



**RÉFÉRENTIELS D'ACTIVITÉS, DE COMPÉTENCES ET D'ÉVALUATION  
DE LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE :**  
**« Responsable de service ou d'entité dans le secteur de l'économie sociale et solidaire »**  
**Niveau 6**  
**Pour enregistrement au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles)**

Article L6113-1<sup>1</sup> créé par la Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel<sup>2</sup> :

*« 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. »*

---

<sup>1</sup> [En savoir plus sur cet article...](#)

<sup>2</sup> [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>défini les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITERES D'ÉVALUATION</b>
<p><b>ACTIVITE 1. Conception du projet ESS en collaboration avec les parties prenantes du service ou de l'entité d'économie sociale et solidaire</b></p> <p><i>Le, la responsable du service ou de l'entité assure la conception et la mise en place du projet ESS et le fonctionnement opérationnel de la structure dont il, elle a la charge, sous l'autorité de sa hiérarchie (conseil d'administration, direction générale, autorité de tutelle).</i></p> <p><i>Dans le cadre de cette activité, ses missions sont :</i></p> <p>A1.1 La définition du projet d'utilité sociétale du service ou de l'entité à partir de l'identification et de l'analyse des besoins sociétaux et des initiatives innovantes du territoire</p> <p>A1.2 La mise en œuvre de l'offre de services liée au projet d'utilité sociétale ainsi que sa promotion en interne et en externe</p> <p>A1.3 L'évaluation de la performance du projet d'utilité sociétale et le reporting auprès des parties prenantes concernées</p>	<p>C1.1.1 Analyser le territoire d'intervention en réalisant un diagnostic territorial pour identifier les besoins sociétaux et les caractéristiques de l'écosystème d'économie sociale et solidaire afin de définir les axes stratégiques et opérationnels d'intervention</p>	<p><b>E1 Production écrite individuelle à la suite d'une mise en situation réelle en entreprise au sein d'un service ou d'une entité d'économie sociale ou solidaire</b></p> <p><i>Le, la candidat(e) fournit une production écrite comprenant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une présentation synthétique de la structure d'accueil</li> <li>- Un diagnostic et une analyse du territoire d'intervention (C1.1.1)</li> <li>- Une présentation de l'offre de services d'ESS constitutive du projet d'utilité sociétale du service ou de l'entité (C1.1.2)</li> </ul>	<p>Les sources d'information utilisées sont fiables (sites officiels ou experts faisant autorité et reconnus par les professionnels de l'ESS) et diversifiées. Les méthodes d'enquête sont cohérentes par rapport au contexte et aux ressources mobilisables. Les caractéristiques socio-économiques (démographie, emploi, transport, logement, économie ...) et environnementales du territoire sont qualifiées et argumentées au sein d'une analyse opportunités/menaces. Les organisations d'ESS du territoire (mutuelles, fondations, sociétés commerciales d'utilité sociale, coopératives, associations ...) sont décrites de façon exhaustive dans un schéma d'acteurs (position dans l'écosystème, niveau d'interdépendance ...). Les besoins et axes d'utilité sociétale sont identifiés et argumentés avec pertinence. Le diagnostic territorial est réaliste et exhaustif. es enjeux prioritaires identifiés sont cohérents.</p>
	<p>C1.1.2 Concevoir le projet d'utilité sociétale du service ou de l'entité en concertation avec les parties prenantes et la hiérarchie en identifiant les différentes ressources disponibles dans un esprit d'inclusion pour élaborer l'offre de services répondant aux besoins identifiés lors du diagnostic territorial et convaincre les différentes parties prenantes privées et publiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plan d'action de mise en œuvre du projet (C1.2.1)</li> <li>- Le plan de communication interne et externe du projet (C1.2.2)</li> <li>- La stratégie de mobilisation de partenariats utiles à la mise en œuvre du projet (C1.2.3)</li> <li>- L'analyse de la performance sociétale et environnementale du projet (C1.3.1)</li> <li>- Les éléments constitutifs du reporting auprès des parties prenantes du projet (C1.3.2)</li> </ul>	<p>Les objectifs du projet sont définis avec précision et sont SMART. La diversité des bénéficiaires cibles et la prise en compte de leurs particularités est démontrée dans le projet. L'intérêt et les objectifs de chacune des parties mobilisées par le projet sont pris en compte et adaptés aux contraintes identifiées dans le diagnostic. Les ressources internes et externes nécessaires à la bonne réalisation du projet sont décrites avec précision et intègrent le principe d'inclusion. Le bien-fondé du projet est démontré. Il est en adéquation avec les besoins, les enjeux et les contraintes identifiés dans le diagnostic territorial. L'offre de services proposée répond dans son intégralité aux enjeux et besoins identifiés au préalable dans le diagnostic. Elle est claire et tangible. Elle comprend l'ensemble des éléments nécessaires pour convaincre la hiérarchie et les parties concernées. Sa valeur est perceptible.</p>
