

## REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

### « *Expert Chargé de mission en Développement Responsable et Solidaire* »

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. »*

#### **Articulation en blocs de compétences :**

- Bloc 1 : Définir une stratégie de développement de l'organisation dans son environnement national et/ou international
- Bloc 2 : Concevoir des produits, services et procédés dans le cadre de projets à impact social et solidaire
- Bloc 3 : Piloter la mise en œuvre opérationnelle des projets de développement responsables
- Bloc 4 : Manager et animer des équipes multiculturelles et pluridisciplinaires

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>A1.1 Détection d'opportunités de développement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille socio-économique ;</li> <li>- Veille géopolitique ;</li> <li>- Veille environnementale ;</li> <li>- Veille technologique ;</li> <li>- Veille sur les appels d'offres et les appels à manifestation d'intérêts ;</li> <li>- Choix des sources ;</li> <li>- Utilisation d'outils de veille ;</li> <li>- Analyse stratégique ;</li> <li>- Sélection d'outils de diagnostic adaptés.</li> </ul>	<b>C1.1</b> Identifier les enjeux socio-économiques, géopolitiques, les politiques publiques et/ou les appels d'offres et appels à manifestation d'intérêt en mettant en place des outils de veille afin d'évaluer les différents types de risques.	<b>Modalité d'évaluation 1.1</b> <u>Étude de cas réel</u> <i>Travail en groupe et restitution orale individuelle</i>  Sur la base d'un sujet de leur choix, le groupe devra élaborer une synthèse écrite d'une politique publique ou d'un appel d'offres et de l'environnement étudié (économique, social, technologique, écologique, ...).  Le candidat doit argumenter les choix opérés dans sa restitution orale individuelle.  <i>Évaluation de la compétence C1.1</i>	<b>Qualité de la veille :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les domaines à analyser sont définis (environnementaux, technologiques, sociologiques, ...) ;</li> <li>- Des outils de veille sont identifiés ;</li> <li>- Une méthode de veille optimale est proposée (consultation des réseaux, fiche d'information, variabilité et légitimité des sources, CR/newsletter, ...) ;</li> <li>- Les risques et les opportunités externes sont identifiés et exploités ;</li> <li>- Le candidat met en correspondance les forces et les faiblesses de chaque axe stratégique avec son environnement ;</li> <li>- Le candidat s'assure de l'exploitation et de la mise en œuvre de la veille (évolutions réglementaires, indicateur de suivi, ...).</li> </ul>
	<b>C1.2</b> Analyser les activités de l'organisation et de son secteur d'activité en mobilisant des techniques et des outils de diagnostic internes et externes pour identifier les axes stratégiques de développement.	<b>Modalité d'évaluation 1.2</b> <u>Mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée</u>  <i>Travail en groupe et restitution individuelle</i>  Sur la base d'un cahier des charges visant à développer la stratégie interne d'une organisation, le groupe doit élaborer une offre technique et administrative adaptée qui intègre un diagnostic et des préconisations en matière de	<b>Pertinence de l'analyse de l'écosystème :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'activité du secteur (organismes, dispositifs externes) est cartographiée de façon exhaustive ;</li> <li>- Les usages et les pratiques du secteur sont identifiés et analysés ;</li> <li>- Les contraintes légales du secteur sur l'organisation sont analysées (législation nationale et internationale en vigueur) ;</li> <li>- Les interconnexions des activités sont identifiées et prises en compte ;</li> <li>- Des outils de diagnostics sont utilisés (par exemple, cartographie des acteurs, SWOT, analyse PESTEL, ...),</li> <li>- Une méthodologie d'analyse est explicitée et mise en œuvre ;</li> </ul>

