

**RÉFÉRENTIELS**  
**DE LA CP DE NIVEAU 6**  
**« RESPONSABLE EN MANAGEMENT DES**  
**ORGANISATIONS »**

## GLOSSAIRE

- **Activité** : ensemble logique et/ou chronologique (processus) de tâches effectivement réalisées par une personne et concourant à une ou plusieurs fonctions dans une entreprise, selon des conditions d'exercice identifiées ;
- **BT** : Brevet Technique ;
- **CEMS Air** : Centre d'Enseignement Militaire Supérieur de l'armée de l'Air et de l'Espace ;
- **CEMS-T** : Centre de l'enseignement militaire supérieur Terre ;
- **COM FORM** : Commandement de la Formation ;
- **Compétence** : elle s'exprime en termes de capacité à agir. Elle est donc finalisée. Elle se situe dans un contexte de travail donné et son résultat est observable. Pour produire ce résultat, elle nécessite la mobilisation de connaissances (savoirs), de savoir-faire et de comportements (savoir-être) ;
- **DDC** : Dispositif de Développement de Compétences garantissant l'employabilité du personnel au terme d'un parcours professionnalisant (formation, immersion dans l'emploi, parrainage, etc.) ;
- **DRHAT** : Direction des Ressources Humaines de l'Armée de Terre ;
- **DRHAT/COM FORM** : Direction des Ressources Humaines de l'Armée de Terre/COMmandement de la FORMation, stationnée à Tours (37) ;
- **DRHAAE** : Direction des Ressources Humaines de l'Armée de l'Air et de l'Espace, stationnée à Tours (37) ;
- **DRHAAE/SDEF** : Sous-Direction de l'Enseignement et de la Formation, stationnée à Tours (37) ;
- **DRHAAE/SDEPRH-HEM** : Sous-Direction Études et Politique RH - Hauts Encadrement Militaire, stationnée à Paris (75) ;
- **DT** : Diplôme Technique ;
- **ÉEM** : École d'Etat-Major ;
- **EFSOAA** : Ecole de Formation des Sous-Officiers de l'Armée de l'Air ;
- **EN** : Ecole Navale ;
- **FCC** : Formation Complémentaire des Commandants d'unité ;
- **FTEM** : Formation aux Techniques d'Etat-Major ;
- **GEPP** : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels ;
- **GPEEC** : terme de gestion des ressources humaines qui signifie « Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences » du personnel ;
- **HSCT** : Hygiène et Sécurité des Conditions de Travail ;
- **Management** :
  - **stratégique** : vision de long terme de l'entreprise, qui s'appuie sur des études de marché, de secteur ou encore d'environnement pour déterminer les grandes directions qui permettront d'atteindre et de garder la performance des résultats de la société ;
  - **opérationnel** : déclinaison de ces directives sur le terrain, par les managers ;
- **Méthode de la démarche projet** :
  - Analyse ;
  - Conception ;
  - Réalisation ;
  - Évaluation.
- **MINARM** : contraction de « MINistère des ARMées » ;

- NSF (code) : Nomenclature des Spécialités de Formation ;
- ONG : Organisation Non Gouvernementale ;
- ORSEM : Officier de Réserve Spécialiste d'Etat-Major ;
- PCA : Plan de Continuité des Activités ;
- P = CMORE : Performance = Compétence, Motivation, Organisation, Ressources et Environnement ;
- QIA 1 : Qualification InterArmes du premier niveau ;
- RAC : Référentiel d'Activités et de Compétences ;
- RNCP : Registre National des Certifications Professionnelles ;
- RPS : Risques Psycho-Sociaux. Ils sont définis comme un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs. Leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail. Le manager doit tout mettre en œuvre pour les prévenir ;
- SAE CDU-RH : Stage d'Adaptation à l'Emploi de Commandant D'Unité, volet Ressources Humaines ;
- SCEM : Stage de Certification d'Etat-Major ;
- SDEF : Sous-Direction de l'Enseignement et de la Formation ;
- SDEP-HP : Sous-Direction Etudes et prospective – Hauts Potentiels ;
- SMART : se dit d'un objectif Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel ;
- SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines propre à chaque armée ;
- SOFEM : Stage national des Sous-Officiers d'Etat-Major ;
- SSI : Sécurité des Systèmes d'Information ;
- UE : Union Européenne ;
- VAE : Validation des Acquis d'Expérience.

## MODALITÉS D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

### Évaluation des compétences au titre de la formation continue :

Dans le cadre du dispositif de développement de compétences (DDC) et plus particulièrement des formations, les évaluations s'articulent selon une logique de « compétences ». En effet, les référentiels de formation ont été modularisés afin de respecter les compétences détaillées dans le référentiel d'activités et de compétences (RAC) de l'emploi.

Ainsi, les savoirs de référence et procéduraux sont appréciés lors d'évaluations orales ou écrites [questionnaires à choix multiples (QCM), à courte réponse (QCR) ou à court développement (QCD), étude de cas concrets et production rédactionnelle, etc.] assorties de mises en situation contextualisées, d'études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.

Les appréciations du collège des instructeurs se structurent selon trois critères :

1. **Les savoirs de référence et connaissances techniques :**

Il s'agit d'évaluer si le stagiaire mobilise les savoirs procéduraux et techniques nécessaires à la résolution d'un problème donné, dans le champ professionnel concerné (blocs de compétences) en s'appuyant sur l'assimilation réfléchie de savoirs de référence.

2. **Les compétences professionnelles :**

Le champ de ce critère est plus large que le précédent car il consiste à apprécier l'ensemble des savoir-faire du stagiaire et sa bonne appréhension de l'environnement professionnel dans lequel il évolue.

Les savoir-faire requis peuvent aller de la simple capacité à exécuter une tâche prescrite jusqu'à la gestion de missions /interventions complexes et inédites à mener sous stress intense. En d'autres termes, il s'agit d'apprécier les capacités du stagiaire à mettre en œuvre ses connaissances techniques dans différentes situations se rapportant à divers contextes.