	<p>C1.2.1 Élaborer un plan d'action inclusif en déterminant les étapes, les moyens nécessaires au bon fonctionnement du projet, et les ressources mise à disposition des bénéficiaires pour mettre en œuvre le projet avec l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs internes et externes)</p>	<p><i>Le, la candidat(e) argumente oralement son écrit devant un jury de professionnel(le)s du métier visé par la certification et il, elle répond aux questions du jury, et utilise les outils de présentation nécessaires à une compréhension claire et précise des éléments du dossier.</i></p>	<p>Le périmètre du projet est défini et les objectifs sont établis. La pertinence des actions à mener par rapport au projet est mise en évidence. La planification et la hiérarchisation des actions sont réalistes au regard des contraintes et des objectifs à atteindre. Les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation du plan d'action sont listées et chiffrées de façon exhaustive et réaliste. Les ressources listées intègrent dès que cela est possible une démarche d'inclusion (réalisation par des CAT, contact avec des organisations privilégiant l'inclusion sur le territoire considéré, etc.). Une marge d'erreur temps/argent est prise en compte. La cohérence entre moyens mobilisés et objectifs visés est démontrée.</p>
	<p>C1.2.2 Assurer la communication interne et externe du projet d'utilité sociétale du service ou de l'entité en s'appuyant sur un système d'information inclusif pour faire connaître et valoriser son offre de services auprès des bénéficiaires et des partenaires</p>		<p>Les objectifs et les cibles de communication interne et externe sont définis. Les messages sont définis et adaptés à chaque cible (ex : utilisation de la méthode FALC). Les canaux et supports de communication proposés sont pertinents au regard des publics cibles et privilégient les plateformes inclusives. Les codes et cadres de référence culturels des cibles de la communication sont utilisés. La planification de la diffusion de l'information est en cohérence avec les objectifs du projet.</p>
	<p>C1.2.3 Initier des partenariats à impact avec les institutions et organismes extérieurs en représentant le service ou l'entité dans ses relations avec les différents acteurs du territoire pour mettre en synergie les compétences respectives de chacun afin de garantir le succès de l'offre de services.</p>		<p>Les partenariats reposent sur une vision partagée d'un projet d'utilité sociétale. Ils répondent aux enjeux stratégiques de tous les partenaires (positionnement, diversification, synergie d'objectifs de développement de l'emploi, inclusion ...). La cohérence des partenariats établis ou envisagés avec les objectifs du projet est démontrée. Le cadre réglementaire et conventionnel des partenariats est exposé : l'accord de partenariat est juridiquement formalisé. Les risques liés à la conduite du projet partenarial sont identifiés et partagés (compréhension des objectifs et contraintes propres à chaque partenaire, estimation correcte de la valeur sociétale créée par l'alliance, déséquilibre dans la répartition des responsabilités et du pouvoir ...). Les temps d'échange établis avec les partenaires sont cohérents au regard de la planification du projet. L'accompagnement technique des partenaires proposé est pertinent. La nature et le niveau d'accès aux informations délivrés aux partenaires est conforme à leur niveau d'implication/délégation dans le cadre du projet.</p>
	<p>C1.3.1 Analyser les résultats du projet d'utilité sociétale du service ou de l'entité en utilisant des indicateurs d'impact social et environnemental pour évaluer la performance du projet au regard des objectifs fixés dans le plan d'action</p>		<p>Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs (social return on investment, mesure de la performance du dispositif local d'accompagnement ...) sont appropriés. L'impact social, économique et environnemental des actions conduites est mesuré au regard des objectifs visés. La corrélation entre les objectifs, les résultats et le projet de la structure, est démontrée. Les écarts entre objectifs prévisionnels du projet et objectifs atteints sont identifiés et justifiés. Les axes de progrès sont identifiés dans une logique d'amélioration continue.</p>
