantes (internes/externes)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plan de management du projet permet d'absorber des incidents potentiels dont le risque a été correctement calculé. Il tient compte de la part d'aléas susceptible d'intervenir dans le déroulement du projet et des solutions préventives pertinentes sont proposées en fonction des risques et contraintes identifiés.</li> <li>- Les acteurs du projet sont impliqués dès l'apparition d'un aléa, leur savoir est correctement mobilisé dans la recherche de solutions correctives. Les modalités de mobilisation des équipes sont réactives, efficaces et facilitatrices de l'intelligence collective.</li> <li>- Les synergies, l'innovation et la créativité sont encouragées de manière pertinente dans la démarche de recherche de solution.</li> </ul>



## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

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	CRITERES D'EVALUATION
<p><b>Activité 4 : Piloter et optimiser la performance de son service</b></p> <p>4.1 Participer à l'élaboration et gérer un budget</p>	<p>4.1.1 Analyser la situation économique de son unité pour participer à l'élaboration de son budget</p> <p>4.1.2 Assurer le reporting (analyse et suivi des indicateurs budgétaires) auprès de sa hiérarchie en utilisant les outils de gestion et les services supports mis à sa disposition pour piloter son activité afin de donner une vision synthétique des tendances et de proposer des mesures correctives si nécessaire</p> <p>4.1.3 Anticiper les besoins d'investissement ou de dépenses à présenter à sa hiérarchie pour s'assurer de la disponibilité des ressources nécessaires à l'activité et au développement de ses performances</p>	<p>Etude de cas réelle donnant lieu à l'élaboration d'un diagnostic de performance du service (ou projet, équipe, activité).</p> <p>L'évaluation du candidat donne lieu à la préparation d'une soutenance orale de 15 minutes suivi d'un échange de 5 minutes avec le jury.</p> <p>Le candidat présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contexte/ les acteurs (clients internes/externes, collaborateurs)</li> <li>- Les attentes des acteurs</li> <li>- Les réponses et modalités de réponses apportées</li> <li>- Les indicateurs de mesure de l'efficacité des réponses apportées</li> <li>- Les préconisations et actions proposées si des écarts sont constatés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les moyens humains, techniques et financiers de l'unité sont correctement identifiés. Ils permettent de dégager clairement les prévisions budgétaires et les objectifs de performance à suivre.</li> <li>- Les tableaux de bord proposés permettent effectivement d'assurer le suivi des consommations et du budget et sont cohérents avec la situation.</li> <li>- Le reporting proposé est clair et permet d'anticiper les dépassements de budget éventuels.</li> <li>- L'impact budgétaire des situations nouvelles ou des propositions d'amélioration de l'organisation est correctement mesuré et permet de prendre les décisions appropriées.</li> <li>- Les propositions d'investissement sont cohérentes et argumentées pour ajuster et optimiser la performance du service. Elles permettent de prendre en compte les évolutions et les besoins de développement de l'activité.</li> </ul>
<p>4.2 Mesurer la rentabilité et la performance (Technique, organisationnelle, humaine et économique) du service</p>	<p>4.2.1 Créer les tableaux de bord utiles au suivi de son activité pour disposer des informations nécessaires à la prise de décision (coût, délai, qualité, sécurité, quantité, activité, etc.)</p> <p>4.2.2 Analyser et diffuser les indicateurs de performance auprès de son équipe/sa hiérarchie pour en déduire et anticiper les plans d'action nécessaires aux ajustements de l'activité</p> <p>4.2.3 Identifier les risques de défaillance des ressources (milieu, méthodes, matériel, main d'œuvre, matières, etc.) en s'appuyant sur des outils de diagnostics pour optimiser la gestion des ressources</p> <p>4.2.4 Contrôler la mise en œuvre des objectifs assignés à ses collaborateurs pour anticiper les risques, erreurs, omissions ou dysfonctionnements</p>	<p>Le candidat présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contexte/ les acteurs (clients internes/externes, collaborateurs)</li> <li>- Les attentes des acteurs</li> <li>- Les réponses et modalités de réponses apportées</li> <li>- Les indicateurs de mesure de l'efficacité des réponses apportées</li> <li>- Les préconisations et actions proposées si des écarts sont constatés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les tableaux de bord proposés sont cohérents avec l'activité et les objectifs. Ils permettent une communication efficace avec les collaborateurs et un contrôle des réalisations lié à l'atteinte des objectifs.</li> <li>- Les forces/faiblesses et les risques de défaillance de l'organisation sont clairement identifiés.</li> <li>- Les données, sous forme de graphiques, permettent d'interpréter plus aisément les résultats par rapport l'objectif de performance.</li> <li>- Les données d'analyse permettent de définir et suivre les niveaux/indicateurs de criticités nécessitant le déclenchement d'un plan d'action correctif.</li> </ul>



## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

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	CRITERES D'ÉVALUATION
4.3 Déclencher et suivre les actions correctives en cas de non performance	4.3.1 Diagnostiquer les causes de non performance en s'appuyant sur les collaborateurs, les outils d'analyse et les indicateurs pertinents pour pouvoir agir efficacement sur les problématiques rencontrées 4.3.2 Déclencher des plans d'action et de résolution de problèmes visant à garantir la continuité de l'activité et sa performance 4.3.3 Suivre et mesurer les résultats des plans d'action correctifs pour s'assurer de leur efficacité	Etude de cas (réelle ou simulée) donnant lieu à l'élaboration d'un diagnostic de performance du service (ou projet, équipe, activité). L'évaluation du candidat donne lieu à la préparation d'une soutenance orale de 15 minutes suivi d'un échange de 5 minutes avec le jury. Le candidat présente : - Le contexte/ les acteurs (clients internes/externes, collaborateurs) - Les attentes des acteurs - Les réponses et modalités de réponses apportées - Les indicateurs de mesure de l'efficacité des réponses apportées - Les préconisations et actions proposées si des écarts sont constatés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La problématique de performance est clairement caractérisée.</li> <li>- Les écarts sont analysés à l'aide d'outils de diagnostics pertinents faisant apparaître les causes de non performance.</li> <li>- Les ressources (Techniques, organisationnelles, humaines et économiques) nécessaires à la résolution de problème sont identifiées et mobilisées au plus tôt dans la recherche de solution.</li> <li>- Les points critiques et les défaillances sont clairement identifiés de manière exhaustive et sont mis sous contrôle au travers d'un plan d'action réalisable.</li> <li>- Les plans d'action correctifs font l'objet d'un suivi régulier à l'aide d'outils de mesure de résultats adaptés. Un retour d'expérience est formalisé de façon exploitable. Il met en avant le travail réalisé et les solutions trouvées par les équipes.</li> </ul>
4.4 Appliquer une démarche de progrès par l'amélioration continue des produits, services, projets ou processus	4.4.1 Anticiper et définir les actions d'amélioration prioritaires pour adapter les processus et les standards de son service aux évolutions de son environnement 4.4.2 Veiller à l'optimisation des consommations de ressources (humaines, matérielles, stocks, énergies, etc.) par son unité pour garantir le respect de son budget	- Les données nécessaires pour mener une analyse pertinente de la situation (du projet, produits, services ou processus) et des consommations sont correctement collectées et exploitées. - Des axes prioritaires de progrès à traiter pertinents sont suggérés. - Les coûts de revient sont correctement calculés et permettent de proposer des actions efficaces de réduction des coûts. - La solution mise en œuvre est pérenne.	

---

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle

Pour viser la certification professionnelle complète « Responsable en management d'unité et de projet », le candidat doit :

- Valider les 4 blocs ci-dessous,
- Rédiger un mémoire professionnel et le présenter oralement devant un jury de professionnels, en se basant sur une expérience en entreprise de 6 mois, consécutifs ou non. *-Voir Note pédagogique du mémoire professionnel de niveau 6 (II) en pièce complémentaire au dossier, rubrique Autres pièces nécessaires-*.

Liste des blocs de compétences :

- Bloc 1 : Manager les équipes et leurs activités
- Bloc 2 : Piloter et animer la communication de son service
- Bloc 3 : Organiser et conduire les projets
- Bloc 4 : Piloter et optimiser la performance de son service