		stratégie de développement d'une activité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les impacts sur la performance de l'organisation sont identifiés.</li> <li>- Des éléments administratifs sont formalisés et répondent aux exigences du cahier des charges</li> </ul>
<p><b>A1.2 Co-construction d'un projet solidaire à vocation sociale ou humanitaire avec les parties prenantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition du périmètre d'activité ;</li> <li>- Prise en compte des principes RSE/inclusion et diversité ;</li> <li>- Identification des moyens humains, techniques et financiers ;</li> <li>- Formulation des objectifs ;</li> <li>- Définition des indicateurs de performance (KPI) ;</li> <li>- Mobilisation d'organismes tiers ;</li> <li>- Évaluation des risques ;</li> <li>- Catégorisation des risques ;</li> <li>- Analyse des risques ;</li> <li>- Évaluation et définition des actions de prévention ;</li> <li>- Conduite du changement ;</li> <li>- Elaboration d'un plan de plaidoyer</li> <li>- Mobilisation et adhésion des parties-prenantes ;</li> <li>- Prise en compte des personnes en situation de handicap.</li> </ul>	<p><b>C1.3</b> Formaliser le modèle d'activité de l'organisation du projet en tenant compte des missions et ressources de la structure afin de créer de la valeur et renforcer son impact dans son écosystème.</p>	<p>Le candidat doit argumenter les choix opérés lors d'une soutenance orale individuelle</p> <p><i>Evaluation des compétences C1.2 à C1.6</i></p>	<p><b>Pérennité et valeur ajoutée du modèle d'activité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le système de valeurs et la mission de la structure sont identifiés et pris en compte (protection de l'enfance, handicap, droit de l'homme, ...) ;</li> <li>- Les activités de l'organisation du projet sont schématisées, présentées et adaptables au public ciblé ;</li> <li>- Les compétences-clés de l'organisation du projet sont identifiées et prises en compte ;</li> <li>- Les ressources financières sont connues et maîtrisées ;</li> <li>- Les canaux de distribution sont connus, listés et pris en compte ;</li> <li>- Les parties-prenantes (partenaires, fournisseurs, publics-cibles, ...) sont correctement positionnées ;</li> <li>- Les éléments budgétaires sont considérés et présentés.</li> </ul>
	<p><b>C1.4</b> Définir les objectifs de performance à atteindre en élaborant des indicateurs en vue d'optimiser la performance et le positionnement de l'organisation.</p>		<p><b>Pertinence des objectifs de performance et des indicateurs en lien avec les parties prenantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le périmètre d'activités de chaque partie prenante est pris en compte dans la définition des objectifs ;</li> <li>- Les objectifs de performance sont définis et justifiés (turn over, bien-être interne, pérennité des partenaires, impact carbone, ...) ;</li> <li>- Les objectifs sont construits en cohérence avec la stratégie de l'organisation ;</li> <li>- Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs (SMART) sont définis dans un souci d'efficience de l'activité ;</li> <li>- La modalité de collecte des indicateurs est définie intégrant la participation éventuelle</li> </ul>