	<p>C1.3.2 Transmettre les résultats issus de l'analyse de l'efficacité des actions menées aux parties prenantes concernées (hiérarchie, conseil d'administration, organismes de tutelle), sous la forme d'une synthèse argumentée et d'un tableau de bord actualisé pour débattre des axes de progrès possibles et de leur mise en place</p>		<p>Les destinataires des informations sont correctement ciblés. La rédaction, le contenu, les arguments sont adaptés au public cible. Les éléments de reporting (synthèse et tableau de bord) permettent une appréciation globale du plan d'action, de sa mise en oeuvre et des résultats obtenus. Les éléments constitutifs du tableau de bord reposent sur des KPI (indicateurs clés de performance) reflétant avec justesse l'activité et les résultats. L'analyse des résultats obtenus est mise en perspective par rapport aux objectifs fixés. Les propositions d'ajustement sont adaptées au contexte et leur mise en œuvre est possible au regard des moyens disponibles et du contexte. Les différents facteurs de risques sont identifiés, hiérarchisés et des propositions de solutions préventives sont formulées. Les opportunités sont identifiées et évaluées : les arguments sont explicites, les perspectives d'avenir réalistes.</p>

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITERES D'ÉVALUATION</b>
<p><b>ACTIVITE 2. Pilotage opérationnel de la gestion financière, juridique et administrative du service ou de l'entité d'économie sociale et solidaire</b></p> <p><i>Le, la responsable du service ou de l'entité garantit et gère les moyens à disposition des collaborateurs pour atteindre les objectifs sociaux et environnementaux fixés par la hiérarchie.</i></p> <p><i>Dans le cadre de cette activité, ses missions sont :</i></p> <p>A2.1 L'élaboration du budget prévisionnel et la recherche des ressources permettant de mener à bien le projet d'utilité sociétale du service ou de l'entité</p> <p>A2.2 La vérification de la bonne utilisation des soutiens financiers obtenus</p> <p>A2.3 La mise en conformité du service ou de l'entité avec le cadre réglementaire propre à l'activité d'économie sociale et solidaire et la vérification de la qualité de vie au travail au sein de la structure</p>	<p>C2.1.1 Élaborer le budget prévisionnel du service ou de l'entité en recensant l'ensemble des ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles ...) pour le soumettre aux parties concernées en vue de son acceptation et/ou d'ajustements</p>	<p><b>E2 Mise en situation professionnelle reconstituée écrite individuelle réalisée en présentiel ou à distance</b></p> <p><i>Sur la base d'une étude de cas présentant un contexte fictif de développement d'activité d'un service ou d'une entité d'économie sociale et solidaire, le, la candidat(e) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construit un budget prévisionnel d'activité (C2.1.1)</li> <li>- Établit un dossier de demande de financement auprès d'un organisme (C2.1.2)</li> <li>- Conçoit des tableaux de bord de contrôle et de suivi de gestion (C2.2.1)</li> <li>- Propose une méthodologie de veille juridique, réglementaire et sectorielle (C2.3.1)</li> <li>- Propose des actions de prévention des risques psychosociaux (C2.3.2)</li> <li>- Produit un document de reporting des données comptables et administratives exploitables par les services concernés (C2.3.3)</li> </ul>	<p>Les spécificités budgétaires de l'activité d'ESS sont intégrées dans le budget prévisionnel. Le budget prévisionnel est équilibré et permet l'obtention de financements dans le cadre de l'agrément ESUS ou en lien avec les statuts de la structure gestionnaire. Les dépenses de fonctionnement et d'investissement sont identifiées et valorisées. Les dépenses budgétées comprennent une marge de sécurité pour dépenses imprévues. Les moyens et sources de financements sont identifiés. Ils, elles sont adapté(e)s aux objectifs du projet. Les conditions fixées par les financeurs publics ou privés sont connues. La compatibilité du financement avec les valeurs et fonctionnement de la structure sont vérifiées. Les sources de financement sont diversifiées afin de se prémunir d'une dépendance dangereuse. Des indicateurs de gestion sont proposés et les points de vigilance concernant la maîtrise du budget sont identifiés.</p>
	<p>C2.1.2 Participer à la recherche des ressources financières en ciblant les sources de financement potentiel (fonds privés et fonds publics) pour réaliser le montage des dossiers et/ou des actions de financement de l'offre de services afin de sécuriser la faisabilité opérationnelle des projets de la structure</p>	<p><b>E3 Mise en situation professionnelle reconstituée orale individuelle sous forme d'un jeu de rôles, réalisée en présentiel ou à distance</b> (C2.1.3)</p> <p><i>Sur la base d'informations décrivant une situation de négociation, le, la candidat(e) joue le rôle d'un, d'une responsable de service ou d'entité devant un jury de professionnel(le)s du métier visé par la certification jouant le rôle de partenaires potentiels de la structure.