3. **Les aptitudes professionnelles :**

Les observations lors des mises en situation doivent permettre de les révéler. Ce critère, essentiel au futur emploi, permet d'aller au-delà de la seule appréciation des mérites professionnels antérieurs des stagiaires. Il s'agit d'apprécier un potentiel humain dans un contexte professionnel déterminé, c'est-à-dire sa capacité à s'insérer dans une intervention en environnement hautement incertain et risqué, ainsi qu'à s'adapter aux évolutions et exigences des fonctions associées à l'emploi.

### Évaluation des compétences au titre de la VAE :

L'évaluation des compétences s'appuie sur l'étude de la présentation de l'expérience du livret 2 et sur les documents annexés, complétée par un entretien avec le jury (présentiel ou à distance), voire par une mise en situation professionnelle réelle ou simulée.

## INTITULÉ DE LA CERTIFICATION : RESPONSABLE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

### NIVEAU DE LA CERTIFICATION : 6

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation

### BLOC DE COMPÉTENCES 1 : MANAGER LE PERSONNEL DE L'ENTITÉ

Le responsable en management des organisations accompagne le personnel placé sous sa responsabilité dans son activité quotidienne, comme dans ses perspectives d'évolution. Il détaille les directives et fixe les axes de travail, en entretenant la cohésion. Il veille au maintien des compétences, ainsi qu'à leur adéquation avec les responsabilités de chacun, en optimisant les ressources humaines et matérielles, tout en s'attachant à prévenir les risques de conflit individuels et collectifs. Il veille à instaurer un mode de travail collaboratif en identifiant les collaborateurs aptes à la délégation de responsabilité.

A1. Mobilisation des collaborateurs	<p>Afin de créer une dynamique dans les actions individuelles et collectives,  <b>fédérer les collaborateurs autour des projets et des valeurs de l'organisation</b>                      en veillant à la convergence des objectifs et de l'intérêt général.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- valoriser le(s) projet(s) et l'(les) objectif(s) ;</li> <li>- présenter les enjeux du projet pour l'organisation, y compris en anglais ;</li> <li>- favoriser l'investissement personnel ;</li> <li>- promouvoir les initiatives ;</li> <li>- valoriser le rôle de chaque collaborateur.</li> </ul>	<p><b><u>Voie formative :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet est présenté et détaillé, le cas échéant en anglais ;</li> <li>- l'objectif et les enjeux sont présentés à tous ;</li> <li>- ils sont explicités et compris ;</li> <li>- chacun est responsabilisé et valorisé ;</li> <li>- les prises d'initiatives sont encouragées et valorisées.</li> </ul>
-------------------------------------	--	---	--

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A2. Développement de la cohésion	<p>Afin de contribuer à l'atteinte des objectifs, <b>promouvoir la cohésion</b> en créant une synergie favorisant la performance.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- répartir équitablement la charge de travail ;</li> <li>- favoriser une culture d'échange ;</li> <li>- renforcer la convivialité par la création d'un environnement favorable ;</li> <li>- cultiver l'esprit d'équipe en saisissant toute occasion ;</li> <li>- fédérer autour d'une vision et d'objectifs communs ;</li> <li>- stimuler le bien-être et la motivation de chacun ;</li> <li>- faire adopter des valeurs communes positives ;</li> <li>- accompagner l'intégration d'une personne en situation de handicap ;</li> <li>- susciter l'émulation au travers d'activités de « <i>Team building</i> » ;</li> <li>- instaurer un management par l'exemple.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> </ul> <p>mise en situation, si nécessaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la répartition de la charge de travail est effective et juste ;</li> <li>- des indicateurs d'analyse de la charge de travail de ses collaborateurs sont en place ;</li> <li>- une amélioration de la communication interne est constatée ;</li> <li>- la condition du personnel est appréhendée avec pragmatisme ;</li> <li>- son maintien -voire son amélioration- est recherché(e) ;</li> <li>- la motivation et l'implication des collaborateurs sont valorisées ;</li> <li>- l'entraide est valorisée ;</li> <li>- l'esprit d'équipe est favorisé par l'organisation d'activités communes ;</li> <li>- l'adhésion des collaborateurs est tangible.</li> </ul>

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A3. Arbitrage des relations intra et inter-équipes	<p>Afin d'anticiper d'éventuels conflits</p> <p><b>régler les situations de mésentente et d'incompréhension</b> en détectant par l'observation et l'écoute, les signes d'alerte révélateurs.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- détecter les signes de conflits ou des malentendus ;</li> <li>- valoriser la communication ;</li> <li>- développer une écoute active et faire preuve d'empathie ;</li> <li>- adopter une stratégie pour la résolution du conflit (évitement, autorité, compromis, accommodation ou collaboration) ;</li> <li>- gérer les situations conflictuelles en s'appuyant sur une méthode ;</li> <li>- remotiver son équipe.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les signes d'alertes révélateurs de situations de conflits sont décelés ;</li> <li>- le candidat est proactif et se positionne judicieusement selon la nature du conflit ;</li> <li>- le discours tenu est adapté à la situation et à la personne/aux personnes concernées ;</li> <li>- la posture de médiateur ainsi que les paramètres d'un arbitrage efficient sont clairement illustrés ;</li> <li>- une méthode telle que DESC (Décrire, Expliquer, Solutionner, Conclure) est appliquée ;</li> <li>- le règlement intérieur est connu et appliqué ;</li> <li>- les solutions préconisées sont efficaces.</li> </ul>

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A4. Développement de la performance	<p>En vue d'atteindre les objectifs fixés</p> <p><b>optimiser les compétences individuelles et collectives</b></p> <p>après avoir évalué la performance et apprécié les pratiques professionnelles.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- participer à la sélection des postulants ;</li> <li>- conduire un entretien d'évaluation à fréquence au moins annuelle avec chaque membre de l'équipe ;</li> <li>- apprécier objectivement les résultats de chacun en tenant compte d'un éventuel handicap ;</li> <li>- récompenser les collaborateurs sur leur performance et leur rendement ;</li> <li>- déterminer un contrat d'objectif de niveau individuel et collectif assorti d'un délai ;</li> <li>- identifier les compétences acquises et celles à acquérir ;</li> <li>- fixer des objectifs selon la méthode SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel) ;</li> <li>- rédiger un compte-rendu d'évaluation ;</li> <li>- établir un plan de formation ;</li> <li>- déléguer la responsabilité ;</li> <li>- favoriser la communication libre et fluide ;</li> <li>- accompagner la montée en compétence de chacun.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la sélection est qualitative ;</li> <li>- l'entretien annuel d'évaluation est préparé en amont ;</li> <li>- les résultats sont appréciés de manière factuelle et objective ;</li> <li>- les méthodes de travail sont évaluées ;</li> <li>- les points forts et axes d'amélioration identifiés sont clairement détaillés aux collaborateurs ;</li> <li>- des actions correctives sont proposées ;</li> <li>- le plan de formation répond aux critères fonctionnels et organisationnels ;</li> <li>- le plan de communication est efficient ;</li> <li>- un accompagnement est proposé et mis en œuvre.</li> </ul>