	<p><b>C1.5</b> Identifier les différents types de risques en tenant compte des spécificités de l'organisation en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes.</p>		<p>d'organismes tiers (exemple : institut d'enquêtes, experts et spécialistes, ...).</p>
	<p><b>C1.6</b> Accompagner le changement et l'innovation à l'interne et à l'externe en anticipant les résistances et les risques impactant l'organisation et en élaborant des plans de plaidoyer à l'échelle locale, régionale, nationale ou internationale afin de maximiser l'adhésion des parties prenantes.</p>		<p><b>Pertinence de la démarche globale des risques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La typologie des risques est identifiée ;</li> <li>- Les risques sont catégorisés en termes d'impacts et de probabilités (significatifs / mineurs / majeurs/ très graves / critiques) ;</li> <li>- Des techniques et des méthodes d'analyse de risques sont adaptés en fonction du secteur et des spécificités de l'organisation ;</li> <li>- Des actions de prévention sont proposées selon l'état de vulnérabilité de l'organisation.</li> </ul>
<p><b>A2.1 Identification des besoins</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse stratégique ;</li> <li>- Choix des solutions à mettre en place ;</li> </ul>	<p><b>C2.1</b> Identifier les axes d'innovation sur la base de la prospective afin de repérer les opportunités d'innovation cohérentes avec la stratégie de la structure.</p>	<p><b>Modalité d'évaluation 2</b></p> <p><u>Mise en situation professionnelle reconstituée</u> <i>Travail en groupe et restitution individuelle</i></p>	<p><b>La posture du candidat est adaptée aux enjeux liés au changement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le candidat se positionne sur les choix à opérer et fait preuve de transparence auprès des parties-prenantes et/ou de sa hiérarchie ;</li> <li>- Le candidat porte le changement et adapte sa posture professionnelle aux conséquences possibles du changement (soutenance, réassurance, gestion du stress, ...) ;</li> <li>- Des actions sont proposées pour capter les opportunités d'innovation (avantages, menaces) ;</li> <li>- Les ressources-clés (parties-prenantes) et leurs potentiels engagement sont identifiées ;</li> <li>- Une stratégie de communication et de plaidoyer spécifique est élaborée ;</li> <li>- Les étapes du plan d'action sont caractérisées selon leur nature et planifiées ;</li> <li>- Les problématiques de handicap sont prises en compte.</li> </ul>
			<p><b>Identification des enjeux et des besoins-cibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des méthodologies de recherche sont utilisées (bibliographie, entretiens exploratoires) ;</li> <li>- Les parties prenantes sont connues et identifiées (ONG, fournisseurs, sous-traitants, investisseurs, ...) ;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des enjeux de création de valeur (sociale / sociétale / environnementale) ;</li> <li>- Analyse de la problématique du public-visé ;</li> <li>- Identification des besoins-cibles ;</li> <li>- Prise en compte des problématiques socio-économiques et environnementales du territoire ;</li> <li>- Réalisation d'enquêtes socio-économiques.</li> </ul>	<p><b>C2.2</b> Analyser les besoins des cibles du territoire en mobilisant des techniques d'enquêtes sociales afin d'identifier les problématiques de développement environnemental, social et économique.</p>	<p>Sur la base d'un besoin social, sociétal, environnemental réel, le groupe devra élaborer et rédiger dans un dossier de synthèse un prototype de solution permettant de répondre à la problématique identifiée.</p> <p>Le candidat devra argumenter et justifier les productions établies lors d'une soutenance orale individuelle.</p> <p><i>Evaluation des compétences C2.1 à C2.7</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une équipe projet est constituée et sa mise en œuvre est effective (répartition des tâches, identification des rôles, recherche et prises de contacts, etc.) ;</li> <li>- Les principaux facteurs-clés de succès sont identifiés et justifiés (pérennité des projets, acceptation du projet par les parties prenantes et les territoires, etc.) ;</li> <li>- Le candidat priorise et argumente son choix au regard des axes d'innovation identifiés et détermine les axes d'approches.</li> </ul> <p><b>Qualité de la démarche centrée sur les personnes concernées :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La méthodologie de recherche est adaptée et ciblée selon le public visé (adéquation des questions, fréquences des prises de contacts, adaptation du vocabulaire par rapport à l'interlocuteur visé, etc.) ;</li> <li>- Une cartographie des parties-prenantes autour des personnes concernées est formalisée ;</li> <li>- Des outils et des méthodes de diagnostic sont mis en œuvre (SWOT, PESTEL, ...) ;</li> <li>- Une « Empathy Map » et un « personae » ou équivalent sont élaborées ;</li> <li>- Des méthodes qualitatives de adaptées à la recherche sensible (entretiens-terrain, cercle de parole, « aller vers ») sont réalisés, analysés et restitués aux parties prenantes ;</li> <li>- Les règles d'éthique et de RGPD sont respectées ;</li> <li>- Les besoins sociaux sont analysés ;</li> <li>- La problématique est ajustée.</li> </ul>
<p><b>A2.2 Conception de solutions innovantes à impact</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation de prototypages (produits, services, procédés) ;</li> <li>- Tests des prototypes ;</li> </ul>	<p><b>C2.3</b> Élaborer des solutions innovantes en utilisant des méthodes spécifiques au processus d'innovation en vue de s'assurer de la cohérence entre les valeurs, la vision, la stratégie et les objectifs de l'ensemble des parties-prenantes.</p>		<p><b>Pertinence des méthodes de conception de solutions innovantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des prototypes générés à la suite de phases d'idéation et des tests sont réalisés en lien avec les parties prenantes (a minima personnes concernées, experts/professionnels-terrains, ...) ;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustement des prototypes ;</li> <li>- Validation des choix de solutions.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des séances itératives sont planifiées et organisées autour du projet ;</li> <li>- Le candidat adopte une posture de leader favorisant la participation des parties prenantes (reformulation, participation, adhésion...) ;</li> <li>- Des outils de suivi sur l'évolution du prototype sont utilisés ;</li> <li>- Des outils de mesure de la performance du prototype sont utilisés (facilitation de l'utilisation et acceptation du produit, du procédé ou du service).</li> </ul>
<p><b>A2.3 Élaboration et planification d'une démarche projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition d'un plan d'actions (finalités, buts, objectifs, moyens, Deadline) ;</li> <li>- Identification des ressources ;</li> <li>- Utilisation d'outils de planification de projet ;</li> <li>- Mise en place de la gouvernance juridique, financière et organisationnelle ;</li> <li>- Prise en compte des principes RSE ;</li> <li>- Proposition de scénario de déploiement évolutif ;</li> <li>- Identification d'un réseau de partenaires ;</li> <li>- Identification des parties prenantes (internes et externes) ;</li> <li>- Sélection des partenaires ;</li> <li>- Prise en compte des principes RSE dans le choix des partenaires ;</li> <li>- Développement d'un marketing responsable ;</li> <li>- Élaboration d'un plan de communication ;</li> <li>- Prise en compte des principes RSE.</li> </ul>	<p><b>C2.4</b> Planifier la gestion du projet en attribuant les rôles et tâches aux différentes parties prenantes afin de s'assurer de leur coopération sur le long terme.</p>		<p><b>La planification du projet est effective :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des outils de planification de projet sont utilisés (diagramme de GANTT, ...) ;</li> <li>- Les activités, tâches et délais du projet sont décrits et priorisés ;</li> <li>- Les ressources projet, leurs rôles et responsabilités sont identifiés et formalisés ;</li> <li>- Le planning du projet est partagée avec les parties-prenantes ;</li> <li>- Le planning du projet est réaliste et actualisé en fonction du rythme et des aléas.</li> </ul>
	<p><b>C2.5</b> Elaborer des scénarii de gestion financière, juridique et organisationnelle de la structure en s'appuyant sur les textes réglementaires, légaux et conventionnels afin d'évaluer l'éthique et la viabilité du projet.</p>		<p><b>Qualité des scénarii proposés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contraintes juridiques liées au(x) territoire(s), au secteur, aux personnes concernées (publicible) aux produits, services et procédés sont identifiées, analysées et intégrées dans les scénarii ;</li> <li>- Des prévisions financières pluriannuelles sont définies et intègrent une stratégie de levée de fond cohérente ;</li> <li>- Des réflexions sur les opportunités et contraintes de la stratégie financière sont intégrées ;</li> <li>- Une organisation adaptée au projet (ressources, mode de management, impact souhaité, ...) est proposée ;</li> <li>- Des outils de suivi (éthique, fiabilité, viabilité) sont définis et proposés.</li> </ul>