</i></p> <p><i>Durant sa prestation orale, le, la candidat(e) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présente son argumentation</li> <li>- Répond aux objections</li> <li>- Négocie en s'appuyant sur des techniques identifiées</li> <li>- Ajuste les éléments de l'accord proposé</li> </ul>	<p>La sollicitation des partenaires est planifiée et priorisée en fonction des contraintes opérationnelles de mise en œuvre du projet (communication, mobilisation de ressources humaines et logistiques ...). Les acteurs privés et publics des financements possibles sont identifiés et répertoriés en prenant appui sur la loi du 31 juillet 2014 (BPI France, subventions locales, nationales ou européennes, fonds d'investissement solidaire, Banque des territoires, crowdfunding ...). L'adéquation des financeurs potentiels sélectionnés au projet d'utilité sociétale de la structure et aux valeurs d'économie sociale et solidaire dont elle est porteuse est démontrée. La proposition de valeur du projet est en phase avec les objectifs propres et l'éthique de chaque partenaire. Les sources de financement sont variées afin de limiter les facteurs de risque (forte dépendance, défaillance d'un partenaire). Des outils d'information permettant l'explicitation la nature et les enjeux du projet à des partenaires potentiels sont proposés. Les principales formes juridiques de partenariats sont connues et présentées avec leurs enjeux (avantages et limites). Les dispositifs à actionner pour mettre en œuvre les partenariats sont repérés et utilisés de façon conforme à la législation. Les modalités de contractualisation d'un partenariat sont connues. La contractualisation avec les partenaires tient compte des enjeux et permet d'anticiper ou de réguler les divergences.</p>
	<p>C2.1.3 Négocier avec les futurs partenaires les ressources financières, humaines, matérielles et logistiques nécessaires à l'activité du service ou de l'entité ainsi que les conditions de leur mise à disposition en adoptant des techniques de négociation respectueuses des intérêts et caractéristiques de chacune des parties pour formaliser des accords permettant de garantir la pérennité et le succès du projet</p>		<p>Les arguments sont convaincants et intègrent les valeurs de la structure. Les éléments réglementaires relatifs au thème de la négociation sont identifiés. La conduite de la négociation est maîtrisée. Le questionnaire est adapté au contexte et aux interlocuteurs. Les objections sont traitées. Les ambiguïtés de compréhension sont levées grâce à la reformulation. Les différences contextuelles sont prises en compte et les spécificités de la négociation interculturelle sont mises en exergue. Le temps de parole est maîtrisé et équitablement réparti. Les concessions réciproques sont cohérentes et acceptables pour chacune des parties. Les accords établis sont formels et argumentés. Ils répondent aux attentes des parties prenantes de façon équilibrée (accord « gagnant-gagnant »). La planification de la mise à disposition des ressources est cohérente avec le rythme de mise en œuvre du projet d'utilité sociétale.</p>
	<p>C2.2.1 Créer des tableaux de bord de suivi de la performance de l'offre de services en déterminant les indicateurs spécifiques à l'activité ESS pour piloter le budget prévisionnel de la structure et s'assurer de l'utilisation conforme des fonds mobilisés afin de vérifier l'efficacité du plan d'actions et alerter les parties concernées en cas d'écarts constatés ou de risques potentiels</p>		<p>Les indicateurs sélectionnés (indicateurs sociaux, environnementaux, financiers) permettent la mesure et l'analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Les tableaux de bord permettent d'assurer avec justesse le contrôle et la vérification des éléments-clés de gestion du service ou de l'entité. Les éléments de cohérence avec la formulation d'origine du projet sont mis en évidence. Les tableaux de bord proposent une mise en perspective du développement futur des activités et de la gestion de la structure. Les risques de l'organisation sont présentés avec leur criticité et leur impact sur les publics exposés. Des propositions de solutions préventives sont formulées.</p>
	<p>C2.3.1 Surveiller l'évolution des réglementations sociales, administratives et sectorielles spécifiques à l'économie sociale et solidaire en mettant en place une veille juridique, réglementaire et sectorielle pour effectuer les modifications nécessaires en interne afin de s'assurer de la pérennité de l'offre de services dans une logique d'amélioration continue</p>		<p>Le dispositif de veille est présenté. La qualité de la veille réalisée est démontrée : les sources d'informations sont légitimes, diversifiées, répertoriées, classées, et croisées. La démarche d'actualisation de la veille est exposée. Les techniques de communication déployées pour diffuser les résultats de la veille permettent une circulation de l'information efficace. Des solutions d'adaptation de l'activité aux évolutions juridiques sont présentées. La mise en œuvre de l'offre de services de la structure s'effectue dans le respect des valeurs-clés de l'ESS : inclusion, démocratie participative, évaluation partagée, amélioration continue ...</p>