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A5. Gestion administrative du personnel	<p>Pour un suivi efficace des étapes cruciales du parcours professionnel des collaborateurs,</p> <p><b>contrôler la collecte, la capitalisation, le traitement et la diffusion des informations,</b></p> <p>en s'appuyant sur les outils de suivi de carrière tels que la GPEEC ou la GEPP.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fiabiliser les données RH dans les dossiers individuels des collaborateurs ;</li> <li>- s'assurer du respect de la confidentialité des données RH ;</li> <li>- suivre les évolutions des métiers afin d'anticiper les changements d'organisation ;</li> <li>- adapter les fiches de postes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• aux évolutions de l'organisation, y compris en anglais ;</li> <li>• des personnes en situation de handicap selon les prescriptions du médecin du travail ;</li> </ul> </li> <li>- faire appliquer le règlement intérieur et les règles de gestion du temps de travail ;</li> <li>- identifier les besoins en recrutement de l'entité ;</li> <li>- participer à l'élaboration des plans de carrière et à leur ajustement en liaison avec la cellule RH ou la Direction, selon la taille de l'entité.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un lien régulier avec la cellule RH est instauré ;</li> <li>- l'avancement, la mise en formation, la mobilité, la flexibilité, le bilan annuel, sont suivis ;</li> <li>- les informations relatives à la situation des collaborateurs sont justes, actualisées et dûment contrôlées ;</li> <li>- leur confidentialité est strictement respectée ;</li> <li>- les fiches de postes sont actualisées ;</li> <li>- le règlement intérieur et le temps de travail font l'objet d'un suivi fin et régulier ;</li> <li>- les besoins en recrutement sont identifiés et argumentés si nécessaire ;</li> <li>- des plans de carrière sont préparés pour chaque collaborateur, en liaison avec la cellule RH voire la Direction.</li> </ul>

## INTITULÉ DE LA CERTIFICATION : RESPONSABLE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

### NIVEAU DE LA CERTIFICATION : 6

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation

### BLOC DE COMPÉTENCES 2 : COORDONNER L'ACTIVITÉ AU SEIN D'UNE ORGANISATION

La coordination de l'activité est le processus de planification, de mise en œuvre et de gestion des activités d'une organisation. Pour ce faire, le responsable en management des organisations travaille avec les employés, les dirigeants et les autres parties prenantes pour identifier et résoudre les problèmes, améliorer l'efficacité comme la productivité, et garantir que l'organisation fonctionne de manière optimale.

Ce domaine essentiel permet d'assurer que l'entité atteigne les objectifs assignés et que les projets soient livrés à temps, dans le respect du budget attribué.

#### A1. Organisation de l'activité

A11. Conception	<p>Afin de concevoir un plan d'action précis,  <b>déterminer les différentes modalités d'exécution</b>                      en adéquation avec les délais à respecter et les capacités mobilisables.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analyser la mission reçue ;</li> <li>- identifier les compétences individuelles et collectives à mobiliser ;</li> <li>- constituer un groupe de travail en sollicitant, si besoin, des experts ;</li> <li>- planifier les actions ;</li> <li>- proposer la répartition des tâches, au sein de l'entité ou en externe, en prenant en compte, éventuellement, les personnes en situation de handicap ;</li> <li>- identifier les cas non-conformes ;</li> <li>- définir les actions et mesures préventives.</li> </ul>	<p><b><u>Voie formative :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'analyse de la mission est rapide et exhaustive ;</li> <li>- la faisabilité de la demande est vérifiée ;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• contraintes et délais ;</li> <li>• conformité avec la réglementation ;</li> <li>• moyens engagés.</li> </ul> </li> <li>- les compétences sont identifiées dans leur totalité ;</li> <li>- la mission principale est déclinée en objectifs secondaires ;</li> <li>- le cadre espace-temps est pris en compte et respecté ;</li> <li>- la répartition des tâches</li> </ul>
-----------------	--	---	---

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
			est équilibrée ; - les objectifs assignés sont atteignables ; - les actions et mesures préventives sont conformes au(x) risque(s) identifié(s) et à la réglementation.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A12. Planification	<p>Afin d'atteindre les objectifs assignés, <b>planifier les actions</b> en examinant les capacités internes, les contraintes et les priorités.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier les contraintes et les délais imposés ;</li> <li>- hiérarchiser les activités selon les priorités ;</li> <li>- déterminer le phasage en se conformant au plan de charge ;</li> <li>- établir le déroulement chronologique des actions à mener ;</li> <li>- concevoir les indicateurs de suivi ;</li> <li>- définir la date de début de projet ;</li> <li>- communiquer la programmation aux acteurs.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les outils d'aide à la planification sont exploités (rétro planning, logiciels, diagramme, etc.) ;</li> <li>- le cadre espace-temps est pris en compte et respecté ;</li> <li>- la hiérarchisation des activités est juste ;</li> <li>- un responsable est identifié et désigné pour chaque tâche ;</li> <li>- le séquençage est logique et équilibré ;</li> <li>- un (ou des) chemin(s) critique(s) est(sont) identifiés ;</li> <li>- des indicateurs fiables sont créés ;</li> <li>- la diffusion de la programmation est opérée en temps et en heure.</li> </ul>