	<p><b>C2.6</b> Piloter la mise en œuvre d’une démarche partenariale pluridisciplinaire et multiculturelle impliquant les parties prenantes (interne et externe) afin de garantir une réalisation du projet conforme aux attendus.</p>		<p><b>Qualité de la démarche partenariale :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les périmètres des partenaires et des acteurs (associations, collectivités, acteurs privés, etc.) sont connus et maîtrisés ;</li> <li>- Les typologies de partenariat sont utilisées à bon escient (mécénat, innovation sociale, coopération économique, etc.) ;</li> <li>- Les partenaires sont sélectionnés en fonction des objectifs et des valeurs défendues par le projet (acceptation du handicap, respect de l’environnement, ...) ;</li> <li>- Les parties prenantes sont impliquées, le cas échéant reconsidérées selon les besoins et les objectifs du projet ;</li> <li>- Les périmètres des partenariats sont formalisés dans une convention communiquée en interne ;</li> <li>- Un plan de fidélisation des partenaires est proposé.</li> </ul>
	<p><b>C2.7</b> Définir une stratégie marketing opérationnelle en s'appuyant sur un plan de communication mobilisant l'ensemble des parties prenantes afin de développer l’exposition médiatique, la commercialisation du projet et d’influencer les décideurs.</p>		<p><b>Qualité du plan de communication :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contenus du plan de communication sont cohérents avec les échéances du projet ;</li> <li>- Les cibles potentielles sont déterminées ;</li> <li>- La communication sur le projet est ajustée par rapport à la cible ;</li> <li>- Les outils de communication sont éthiques et responsables (RGPD, protection des personnes concernées, durabilité, ...) et adaptés aux personnes en situation de handicap et aux personnes vulnérables ;</li> <li>- Des outils de diffusion (newsletter, réseaux sociaux, intranet, ...) choisis sont pertinents par rapport aux objectifs convoités.</li> </ul>
<p><b>A3.1 Pilotage de la performance économique (financière et extra-financière) des projets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration de tableaux de bord ;</li> <li>- Mise en œuvre de techniques de pilotage budgétaire ;</li> </ul>	<p><b>C3.1</b> Contribuer à la gestion budgétaire et financière en s'appuyant sur les données comptables constitutifs des projets afin de garantir leur rentabilité et maîtriser les risques financiers.</p>	<p><b>Modalité d’évaluation 3.1</b></p> <p><i>Étude de cas réel ou reconstitué</i> <i>Production écrite individuelle</i></p>	<p><b>Qualité de l’analyse budgétaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La collecte des informations financières et budgétaires est exhaustive ;</li> <li>- Les outils et techniques de pilotage budgétaire sont déployés avec méthode et rigueur ;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Production d'indicateurs de performance financiers et extra-financiers ;</li> <li>- Élaboration de reporting extra-financiers ;</li> <li>- Mesure des impacts.</li> </ul>	<p><b>C3.2</b> Analyser les performances du projet en s'appuyant sur les indicateurs financiers et extra-financiers afin de mettre en évidence les facteurs ou les variables économiques nécessaires à la prise de décision.</p>	<p>Sur la base d'un cas portant sur une situation réelle ou fictive, le candidat doit produire une analyse budgétaire, financière et extra-financière.</p> <p><i>Evaluation des compétences C3.1 et C3.2</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des tableaux de synthèse budgétaire sont utilisés ;</li> <li>- Les éventuels écarts et les risques sont estimés et anticipés ;</li> <li>- Des mesures correctives sont proposées, le cas échéant.</li> </ul> <p><b>Qualité du reporting financier et extra-financier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les indicateurs de performance sont utilisés et analysés ;</li> <li>- Les impacts sociaux et écologiques sont analysés</li> <li>- Les critères de choix d'investissements sont pertinents (exemple : évolution de la trésorerie) ;</li> <li>- Des tableaux de bords sont utilisés et partagés avec l'équipe projet ;</li> <li>- Le référentiel des investissements (classification par objectif) est exhaustif ;</li> <li>- L'analyse de performance fait le lien entre les objectifs et la rentabilité des projets.</li> </ul>
<p><b>A3.2 Déploiement d'une politique ressources humaines spécifique au mode projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Application des règles de droit social et droit du travail ;</li> <li>- Prise en compte des personnes en situation de handicap et de la diversité ;</li> <li>- Proposition d'une démarche QVCT.</li> </ul>	<p><b>C3.3</b> Mettre en œuvre une politique ressources humaines, incluant la dimension du handicap en fonction de la nature des projets afin de garantir une organisation efficace, inclusive et performante et de limiter les risques de conflits internes.</p>	<p><b>Modalité d'évaluation 3.2</b></p> <p><b>Étude de cas réel ou reconstitué</b></p> <p><i>Production écrite individuelle</i></p> <p>Sur la base d'un cas portant sur une situation réelle ou fictive, le candidat doit proposer une démarche de mise en œuvre d'une politique RH, spécifiquement adaptée au mode projet, inclusive et attentive aux fragilités.</p> <p><i>Evaluation de la compétence C3.3</i></p>	<p><b>La politique ressources humaines est correctement déployée :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les aspects réglementaires sont pris en compte (obligations légales et conventionnelles, règles HSE, droit de l'homme, ...) ;</li> <li>- Les principes fondamentaux de l'action sociale sont maîtrisés (environnement, diversité, inclusion, ...) ;</li> <li>- Les objectifs de recrutement sont définis et adaptés aux enjeux et aux besoins du projet ;</li> <li>- Des mesures sont proposées pour respecter la dignité, l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap ou vulnérables ;</li> <li>- Un plan d'action de montée en compétences est défini et mis en œuvre ;</li> <li>- Une démarche QVCT et de prévention de risque psycho-sociaux est proposée en cohérence avec les enjeux et les objectifs du projet.</li> </ul>



