

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>BLOC DE COMPETENCES 1 : REALISATION D'UN DIAGNOSTIC SYSTEMIQUE DE L'ENTREPRISE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>			
<p><b>1.1. Le dirigeant réalise un diagnostic global de l'entreprise et met les éléments de diagnostic en perspective.</b></p> <p>L'analyse des éléments de diagnostic de l'entreprise est menée au regard des principes et des valeurs de l'économie sociale et solidaire en lien avec le cadre de référence et le mode de gouvernance (associatif, coopératif, mutualiste, entrepreneuriat social).</p> <p>Les données d'analyse recueillies sur la performance économique et sociale de l'entreprise, les axes de son utilité sociale, son positionnement concurrentiel, les besoins du territoire et les évolutions de l'environnement sont mis en perspective.</p>	<p>Mener un diagnostic global et systémique de l'entreprise en mobilisant les outils de diagnostic afin d'en dresser une photographie qui sera partagé avec l'ensemble des acteurs.</p>	<p><b>Rapport professionnel de 20 pages (hors annexes) présentant l'entreprise et le diagnostic</b> de l'entreprise de l'Economie Sociale et Solidaire.</p> <p>Le diagnostic doit être systémique et balayer l'ensemble des fonctions de l'entreprise : économique, système de production, ressources humaine et gouvernance en lien avec les spécificités de l'ESS.</p> <p>La présentation écrite, outre les éléments de diagnostic et leur analyse, énoncera les pistes d'amélioration à mener dans une approche synthétique et systémique des 3 niveaux que sont l'entreprise, le système de management et le dirigeant.</p> <p>Le rapport professionnel sera ensuite <b>présenté à l'oral devant un jury</b> d'évaluation : un temps de présentation du rapport suivi d'un échange avec les membres du jury.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un diagnostic global et systémique de l'entreprise, de son système de management et de la posture du dirigeant est présenté.</li> <li>➤ Les partenaires, les parties prenantes les relations entre les acteurs internes et externes et leurs interdépendances sont identifiés.</li> <li>➤ Le mode de gouvernance de l'entreprise est questionné.</li> <li>➤ Le marché, le secteur d'activité, la nature et la solvabilité des clients/financeurs de l'entreprise sont identifiés.</li> <li>➤ La performance économique et sociale de l'entreprise les axes de son utilité sociale, son positionnement concurrentiel, les besoins du territoire et les évolutions de l'environnement, et du secteur d'activité sont analysés.</li> <li>➤ Les forces et les faiblesses de l'entreprise et les interactions internes et externes sont analysées.</li> <li>➤ Clarté et structuration du rapport.</li> <li>➤ Qualité de l'oral (adaptation des supports, argumentation).</li> <li>➤ Le bloc de compétence sera considéré certifiable dès lors que le prorata d'items évalués en terme « d'acquis », répond à l'exigence d'un minimum de 70% d'items évalués (les autres critères étant « en cours » ou non acquis ».</li> </ul>
	<p>Identifier le système de management et la posture du dirigeant.</p>		
	<p>Identifier les règles de fonctionnement de la gouvernance, en cohérence avec les valeurs de l'économie sociale et solidaire. Identifier les partenaires, les parties prenantes et le mode de gouvernance de l'entreprise. Identifier les relations entre les acteurs internes et externes et leurs interdépendances.</p>		
	<p>Identifier le marché, le secteur d'activité, la nature et la solvabilité des clients/financeurs de l'entreprise.</p>		
<p><b>1.2. Le dirigeant élabore des objectifs et des pistes d'amélioration de l'entreprise.</b></p> <p>Il/elle réalise cette démarche dans une approche systémique des 3 niveaux (entreprise, système de management et dirigeant en lien avec son projet sociétal et les besoins à couvrir).</p>	<p>Mettre les éléments de diagnostic en perspective afin d'en tirer des pistes d'amélioration aux différents niveaux de l'entreprise.</p>		
	<p>Analyser son rôle et sa fonction de dirigeant dans le système et dans la gouvernance.</p>		
	<p>Analyser la performance économique et sociale de l'entreprise, les axes de son utilité sociale, son positionnement concurrentiel, les besoins du territoire et les évolutions de l'environnement, et du secteur d'activité.</p>		
	<p>Analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et les interactions internes et externes. Élaborer les orientations stratégiques de l'entreprise en lien avec son utilité sociale et les besoins du territoire.</p>		
<p><b>1.3. Le dirigeant formalise le diagnostic.</b></p> <p>Il prend en compte l'ensemble des dimensions et des contraintes de l'économie sociale et solidaire. Cette activité est menée en vue de produire les éléments constitutifs du projet stratégique de l'entreprise. Il est réalisé régulièrement, d'autant que les entreprises du secteur de l'Économie sociale et solidaire s'inscrivent en tant qu'acteur du développement territorial économique et social, en partenariat avec les différentes instances socio-professionnelles et politiques.</p>	<p>Formaliser les évolutions à mettre en place (objectifs et axes de progrès) sur l'entreprise, son système de management, sa posture de dirigeant, sa performance économique en mobilisant les outils de communication adéquats.</p>		