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A2. Conduite de l'activité	<p>Afin d'accroître l'efficacité des actions menées,</p> <p><b>conduire l'activité</b></p> <p>en adaptant la charge de travail, en régulant l'utilisation des ressources et en résolvant les situations imprévues comme les contraintes émergentes.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coordonner les opérations en respectant la planification établie, les contraintes et les délais imposés ;</li> <li>- anticiper d'éventuelles complications et risques additionnels ;</li> <li>- s'appuyer sur les outils de contrôle interne ;</li> <li>- réguler le rythme de travail ;</li> <li>- superviser la bonne exécution ;</li> <li>- mettre à profit le suivi d'activité pour mobiliser et motiver la (ou les) équipe(s), y compris en anglais ;</li> <li>- apporter des solutions correctives aux défaillances ou obstacles rencontré(e)s ;</li> <li>- adapter l'activité en fonction d'une situation imprévue et/ou urgente ;</li> <li>- contrôler la conformité du résultat par rapport aux attendus ;</li> <li>- rendre compte au donneur d'ordre des évolutions.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les informations sont transmises avec clarté et dans le respect des exigences de la hiérarchie ;</li> <li>- les tâches sont réparties équitablement, selon les compétences et aptitudes de chacun ;</li> <li>- l'outil de bureautique et les logiciels dédiés sont utilisés à bon escient ;</li> <li>- les freins sont identifiés ;</li> <li>- la délégation est effective et efficace ;</li> <li>- des réunions de suivi d'activité sont programmées ;</li> <li>- la dérive éventuelle est rapidement décelée ;</li> <li>- les mesures correctives sont prises sans délai ;</li> <li>- le contrôle est effectif et les écarts éventuels sont vérifiés ;</li> <li>- les mesures correctives sont appliquées ;</li> <li>- le N + 1 est tenu informé en temps et en heure.</li> </ul>

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A3. Prévention des risques professionnels (RPS, violence, HSCT, QSE)	<p>Afin de concourir à la sécurité ainsi qu'à la protection de la santé physique et mentale du personnel,</p> <p><b>superviser la mise en œuvre des prescriptions dans les domaines de la santé, de la sécurité et de l'environnement</b></p> <p>en identifiant les écarts et risques professionnels potentiels.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adopter la posture adéquate en cas de harcèlement moral, sexuel et d'agissements inappropriés ;</li> <li>- appliquer et faire appliquer la réglementation en vigueur dans le domaine de la sécurité liée aux activités professionnelles ;</li> <li>- collaborer avec un réseau de correspondants spécialisés;</li> <li>- programmer des séances d'instruction/recyclage au profit des équipes, assorties de débriefings à chaud, y compris en anglais ;</li> <li>- veiller au maintien en bon état du matériel et des locaux ;</li> <li>- concourir à la politique de gestion des travailleurs en situation de handicap en assurant le contrôle opérationnel des conditions de travail ;</li> <li>- alerter le chargé de prévention en cas d'identification d'un nouveau risque ;</li> <li>- faire appliquer les fiches réflexe destinées aux utilisateurs ;</li> <li>- faire prendre les mesures correctives sans délai ;</li> <li>- rendre compte à la hiérarchie.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la réglementation HSCT en vigueur est strictement appliquée ;</li> <li>- le réseau de correspondants est identifié et sollicité, si nécessaire ;</li> <li>- des séances d'instruction des collaborateurs et des exercices de restitution, suivis de débriefings sont organisés, y compris en anglais ;</li> <li>- le maintien en condition des locaux et des matériels est efficient ;</li> <li>- les fiches réflexe sont connues et appliquées ;</li> <li>- les risques de tout ordre sont clairement identifiés ;</li> <li>- des contrôles réguliers sont effectués ;</li> <li>- la veille sur les signaux d'alerte de dégradation de l'état de santé au travail des collaborateurs directs est assurée ;</li> </ul>

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- les mesures correctives sont opérantes ;</li> <li>- les comptes rendus sont précis et transmis à la hiérarchie dans les délais.</li> </ul>

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A4. Gestion budgétaire	<p>Afin de pourvoir aux besoins de l'entité,  <b>gérer les ressources financières allouées</b>            en tenant compte des limites imposées et des conseils des spécialistes.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- établir le besoin de l'entité en intégrant la mise aux normes d'accessibilité aux personnes en situation de handicap ;</li> <li>- quantifier, prioriser et argumenter un besoin ;</li> <li>- faire établir des devis, les étudier et les sélectionner en prenant en compte la dimension de développement durable ;</li> <li>- rédiger, le cas échéant, un cahier des clauses techniques ;</li> <li>- assurer le suivi budgétaire ;</li> <li>- établir, en fin d'année, un bilan.</li> </ul>	<p><b><u>Voie formative :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les besoins en matériel et en prestation sont identifiés de façon exhaustive et quantifiés ;</li> <li>- leur coût est évalué ;</li> <li>- les besoins sont hiérarchisés ;</li> <li>- la solution « développement durable » est favorisée ;</li> <li>- l'argumentaire fourni à l'appui de la demande de matériel ou de prestation est fondé et convaincant ;</li> <li>- un descriptif technique du besoin est élaboré ;</li> <li>- la demande est assortie d'un ordre de priorité ;</li> <li>- elle est révisée en fonction de l'enveloppe allouée ;</li> <li>- le suivi est rigoureux et continu ;</li> <li>- le reporting est sincère ;</li> <li>- la mise aux normes destinée aux personnes en situation de handicap est effective.</li> </ul>

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A5. Gestion des ressources matérielles	<p>Afin de garantir les capacités techniques de l'entité,  <b>assurer la disponibilité des ressources matérielles</b>  en planifiant et déléguant leur maintien en condition opérationnelle.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assurer le suivi des travaux d'infrastructure et des mises en réparation des matériels ;</li> <li>- contrôler le suivi des inventaires et du cycle de vie des différentes ressources (position, statut, en opération, en stock, en attente, etc.) ;</li> <li>- appliquer et faire appliquer la politique de maintenance ;</li> <li>- se conformer au calendrier des opérations techniques ;</li> <li>- assurer une relation avec le référent concerné pour la mise en place éventuelle de poste(s) de travail adapté(s) pour une (des) personne en situation de handicap.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les procédures d'entretien et de gestion du matériel comme des infrastructures sont respectées ;</li> <li>- les travaux de maintien en condition sont vérifiés ;</li> <li>- des outils de suivi (tableaux de bords, capteurs, revues, etc.) sont élaborés, mis en place et exploités ;</li> <li>- la politique de maintenance est connue ;</li> <li>- les contrôles sont planifiés ;</li> <li>- le référent handicap est identifié.</li> </ul>