<p><b>A3.3 Application de la réglementation nationale et internationale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des référentiels nationaux, régionaux et internationaux ;</li> <li>- Participation à la formalisation des aspects contractuels.</li> </ul>	<p><b>C3.4</b> Identifier le contexte légal en s'appuyant sur les référentiels standards en vigueur (droits, obligations, normes, redevabilité) afin de mesurer les périmètres de responsabilité en matière de sécurité juridique dans le développement des projets.</p>	<p><b>Modalité d'évaluation 3.3</b></p> <p><u>Étude de cas réel ou reconstitué</u> <i>Production écrite individuelle</i></p> <p>Sur la base d'un cas réel ou fictif, le candidat doit proposer un plan d'action portant sur une démarche d'amélioration continue, RSE, RSO aligné sur la législation et la réglementation en vigueur.</p>	<p><b>Prise en compte de la législation et de la réglementation dans le développement des projets :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les règles légales et contractuelles nationales et internationales sont connues et prises en compte ;</li> <li>- Les règles de protection des actifs d'une organisation sont connues et prises en compte ;</li> <li>- Des solutions contractuelles selon la situation rencontrée sont proposées.</li> </ul>
<p><b>A3.4 Développement d'une démarche d'amélioration continue</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuration d'une approche processus ;</li> <li>- Mise en place d'indicateurs d'évaluation du projet ;</li> <li>- Prise en compte des labels ;</li> <li>- Prise en compte des principes RSE/RSO ;</li> <li>- Mobilisation des parties prenantes ;</li> <li>- Organisation de revues de processus.</li> </ul>	<p><b>C3.5</b> Définir les axes de la démarche d'amélioration continue, RSE, RSO en élaborant une méthodologie adaptée afin de mieux appréhender les risques rencontrés ou provoqués par la structure.</p>	<p><i>Evaluation des compétences C3.4 et C3.5</i></p>	<p><b>La démarche d'amélioration continue, RSE, RSO est cohérente avec la stratégie de l'organisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La législation, les normes en vigueur Les bonnes pratiques déontologiques et éthiques (RSE/RSO), sont maîtrisées et intégrées dans les usages ;</li> <li>- Les certifications et les principaux labels spécifiques au secteur d'activités sont maîtrisés ;</li> <li>- Les risques éventuels liés aux activités sont identifiés et reportés à la gouvernance ;</li> <li>- Une approche processus, risques et opportunités est établie avec les parties-prenantes ;</li> <li>- Des indicateurs associés aux objectifs d'amélioration continue, RSE, RSO sont formalisés ;</li> <li>- Des revues de processus et des revues de direction sont programmées et mises en œuvre.</li> </ul>
<p><b>A4.1 Management de l'équipe projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un processus et un rythme de pilotage d'équipe ;</li> <li>- Prise en compte des problématiques de diversité culturelle et d'inclusion ;</li> <li>- Partage d'information ;</li> <li>- Affirmation d'un leadership collaboratif en environnement pluridisciplinaire et multiculturel ;</li> <li>- Détection et gestion des conflits ;</li> <li>- Médiation/remédiation.</li> </ul>	<p><b>C4.1</b> Manager opérationnellement des équipes pluridisciplinaires et multiculturelles en valorisant les spécificités et les différentes approches culturelles afin de garantir une organisation projet efficace conforme avec ses valeurs et alignée avec les orientations stratégiques des projets.</p>	<p><b>Modalité d'évaluation 4</b></p> <p><u>Jeu de rôle</u> <i>Évaluation individuelle à partir d'une mise en situation professionnelle</i></p> <p>Sur la base d'un jeu de rôle portant sur une problématique de management mettant en scène le candidat avec son équipe, ce dernier est évalué sur</p>	<p><b>La posture du candidat est adaptée aux enjeux des équipes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadre managérial est défini, explicité et partagé avec l'équipe (règlement intérieur, charte de fonctionnement, ...) ;</li> <li>- Les spécificités socio-culturelles des collaborateurs sont prises en compte (vision, valeurs, habitudes, attitudes, etc.) ;</li> <li>- Le plan d'intégration et de sortie des membres de l'équipe est appliqué ;</li> <li>- Les techniques d'encadrement choisies sont adaptées (en présentiel et à distance) ;</li> </ul>