**BLOC DE COMPETENCES 2 : ELABORATION DU PROJET STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

<p><b>2.1. Le dirigeant élabore et formalise les orientations stratégiques de l'entreprise</b> en lien avec son utilité sociale et les besoins du territoire. Les orientations stratégiques sont discutées à partir des éléments de diagnostic avec les instances de la gouvernance.</p>	<p>Mobiliser les parties prenantes et les instances de la gouvernance autour de la définition du projet stratégique en optimisant tous les outils d'animation pour mener les concertations sur le projet et les choix d'orientation stratégique.</p>	<p><b>Rapport professionnel de 20 pages (hors annexes) présentant :</b> l'entreprise, l'élaboration et la mise en œuvre du projet stratégique de l'entreprise.</p> <p>Le rapport professionnel sera ensuite <b>présenté à l'oral devant un jury</b> d'évaluation : un temps de présentation du rapport suivi d'un échange avec les membres du jury.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Présentation du diagnostic stratégique et présentation du projet de développement.</li> <li>➤ Le plan d'action et les moyens mis en œuvre pour mener les orientations en tenant compte des finalités et de l'utilité sociale de l'entreprise sont présentés.</li> <li>➤ Clarté et structuration du rapport.</li> <li>➤ Qualité de l'oral (adaptation des supports, argumentation).</li> <li>➤ Le bloc de compétence sera considéré certifiable dès lors que le prorata d'items évalués en terme « d'acquis », répond à l'exigence d'un minimum de 70% d'items évalués (les autres critères étant « en cours » ou non acquis »).</li> </ul>
<p>Elaborer un modèle économique et organisationnel au regard de son projet stratégique en prenant en considération les questions d'impact social et les besoins du territoire.</p>	<p>Formaliser le plan d'action en identifiant les moyens à mettre en œuvre sur le projet stratégique de l'entreprise.</p> <p>Formaliser les partenariats qui accompagnent la mise en œuvre du projet.</p>		

**BLOC DE COMPETENCES 3 : ORGANISATION ET CONDUITE DE LA FONCTION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE L'ENTREPRISE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

<p><b>3.1. Le dirigeant définit le modèle économique et élaboration des outils de suivi de gestion financière</b> en cohérence avec l'organisation de l'entreprise et les objectifs stratégiques.</p>	<p>Analyser la situation économique et financière de l'entreprise à partir des outils de gestion pour définir le modèle économique de l'entreprise sur son secteur d'activité.</p> <p>Élaborer les indicateurs financiers de suivi du développement de l'entreprise</p> <p>Concevoir les outils de suivi de gestion et tableaux de bord sur les fonctions financière, commerciales et de production.</p> <p>Élaborer le plan de financement des projets de développement.</p> <p>Concevoir et animer la veille réglementaire en termes de fiscalité du secteur de l'ESS.</p>	<p><b>Rapport professionnel de 15 pages (hors annexes) présentant :</b> l'entreprise, l'analyse financière de l'entreprise, les axes de développement et le pilotage financier du projet stratégique en cohérence avec les valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire.</p> <p>Le rapport professionnel sera ensuite <b>présenté à l'oral devant un jury</b> d'évaluation : un temps de présentation du rapport suivi d'un échange avec les membres du jury.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le modèle économique de l'entreprise sur son secteur d'activité est défini.</li> <li>➤ La situation économique et financière de l'entreprise est analysée.</li> <li>➤ Les risques financiers sont identifiés et les actions correctives sont élaborées.</li> <li>➤ Le plan de financement des projets de développement est établi.</li> <li>➤ Le pilotage financier et les projets de développement sont cohérents avec les orientations stratégiques et les valeurs de l'ESS.</li> <li>➤ Les moyens financiers d'appui au développement stratégique sont explicités et mobilisés.</li> <li>➤ Clarté et structuration du rapport.</li> <li>➤ Qualité de l'oral (adaptation des supports, argumentation).</li> <li>➤ Le bloc de compétence sera considéré certifiable dès lors que le prorata d'items évalués en terme « d'acquis », répond à l'exigence d'un minimum de 70% d'items évalués (les autres critères étant « en cours » ou non acquis »).</li> </ul>
<p><b>3.2. Le dirigeant pilote la fonction financière de l'entreprise</b> en cohérence avec les exigences réglementaires et de résultats et en contribuant à la valorisation du secteur de l'économie sociale et solidaire.</p> <p>Il/elle mobilise les moyens financiers d'appui au développement stratégique et conduit la politique d'investissement</p>	<p>Assurer le pilotage financier de l'entreprise et son développement en lien avec les projets et les objectifs poursuivis en mobilisant les moyens financiers d'appui au développement stratégique.</p>		