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A6. Veille prospective	<p>Dans le but de maximaliser la compétitivité,  <b>renseigner la Direction sur les évolutions dans le domaine d'emploi</b>  permettant de connaître les dernières innovations, la stratégie des concurrents, les dernières tendances, les nouveautés et les évolutions.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organiser une veille technique/technologique dans son domaine d'emploi, y compris en anglais ;</li> <li>- initier une démarche prospective ;</li> <li>- mettre à profit le réseau de correspondants ;</li> <li>- explorer les sources informationnelles ;</li> <li>- établir un rapport de veille ;</li> <li>- documenter le projet d'évolution ;</li> <li>- argumenter toute préconisation d'acquisition de matériel et/ou de prestation.</li> </ul>	<p><b><u>Voie formative :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le strict besoin est clairement identifié et défini ;</li> <li>- tous les moyens disponibles sont exploités, y compris en anglais ;</li> <li>- les études amont sont menées avec rigueur ;</li> <li>- les évolutions et innovations sont identifiées ;</li> <li>- le bench marking est systématisé ;</li> <li>- la collecte des informations est continue et régulière ;</li> <li>- les propositions sont justifiées ;</li> <li>- l'argumentation des choix est pertinente ;</li> <li>- des rapports sont établis de façon périodique et transmis à la hiérarchie.</li> </ul>

## INTITULÉ DE LA CERTIFICATION : RESPONSABLE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

### NIVEAU DE LA CERTIFICATION : 6

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation

### BLOC DE COMPÉTENCES 3 : OPTIMISER LA PERFORMANCE DE L'ENTITÉ

Le responsable en management des organisations assimile les directives de sa hiérarchie et les décline en actions à planifier. Garant de la communication en interne et vers l'extérieur, il assure la mise en œuvre de la politique générale de l'organisation et anticipe les facteurs de risques de tous ordres, ainsi que leur impact potentiel, en palliant les dysfonctionnements, si nécessaire. Il vérifie l'atteinte des objectifs comme l'application des réglementations et identifie les axes de progrès éventuels.

<p>A1. Détermination et priorisation des objectifs</p>	<p>Afin d'atteindre la cible déterminée,  <b>définir des objectifs individuels et collectifs</b>                      en priorisant les actions à mener, dans un souci de préservation des ressources.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inventorier et hiérarchiser les objectifs sur la base de Qui, Quoi, Quand, Où, Pourquoi et Comment ? ;</li> <li>- évaluer l'investissement à consentir pour chaque objectif, tant en termes de temps que de ressources ;</li> <li>- argumenter les priorités afin de les présenter à la hiérarchie pour décision.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les objectifs sont identifiés avec précision ;</li> <li>- leur inventaire est exhaustif ;</li> <li>- leur classification d'importance est établie avec rigueur ;</li> <li>- l'effort à produire pour chacun est évalué avec méthode ;</li> <li>- une balance d'intérêt est réalisée ;</li> <li>- l'ordre logique des actions est argumenté avec des informations incontestables.</li> </ul>
--	--	---	--

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A2. Évaluation de la performance	<p>Afin de favoriser la performance de l'entité,  <b>évaluer le résultat des actions menées et le degré d'atteinte des objectifs</b>            en proposant des ajustements, si nécessaire.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- garantir la mise en place de moyens d'évaluation de la performance interne efficaces et adaptés ;</li> <li>- mesurer quantitativement ou qualitativement la conformité des résultats à partir du tableau de bord et des indicateurs,;</li> <li>- identifier des mesures d'ajustement, dans le cadre de l'amélioration permanente des processus.</li> </ul>	<p><b><u>Voie formative :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les facteurs constitutifs de la performance sont identifiés et appréciés (P=CMORE, par exemple) ;</li> <li>- les données recueillies et le tableau de bord associé sont de nature à identifier précisément les impacts des actions menées sur l'atteinte des objectifs fixés ;</li> <li>- les indicateurs retenus sont pertinents ;</li> <li>- les causes des non-conformités et leurs conséquences sur l'atteinte des objectifs sont correctement démontrées ;</li> <li>- les actions envisagées en prévention de potentielles non-conformités sont détaillées ;</li> <li>- le processus d'amélioration des processus est maîtrisé.</li> </ul>

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b>	
		Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis  Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A3. Amélioration des procédures et process	<p>Afin d'optimiser l'activité,  <b>analyser et améliorer les processus métier existants</b>            en examinant le fonctionnement de l'entité et en identifiant ses points faibles.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étudier les retours d'expérience, y compris en anglais ;</li> <li>- identifier et proposer des mesures d'ajustement;</li> <li>- exploiter les informations collectées dans les aspects technique, humain, évènementiel et organisationnel ;</li> <li>- identifier les points négatifs et proposer des axes d'amélioration ;</li> <li>- formaliser les ajustements indispensables à l'amélioration de plans existants ou à la création de nouveaux ;</li> <li>- diffuser le retour d'expérience et son exploitation, en partageant les informations au bon niveau.</li> </ul>	<p><b><u>Voie formative :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le retour d'expérience est fonctionnel et exploité, y compris en anglais ;</li> <li>- l'expérience acquise est capitalisée et valorisée ;</li> <li>- les acteurs sont sensibilisés en amont et débriefés en post-action ;</li> <li>- les évolutions pouvant être apportées aux plans sont correctement identifiées et prises en compte ;</li> <li>- les propositions sont claires, pertinentes et argumentées ;</li> <li>- les différents niveaux de responsabilité sont maîtrisés ;</li> <li>- le suivi des décisions de la hiérarchie est assuré ;</li> <li>- les gains en efficacité sont significatifs.</li> </ul>