		<p>sa posture de manager-leader-fédérateur et sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'adapter à ses interlocuteurs</li> <li>- Mettre en place une communication adaptée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des modes de communication et de collaboration sont mis en place et sont adaptés aux membres de l'équipe projet et aux personnes en situation de handicap et de vulnérabilité ;</li> <li>- La coopération entre les membres des équipes est établie.</li> </ul>
	<p><b>C4.2</b> Concevoir une communication adaptée en organisant des temps d'échanges avec les équipes projet afin de faciliter l'avancement du projet et le partage d'informations tout au long de sa réalisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rassurer et encourager son équipe</li> <li>- Fédérer son équipe autour d'un projet et d'un objectif commun</li> </ul> <p><i>Evaluation des compétences C4.1 à C4.6</i></p>	<p><b>La posture du candidat permet un échange d'informations (ascendantes et descendantes) constant tout au long du projet :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les attentes et les contributions des équipes projet sont identifiées ;</li> <li>- Les outils de communication sont adaptés par rapport à la cible, aux moyens et aux objectifs du projet ;</li> <li>- Les faits et les arguments sont restitués avec précisions et justesse dans des comptes-rendus ;</li> <li>- Le candidat organise autant que de besoin des points d'information et/ou des réunions d'équipe ;</li> <li>- La communication orale est adaptée au public (codes culturels, handicap, ...).</li> </ul>
	<p><b>C4.3</b> Coordonner la gestion de crise en prenant en compte les contextes techniques, organisationnels et managériaux en vue de limiter les impacts sur les projets.</p>		<p><b>Les conflits/crises sont anticipés et gérés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les sources de conflits potentiels sont identifiées ;</li> <li>- Les impacts des crises interpersonnelles sont évalués ;</li> <li>- Des outils et techniques de gestion de crises sont utilisés (outils de médiation, négociation) ;</li> <li>- La notion de confidentialité est respectée.</li> </ul>
<p><b>A4.2 Engagement et motivation des parties-prenantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déploiement de techniques et méthodes d'intelligence collective ;</li> <li>- Animation de réunions ;</li> <li>- Utilisation d'outils collaboratifs.</li> </ul>	<p><b>C4.4</b> Mettre en œuvre les techniques de l'intelligence collective en créant les conditions de la co-construction, et de l'innovation afin de favoriser la performance globale du projet.</p>		<p><b>La posture du candidat en qualité de facilitateur permet l'émergence de nouvelles idées porteuses d'innovation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des outils et méthodes d'intelligence collective sont utilisés ;</li> <li>- Des techniques créatives d'animation sont mobilisées (brainstorming, co-développement, gamification, etc.) ;</li> </ul>