**BLOC DE COMPETENCES 4 : CONDUITE DE LA PRODUCTION ET DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE, MANAGEMENT PAR LA QUALITE ET DYNAMIQUE D'AMELIORATION CONTINUE**

<p><b>4.1. Le dirigeant organise et pilote le processus de production durable</b> (de biens ou de services) en cohérence avec la qualité des services/produits dans une prise en compte éthique des besoins des usagers et/ou clients et dans le respect d'une organisation socialement responsable.</p>	<p>Définir, le processus de production (de biens ou de services) pour garantir cette production avec les acteurs concernés en prenant en compte le contexte économique (cartographie des processus).</p> <p>Planifier et piloter les processus afin de produire des biens ou des services de qualité en instaurant une organisation socialement responsable et dans le respect de conditions de développement durable.</p> <p>Analyser les exigences réglementaires liées à l'activité afin de les intégrer dans le processus.</p>	<p><b>Rapport professionnel de 15 pages (hors annexes) présentant :</b> l'entreprise, La formalisation des processus de production mis en œuvre, leur impact social et environnemental, les démarches et suivi qualité...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le processus de production (de biens ou de services) est formalisé et prend en compte le contexte économique et les enjeux de développement durable.</li> <li>➤ Les liens sont faits entre le processus de production et les spécificités de l'ESS notamment en matière de responsabilité sociétale et/ ou impact social...</li> <li>➤ La démarche qualité est présentée en lien avec le besoin des parties prenantes (usagers, partenaires, professionnels...) lorsque c'est nécessaire.</li> </ul>
<p><b>4.2. Le dirigeant manage par la démarche qualité et le suivi de l'activité.</b></p>	<p>Organiser le management par la qualité et mise en place des outils adaptés (au regard de l'activité, des biens et des services produits), et s'assurer de la formation des acteurs mobilisés sur ces outils.</p> <p>Mettre en place les indicateurs de suivi de la qualité pour anticiper et garantir le bon fonctionnement en cas d'aléas.</p> <p>Repérer les axes de développement sur son système qualité et pérennise la dynamique d'amélioration continue du service rendu ou des biens produits (organisation apprenante).</p>	<p>Le rapport professionnel sera ensuite <b>présenté à l'oral devant un jury</b> d'évaluation : un temps de présentation du rapport suivi d'un échange avec les membres du jury.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cartographie des processus et cohérence du plan d'amélioration de la qualité.</li> <li>➤ Clarté et structuration du rapport.</li> <li>➤ Qualité de l'oral (adaptation des supports, argumentation).</li> </ul>
<p><b>4.3. Le dirigeant pilote et manage les risques propres à son organisation.</b></p>	<p>Cartographier et organiser le management des risques et mettre en place des outils adaptés. Prévention et s'assurer de la formation des acteurs mobilisés sur ces outils.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le bloc de compétence sera considéré certifiable dès lors que le prorata d'items évalués en terme « d'acquis », répond à l'exigence d'un minimum de 70% d'items évalués (les autres critères étant « en cours » ou non acquis »).</li> </ul>