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A4. Mise en œuvre d'une nouvelle organisation	<p>Afin d'accompagner un projet de réorganisation</p> <p><b>conduire le changement selon une méthodologie spécifique</b></p> <p>en prenant en compte la dimension humaine, les valeurs et la culture du Groupe.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier le besoin en changement ;</li> <li>- définir les objectifs à atteindre ;</li> <li>- monter une équipe de conduite du changement (équipe projet) ;</li> <li>- dresser un état des lieux ;</li> <li>- identifier les freins et résistances ;</li> <li>- élaborer un plan d'action intégrant les différentes phases de la transformation ;</li> <li>- fédérer les équipes et mobiliser les acteurs ;</li> <li>- expliciter les raisons du changement et le but à atteindre ;</li> <li>- suivre les résultats pour ajuster les actions en cas de problème ;</li> <li>- ancrer le changement dans l'entreprise.</li> </ul>	<p><b><u>Voie formative :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le besoin en changement est clairement identifié ;</li> <li>- les objectifs sont définis ;</li> <li>- l'équipe projet est désignée ;</li> <li>- l'état des lieux est exhaustif ;</li> <li>- la détection des résistances est effective ;</li> <li>- le plan d'action est cohérent et basé sur la méthode SMART ;</li> <li>- le changement, ses buts et ses bienfaits sont explicités avec clarté ;</li> <li>- le suivi du changement et son pilotage sont assurés ;</li> <li>- la contribution à la conduite du changement est conforme aux attentes de la hiérarchie.</li> </ul>

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A5. Transmission de la culture et des valeurs de l'entreprise	<p>Afin de contribuer à son rayonnement, <b>promouvoir les valeurs de l'entreprise auprès de ses collaborateurs et des partenaires,</b> en partageant une vision positive, basée sur la parfaite connaissance des diverses chartes et des documents édités.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- s'informer en permanence sur les chartes, les évolutions à court et moyen terme au sein de l'entreprise, sur ses résultats, les enjeux stratégiques, l'éthique, etc.</li> <li>- maîtriser les éléments de langage issus de la Direction, en demandant éventuellement des précisions ;</li> <li>- les partager à bon escient en promouvant l'image de l'entité/de l'entreprise.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les différents documents, chartes, résultats et enjeux relatifs à l'entreprise sont connus ;</li> <li>- les éléments de langage transmis par la Direction sont bien intégrés ;</li> <li>- des demandes de précision(s) sont émises chaque fois que nécessaire ;</li> <li>- elles sont mises à profit, dans le cadre de la promotion de l'entité/de l'entreprise.</li> </ul>

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<b>A6. Mise en œuvre de la communication :</b>			
<b>A61. Au sein de la structure</b>	<p>Pour apporter la vision correcte et réaliste de la situation au sein de l'entité, <b>développer la communication interne</b> permettant l'implication des collaborateurs à tous les niveaux de responsabilité.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- développer le dialogue ;</li> <li>- partager l'information avec ses collaborateurs, tout en respectant la politique de confidentialité ;</li> <li>- impliquer les collaborateurs au projet en valorisant leur rôle ;</li> <li>- traiter les dysfonctionnements ;</li> <li>- fédérer l'appartenance au groupe en capitalisant sur des valeurs et des objectifs communs ;</li> <li>- animer une séance d'information, y compris en anglais ;</li> <li>- diriger une réunion de travail.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le dialogue est basé sur l'écoute active et l'empathie ;</li> <li>- l'information est transmise aux bons destinataires, dans le respect des délais ;</li> <li>- la posture, la méthode de communication et la pédagogie sont adaptées ;</li> <li>- le contenu de la communication est rigoureux et soigné ;</li> <li>- la valorisation personnelle est recherchée ;</li> <li>- la production d'un support de communication de qualité, à l'aide des moyens et logiciels communs, est maîtrisée, y compris en anglais ;</li> <li>- la méthode d'animation d'une séance de travail est appliquée.</li> </ul>

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A62. Avec la hiérarchie	<p>Afin de contribuer à l'information interne, à la prise de décision et à la cohérence des actions,</p> <p><b>dialoguer avec la hiérarchie</b></p> <p>en favorisant la compréhension des décisions et la remontée des attentes.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- concourir à l'homogénéité de la communication globale ;</li> <li>- informer de manière concise ;</li> <li>- établir les documents écrits nécessaires, y compris en anglais ;</li> <li>- répondre aux demandes de points de situation ;</li> <li>- identifier le canal de communication le plus adapté ;</li> <li>- transmettre les informations en tout temps et en tout lieu ;</li> <li>- discerner et rendre compte des dysfonctionnements ;</li> <li>- en situation dégradée, proposer des solutions palliatives ;</li> <li>- concourir à la prise de décision comme à son acceptation.</li> </ul>	<p><b><u>Voie formative :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la communication bidirectionnelle est efficace ;</li> <li>- les outils mis à disposition sont utilisés à bon escient ;</li> <li>- le dialogue est établi de manière permanente et constructive ;</li> <li>- la rédaction des documents est claire, explicite et sans équivoque, y compris en anglais ;</li> <li>- les propositions et prises d'initiative sont judicieuses ;</li> <li>- la contribution à la décision et à son explicitation est opérante.</li> </ul>

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A63. Avec l'extérieur	<p>Afin de créer et entretenir un réseau professionnel performant, <b>développer les échanges formels et informels</b> en cultivant un bon relationnel et en s'appuyant sur les outils modernes.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organiser, développer et entretenir un réseau (acteurs internes et externes) ;</li> <li>- identifier les acteurs-clés ;</li> <li>- animer et s'inscrire dans un réseau ;</li> <li>- utiliser les outils appropriés ;</li> <li>- adapter sa communication écrite ou orale en fonction de ses interlocuteurs.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le réseau relationnel établi est fiable et fonctionnel ;</li> <li>- il est pertinent et entretenu ;</li> <li>- les règles de confidentialité sont respectées ;</li> <li>- les méthodes et outils de communication sont utilisés à bon escient, y compris en anglais ;</li> <li>- les objectifs, cibles et messages sont définis avec précision ;</li> <li>- les contenus et supports de communication sont soumis à la hiérarchie.</li> </ul>

**INTITULÉ DE LA CERTIFICATION : RESPONSABLE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**NIVEAU DE LA CERTIFICATION : 6**

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation

**BLOC DE COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES (OPTION) 1 : DIRIGER UNE ENTITÉ OPÉRATIONNELLE**

Le responsable en management des organisations titulaire de cette option situe son action et celle de l'entité qu'il dirige dans le contexte environnant. Il conçoit les plans opérationnels et dirige la réalisation des missions qui lui sont confiées, en réagissant sans délai à la survenue d'un évènement grave.