	<p><b>C4.5</b> Piloter le travail des équipes au quotidien en adoptant une posture adaptée et une guidance claire afin de maintenir un état d'esprit et une ambiance favorisant la motivation, l'implication et la contribution des collaborateurs dans le collectif.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le potentiel des équipes est mobilisé et permet les conditions de la co-construction.</li> </ul> <p><b>La posture du candidat et les pratiques managériales utilisées ont un effet positif sur la motivation des équipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des actions d'écoute active et de bienveillance sont mises en œuvre de manière équitable à l'égard de tous les membres de l'équipe ;</li> <li>- Les dimensions et rôle du management de projet sont maîtrisés (mobilisateur, fédérateur, ...);</li> <li>- Les différentes pratiques de management sont mobilisées (présentiel, à distance, télétravail) ;</li> <li>- Des outils collaboratifs sont mis en place.</li> </ul>
<p><b>A4.3 Anticipation et gestion du changement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des situations d'urgence ;</li> <li>- Mise en place d'un dispositif d'accompagnement adapté ;</li> <li>- Gestion de la résistance au changement ;</li> <li>- Élaboration d'une communication adaptée.</li> </ul>	<p><b>C4.6</b> Accompagner le changement en mobilisant des outils et des méthodes de la conduite du changement afin de sécuriser le développement des projets.</p>		<p><b>La démarche de l'accompagnement au changement est adaptée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les phases du processus de changements sont établies et argumentées ;</li> <li>- Les situations d'urgence et les évolutions des territoires nécessitant une adaptation rapide sont prises en compte ;</li> <li>- Des outils et méthodes de la conduite du changement sont utilisés ;</li> <li>- Les changements proposés sont en adéquation avec les objectifs du projet et les pratiques des équipes ;</li> <li>- Les changements sont présentés aux équipes ;</li> <li>- Des actions spécifiques pour faciliter l'adhésion des équipes sont mises en place.</li> </ul>
<p>A l'issue des épreuves des quatre blocs de compétences et dans le cas où ces derniers sont tous validés, le candidat (sauf pour les candidats à la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience)) devra passer une épreuve transversale visant à attester la maîtrise coordonnée des 4 blocs de compétences.</p> <p>Cette épreuve prend la forme d'un mémoire qui étudie une problématique d'entreprise ou de territoire à dimension et à forts enjeux socio-économiques permettant l'élaboration :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) D'une analyse du contexte de la filière socio-économique choisie et de ses enjeux (Cadre théorique) ;             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Délimitation de l'objet d'étude (Nota bene : un objet d'étude est le thème ou le sujet qui va être soumis à un examen). Cette partie nécessite un effort de définition des termes et concepts clés entourant ce sujet ;</li> <li>- Situer l'objet d'étude dans son contexte historique, géopolitique, économique, managérial, technologique ou autre ;</li> <li>- Identification des forces/faiblesses/opportunités/menaces entourant l'objet d'étude ;</li> <li>- Actualité de l'objet d'étude : cela concerne qui ? Est-ce un modèle en train d'être repensé ? Qui innove en la matière ?</li> </ul> </li> </ol>			