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

<p><b>5. Le dirigeant met en place un système de management démocratique et coopératif</b>, c'est-à-dire en capacité de déployer la puissance du collectif de travail, au service du développement des compétences, de l'épanouissement de chacun et de la réalisation d'une œuvre commune.</p>	<p>Diriger son organisation de façon systémique en prenant en compte les fondamentaux juridiques, les enjeux de la complexité et du changement et en améliorant les interfaces par la résolution de problèmes.</p> <p>Conduire une politique RH en cohérence avec le projet politique et le projet stratégique de l'entreprise ESS.</p> <p>Piloter le développement des compétences des équipes au regard du secteur d'activité et du projet de développement stratégique, anticiper les évolutions de l'emploi et des compétences en interne (GPEC) et dans son environnement (évolutions des métiers- nouvelles technologies...).</p>	<p><b>Rapport professionnel de 15 pages (hors annexes) présentant :</b> l'entreprise, l'organisation des relations humaines, les modalités de management, la conduite du changement et le plan de développement des compétences en lien avec le projet stratégique de l'entreprise de l'Economie Sociale et Solidaire et en lien avec les parcours professionnels des personnes.</p> <p>Le rapport professionnel sera ensuite <b>présenté à l'oral devant un jury</b> d'évaluation : un temps de présentation du rapport suivi d'un échange avec les membres du jury.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La politique RH est explicitée et animée en cohérence avec le projet politique et le projet stratégique de l'entreprise ESS.</li> <li>➤ Les fondamentaux juridiques sont identifiés.</li> <li>➤ Le dirigeant pilote l'accompagnement du changement.</li> <li>➤ Le dirigeant pilote le développement des compétences au regard du secteur d'activité et du projet de développement stratégique, il anticipe les évolutions de l'emploi et des compétences en interne (GPEC) dans son environnement (évolutions des métiers-nouvelles technologies...).</li> </ul>
---	---	---	---

	<p>Utiliser les techniques de management des personnes, les techniques d'animation des instances et les principes de négociation pour mobiliser et fédérer les différents acteurs de l'entreprise (salariées, bénévoles, élues) autour du projet collectif.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le dirigeant utilise les techniques de management des personnes, les techniques d'animation des instances et les principes de négociation pour mobiliser et fédérer les différents acteurs de l'entreprise (salariées, bénévoles, élues) autour du projet collectif.</li> <li>➤ Clarté et structuration du rapport.</li> <li>➤ Qualité de l'oral (adaptation des supports, argumentation).</li> <li>➤ Le bloc de compétence sera considéré certifiable dès lors que le prorata d'items évalués en terme « d'acquis », répond à l'exigence d'un minimum de 70% d'items évalués (les autres critères étant « en cours » ou non acquis »).</li> </ul>
--	---	--	---

**BLOC DE COMPETENCES 6 : ANIMATION DES INSTANCES DE GOUVERNANCE, DES ACTEURS INTERNES ET PARTENAIRES AUTOUR DU PROJET STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

<p><b>6. Le dirigeant anime le projet stratégique de l'entreprise</b> par l'accompagnement des acteurs internes (salariés et gouvernance), externes (partenaire et territoire...), la conduite du changement.</p>	<p>Animer/Coanimer les instances et les différentes parties prenantes de la gouvernance dans le respect des rôles et des pouvoirs définis (statuts), en lien avec le cadre de référence, et en cohérence avec le développement stratégique de l'entreprise.</p> <p>Elaborer une communication à l'interne et à l'externe pour rendre lisible et partager le projet stratégique de l'entreprise.</p> <p>Construire le partenariat, nécessaire au développement du projet stratégique et au développement territorial de l'entreprise en cohérence avec ses valeurs et les finalités de son projet social.</p> <p>Animer les partenaires et les acteurs clé autour du projet d'entreprise en mobilisant les techniques de négociation et de communication participatives.</p>	<p><b>Rapport professionnel de 15 pages (hors annexes) présentant :</b> la mise en cohérence, l'organisation et l'animation des instances de gouvernance sur le projet stratégique de l'entreprise, l'animation des acteurs et partenaires du système, les modalités de négociations...</p> <p>Le rapport professionnel sera ensuite <b>présenté à l'oral devant un jury</b> d'évaluation : un temps de présentation du rapport suivi d'un échange avec les membres du jury.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les instances de gouvernance sont explicitées et mise en lien avec le projet stratégique. Le dirigeant anime ces instances et pose une analyse critique de ces instances.</li> <li>➤ Le dirigeant fait apparaître centralement le projet politique.</li> <li>➤ La politique de communication interne et externe est présentée.</li> <li>➤ Le partenariat, nécessaire au développement du projet stratégique est explicité notamment dans sa dimension territoriale.</li> <li>➤ Les techniques de négociation et de communication participatives sont mobilisées.</li> <li>➤ Clarté et structuration du rapport.</li> <li>➤ Qualité de l'oral (adaptation des supports, argumentation).</li> <li>➤ Le bloc de compétence sera considéré certifiable dès lors que le prorata d'items évalués en terme « d'acquis », répond à l'exigence d'un minimum de 70% d'items évalués (les autres critères étant « en cours » ou non acquis »).</li> </ul>
---	---	--	---