<p>A1. Déclinaison des directives opérationnelles</p>	<p>Afin de répondre aux directives reçues, <b>les décliner en plans opérationnels</b> destinés à impliquer les équipes autour d'une vision commune.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- apprécier à leur juste valeur les capacités propres de sa structure ;</li> <li>- identifier les résultats attendus par l'échelon de Direction ;</li> <li>- intégrer les freins à l'atteinte de la cible dans les délais, coût et qualité requis ;</li> <li>- identifier, pour chaque objectif principal, des étapes concourant à sa réalisation ;</li> <li>- planifier les actions à mener face aux cas non conformes ;</li> <li>- adopter un système de pilotage efficace (méthodologie d'analyse, gestion de l'information, etc.) ;</li> <li>- proposer à sa hiérarchie les éventuels aménagements ou des besoins en moyens supplémentaires.</li> </ul>	<p><b><u>Voie formative :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les outils d'analyse sont exploités et utilisés avec efficacité ;</li> <li>- les objectifs sont définis et priorisés ;</li> <li>- les risques sont identifiés et hiérarchisés ;</li> <li>- les limites techniques, humaines ou logistiques sont appréhendées ;</li> <li>- la prise en compte des cas non conformes est réaliste et exhaustive ;</li> <li>- le système de pilotage est adapté et valide ; les demandes et aménagements proposés sont appropriés et argumentés.</li> </ul>
---	--	---	---

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b>	
		Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis  Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A2. Réalisation des missions	<p>Afin de mettre en œuvre la politique du Groupe et sa déclinaison opérative,</p> <p><b>diriger les opérations de l'entité</b></p> <p>en mobilisant les ressources et en fonction de l'évolution constante des situations.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élaborer un plan d'action ;</li> <li>- responsabiliser ses collaborateurs ;</li> <li>- fixer les objectifs intermédiaires ;</li> <li>- susciter à la fois la cohésion, l'émulation positive et la motivation ;</li> <li>- constituer les équipes selon les tâches à accomplir ;</li> <li>- détailler les actions et les budgets alloués ;</li> <li>- identifier les éventuels obstacles ;</li> <li>- établir un plan de continuité d'activité (PCA) ;</li> <li>- piloter les actions à l'aide d'indicateurs de performance ;</li> <li>- réagir à la survenue d'un cas non conforme.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le mode d'action retenu est explicite ;</li> <li>- chaque collaborateur se voit confier une mission avec :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• un but à atteindre,</li> <li>• un délai,</li> <li>• les moyens adéquats ;</li> </ul> </li> <li>- chacun comprend sa place et son rôle dans le dispositif global ;</li> <li>- les budgets adéquats sont recherchés, obtenus et affectés ;</li> <li>- les procédures de reporting sont utilisées à bon escient ;</li> <li>- la subsidiarité est respectée et l'action des collaborateurs demeure sous contrôle ;</li> <li>- le PCA garantit la permanence et le niveau d'activité ;</li> <li>- la remontée d'information, présente, efficace et prise en compte, rejaillit sur les instructions menées en cours d'action.</li> </ul>

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A3. Réaction en cas d'évènement grave	<p>Afin de sauvegarder l'activité et l'image de l'entité, <b>minimiser au maximum l'impact d'un évènement grave</b> en prenant les mesures conservatoires et/ou correctives prédéfinies.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prendre et faire prendre immédiatement les mesures conservatoires prédéterminées ;</li> <li>- organiser en priorité les premiers secours aux blessés éventuels ;</li> <li>- recueillir les faits/circonstances ;</li> <li>- rechercher les causes et les faits déclencheurs ;</li> <li>- définir les mesures de prévention ;</li> <li>- contrôler l'efficacité des actions de prévention ;</li> <li>- établir un compte-rendu circonstancié .</li> </ul>	<p><b><u>Voie formative :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les fiches réflexe existantes sont promues et mises en application ;</li> <li>- la réaction est rapide et adaptée ;</li> <li>- les mesures conservatoires sont immédiates ;</li> <li>- en cas de blessure : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les premiers soins sont apportés ;</li> <li>• les secours sont contactés et accueillis ;</li> </ul> </li> <li>- les circonstances sont recherchées ;</li> <li>- les causes et faits déclencheurs sont recueillis ;</li> <li>- le contrôle des mesures de prévention est efficient ;</li> <li>- le compte rendu d'évènement est précis et exhaustif ;</li> <li>- sur demande, des éléments de communication sont proposés.</li> </ul>

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation

## BLOC DE COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES (OPTION) 2 : COORDONNER DES ACTIVITÉS DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Le responsable en management des organisations titulaire de cette option s'attache à faciliter les échanges d'information entre la Direction et les entités subordonnées ou les prestataires extérieurs. Il seconde son N + 1 ou sa Direction et prépare les choix, ainsi que les décisions stratégiques, puis en assure le suivi.

A1. Gestion des données	<p>Afin de disposer d'une banque d'informations utiles, <b>collecter les données professionnelles</b> en les analysant puis les intégrant aux bases déjà constituées.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre en place une veille stratégique, à partir de sources fiables ;</li> <li>- identifier les données à rechercher au travers des différentes sources ;</li> <li>- capitaliser et référencer l'information, y compris en anglais ;</li> <li>- identifier les évolutions et changements significatifs à partir de l'exploitation ;</li> <li>- préserver la sécurité des informations sensibles ;</li> <li>- synthétiser les éléments recueillis ;</li> <li>- garantir la bonne circulation de l'information, en interne comme en externe et sous toutes ses formes ;</li> <li>- communiquer en respectant les supports et modèles en vigueur dans son organisation.</li> </ul>	<p><b><u>Voie formative :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la veille est active ;</li> <li>- la recherche est organisée et méthodique ;</li> <li>- la collecte de l'information est rigoureuse et assidue ;</li> <li>- l'exploitation est basée sur une analyse fiable et efficace, y compris en anglais ;</li> <li>- les techniques, les outils de traitement, les cycles d'échange et le fonctionnement interne sont connus et utilisés ;</li> <li>- le partage de l'information est congruent et respecte la confidentialité ;</li> <li>- les documents produits sont structurés et conformes à la charte graphique.</li> </ul>
-------------------------	--	---	--