- Des apports bibliographiques ou des données tirées de l'enquête de terrain viennent étayer cette partie.
- 2) D'une analyse de l'objet d'étude dans son contexte précis et au regard des parties prenantes et des publics concernés (Cadre empirique) ;
- Présentation de la structure identifiée et de son action au regard de l'objet d'étude ;
  - Compréhension de la logique stratégique de l'organisation ;
  - Analyse interne de la structure ;
  - Résultats des données recueillies en interne (entretiens...) ;
  - Identifications des forces, faiblesses et opportunités de cette structure au regard de ce qu'il est possible concrètement de faire en la matière ;
  - Des apports bibliographiques ou des données tirées de l'enquête de terrain viennent étayer cette partie.

3) De préconisations opérationnelles pertinentes et nécessaires.

Les préconisations sont à voir comme des solutions techniques et théoriques, c'est à dire des pistes d'améliorations qui, même si elles prennent pour base des fondements théoriques, se concrétisent par des mises en applications très concrètes pour l'organisation identifiée au préalable.

La préconisation devrait ainsi s'accompagner d'une réflexion budgétaire :

- construction d'un compte de résultat prévisionnel ;
- plan de financement si cela est cohérent (avec des sources diversifiées de financement) ;
- analyses financières d'exemples où la démarche a déjà fonctionné (si possible bien sûr) .

Ce travail permet à chacun d'appliquer immédiatement les concepts, les compétences, les aptitudes, les méthodes ainsi que les outils acquis pendant la formation

Ce travail donne lieu à la rédaction d'un mémoire et à une soutenance orale individuelle.

**Critères d'évaluation de l'écrit :**

• **Critères sur le fond**

- L'objet d'étude est défini et situé dans un contexte historique, politique, économique, managérial, technologique, ... en fonction de la nature du sujet ;
- Les forces et des faiblesses // opportunités et menaces de l'objet d'étude sont identifiées ;
- Le cadrage de la structure est identifié et correspond à l'objet d'étude ;
- Les données internes sont recueillies et analysées ;
- Les forces et les faiblesses de la structure sont identifiées ;
- Une problématique stratégique est identifiée, qui permet de construire des préconisations ;
- Les préconisations proposent des solutions techniques et théoriques opérationnelles ;
- Les préconisations présentées sont détaillées et découlent du croisement de l'enquête de terrain et bibliographique.

• **Critères sur la forme**

- Les règles de présentation générale (page de couverture, sommaire, bibliographie, ...) sont respectées ;
- La structure de mémoire (les différentes parties) suit le cahier des charges ;
- Qualité de la syntaxe et de l'orthographe.

**Critères d'évaluation de l'oral :**

- **Critères sur le fond :**
  - Le plan, du sujet/ cadre théorique et étude empirique / Terrain de recherche de la problématique sont présentés ;
  - Les préconisations sont synthétisées ;
  - Une réponse à la problématique est apportée ;
  - Une nouvelle préconisation ou approfondissement d'une préconisation est présentée ;
  - Des précisions sur les applications possibles et perspectives d'évolutions possibles sont données.
- **Critères sur la forme :**
  - La présentation permet de tirer l'essentiel du mémoire et de montrer sa valeur ajoutée ;
  - Le candidat est à l'écoute des observations du jury, les prend en compte et y répond avec conviction.