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A2. Déclinaison des orientations stratégiques	<p>Afin de garantir la réalisation des objectifs stratégiques,  <b>contribuer à la conception des directives opérationnelles</b>            en déclinant les orientations et les décisions.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier les résultats attendus par l'échelon de direction ;</li> <li>- analyser la situation en discernant les enjeux ;</li> <li>- inventorier les ressources nécessaires ;</li> <li>- définir les priorités ;</li> <li>- cerner les freins à leur atteinte dans les délais ;</li> <li>- traduire les objectifs généraux en objectifs opérationnels ;</li> <li>- rédiger des projets de directive opérationnelle, y compris en anglais ;</li> <li>- lors de mise en œuvre, assurer le suivi et l'évaluation de leur réalisation.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les objectifs généraux sont clairement identifiés ;</li> <li>- l'analyse de situation est méthodique et valide ;</li> <li>- les ressources nécessaires sont identifiées et évaluées avec précision ;</li> <li>- les priorités sont inventoriées et hiérarchisées ;</li> <li>- les obstacles potentiels sont évalués avec discernement ;</li> <li>- les priorisations sont logiques et cohérentes ;</li> <li>- la déclinaison en objectifs opérationnels est structurée, cohérente et adaptée ;</li> <li>- les documents produits sont synthétiques et conformes à la charte graphique</li> <li>- l'argumentation est solide et convaincante, y compris en anglais ;</li> <li>- le suivi est assuré en cours puis en fin d'action</li> </ul>

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A3. Conseil et aide à la décision	<p>Afin de permettre une prise de décision adaptée</p> <p><b>présenter à sa hiérarchie des analyses argumentées</b> en mettant à profit son expérience, ses compétences, son expertise et son esprit de synthèse.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- s'approprier le sujet qui nécessite le conseil expert ;</li> <li>- déterminer les forces, les faiblesses et les opportunités ;</li> <li>- rédiger un bilan, y compris en anglais ;</li> <li>- formuler des propositions d'aménagements ;</li> <li>- exploiter les outils d'aide à la décision ;</li> <li>- argumenter les propositions auprès de la Direction, ;</li> <li>- présenter les conclusions des travaux à la Direction en abordant successivement :               <ul style="list-style-type: none"> <li>● les avantages ;</li> <li>● les inconvénients ;</li> <li>● les coûts ;</li> <li>● les risques des solutions envisagées ;</li> </ul> </li> <li>- évaluer le ratio gain/moyens.</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le bilan est objectif et rationnel, y compris en anglais ;</li> <li>- l'environnement spécifique (politique, économique, financier, etc. ) est identifié et pris en compte ;</li> <li>- les outils d'aide à la décision (pertinence, gain, faisabilité) sont maîtrisés ;</li> <li>- les aménagements proposés sont fondés, adaptés, cohérents et accessibles ;</li> <li>- l'argumentation des propositions est adaptée et assortie d'éléments probants ;</li> <li>- les choix sont clairement identifiés ;</li> <li>- le gain potentiel est apprécié avec objectivité.</li> </ul>

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A4. Conduite de projet	<p>Afin d'atteindre un objectif complexe, impliquant de multiples variables , <b>mettre en œuvre la méthodologie de la conduite de projet</b> en s'appuyant sur les outils adaptés.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- discerner les étapes clé ;</li> <li>- identifier les priorités ;</li> <li>- définir un type de management (participatif, délégatif, directif, etc.) ;</li> <li>- fixer des objectifs à ses collaborateurs ;</li> <li>- déterminer les risques encourus ;</li> <li>- examiner le budget alloué et les dépassements prévisibles ;</li> <li>- planifier la gestion des ressources (collaborateurs, compétences, charge de travail, outils techniques, etc.) ;</li> <li>- contrôler les objectifs intermédiaires déterminés ;</li> <li>- évaluer les performances ;</li> <li>- clôturer le projet ;</li> <li>- faire le bilan pour tirer parti des enseignements, y compris en anglais.</li> </ul>	<p><b><u>Voie formative :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le cadrage du projet précis et réaliste permet la rédaction du plan projet ;</li> <li>- les échéances, les délais et les priorités sont identifiés et pris en compte ;</li> <li>- le type de management donne satisfaction ;</li> <li>- les analyses de risques sont méthodiques et rigoureuses ;</li> <li>- la liste des actions et leur modalité de mise en œuvre sont idoines ;</li> <li>- le budget est géré avec rigueur ;</li> <li>- les critères de contrôle, d'évaluation et de réussite sont pertinents et connus de tous ;</li> <li>- le suivi du projet est précis ;</li> <li>- l'évaluation finale est précise et objective, y compris en anglais.</li> </ul>

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
A5. Organisation d'audits	<p>Afin de livrer des préconisations relatives à une problématique identifiée, <b>réaliser des audits</b> en menant des études objectives et méthodiques.</p> <p><u>Par la maîtrise de ces savoir-faire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élaborer ou participer à l'élaboration du programme d'audit et/ou de contrôle ;</li> <li>- déterminer les entités à auditer ;</li> <li>- concevoir et mettre en place des instruments de pilotage de l'activité de contrôle ;</li> <li>- évaluer les activités et l'application des directives par une approche systématique et rationnelle ;</li> <li>- analyser les enjeux et/ou les risques en tenant compte des orientations reçues et des données disponibles ;</li> <li>- assurer le suivi et la synthèse de l'activité d'audit ;</li> <li>- établir un bilan exhaustif et intègre ;</li> <li>- formuler des recommandations et des propositions d'action(s).</li> </ul>	<p><b>Voie formative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles de connaissances ;</li> <li>- mises en situation contextualisées ;</li> <li>- études de cas et/ou de restitutions technico-opérationnelles.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude du livret 2 ;</li> <li>- entretien avec le jury ;</li> <li>- mise en situation, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le programme, l'échantillonnage choisi et les outils de contrôle sont pertinents ;</li> <li>- les techniques d'entretien sont maîtrisées ;</li> <li>- les risques de tension en cours de vérification sont appréhendés ;</li> <li>- l'évaluation est méthodique ;</li> <li>- le suivi de l'activité d'audit est rigoureux ;</li> <li>- le bilan est exhaustif ;</li> <li>- les recommandations et propositions sont concrètes et réalistes.</li> </ul>