<p>C2.3.2 Détecter les situations génératrices de stress au sein de l'activité, en échangeant avec les collaborateurs et la hiérarchie à partir d'une grille préétablie pour identifier les risques psychosociaux au sein du service ou de l'entité afin de mettre en place, avec la hiérarchie et les instances compétentes, (CSE, Médecine du travail ...) des actions de prévention</p>		<p>Les risques professionnels et les conditions d'exposition à ces risques sont analysés et répertoriés. Les postes de travail sont analysés en termes d'accessibilité et d'ergonomie. La criticité des risques et leur impact sur les publics exposés sont expliqués. Les actions de mobilisation des salariés pour une prise de conscience des risques encourus sont décrites. Des actions de prévention sont proposées suite aux risques identifiés dans le respect du cadre réglementaire et des pratiques éthiques de l'ESS. Les actions de sensibilisation proposées sont cohérentes avec les acteurs du projet. Le plan d'action des campagnes de sensibilisation est réaliste. La liste des signaux faibles permettant d'anticiper les situations génératrices de risques psychosociaux est établie. Les solutions proposées pour prévenir les risques psychosociaux identifiés sont cohérentes et réalistes.</p>	
<p>C2.3.3 Transmettre aux services experts les éléments nécessaires à la gestion comptable et administrative du service ou de l'entité en utilisant ses connaissances pour permettre la réalisation des obligations comptables et administratives de la structure</p>		<p>Les obligations réglementaires propres au service ou à l'entité sont connues et maîtrisées. Les documents obligatoires sont existants, complétés et conformes à la réglementation. La lecture et l'analyse d'un compte de résultat et d'un bilan financier sont maîtrisées. Les informations nécessaires sont collectées pour être transmises aux services concernés (collecte des éléments variables de la paie, facturation, charges sociales ...)</p>	

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>défini les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITERES D'ÉVALUATION</b>
<p><b>ACTIVITE 3. Encadrement et animation d'une équipe d'un service ou d'une entité du secteur de l'économie sociale et solidaire</b></p> <p><i>Le, la responsable de service ou d'entité coordonne et anime les équipes de travail qu'il constitue pour la conduite du projet d'utilité sociétale de la structure. Il assure la gestion des ressources humaines internes et mobilise des ressources externes lorsqu'elles sont nécessaires.</i></p> <p><i>Dans le cadre de cette activité, ses missions sont :</i></p> <p>A3.1 La constitution d'équipes de travail opérationnelles et pérennes</p> <p>A3.2 L'organisation du travail et l'animation des équipes en mode projet</p>	<p>C3.1.1 Identifier les ressources humaines internes et externes, salariées et bénévoles nécessaires au bon fonctionnement du service ou de l'entité en établissant une cartographie des besoins en compétences afin d'effectuer les recrutements utiles dans une démarche d'inclusion respectueuse des valeurs de l'économie sociale et solidaire</p>	<p><b>E4 Mise en situation professionnelle reconstituée écrite individuelle réalisée en présentiel ou à distance</b></p> <p><i>Sur la base d'une étude de cas présentant un contexte fictif de développement d'activité d'un service ou d'une entité d'économie sociale et solidaire, le, la candidat(e) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produit une cartographie des besoins en compétences pour le développement de la structure (C3.1.1)</li> <li>- Établit des fiches de postes permettant le recrutement (C3.1.2)</li> <li>- Établit un plan de formation inclusif répondant aux besoins identifiés (C3.1.3)</li> <li>- Présente la problématique de développement et la méthodologie de gestion de projet adaptée (C3.2.1)</li> <li>- Propose une sélection de techniques d'animation d'équipe adaptées (C3.2.2)</li> <li>- Expose les principes de management d'équipe adaptés aux spécificités des collaborateurs travaillant sur le projet (C3.2.4)</li> <li>- Présente une méthodologie de résolution de conflits dans le contexte complexe de management de personnes du secteur de l'ESS (C3.2.3)</li> </ul>	<p>Les besoins qualitatifs et quantitatifs de compétences sont identifiés et hiérarchisés (savoirs, savoir-faire, responsabilité et autonomie). La présentation graphique de la cartographie permet une compréhension rapide de son contenu. Les emplois et profils de postes existants sont identifiés. Les fiches de postes élaborées à partir de l'identification des besoins en compétences (hard skills) et aptitudes (soft skills) sont cohérentes et exhaustives.</p>
	<p>C3.1.2 Recruter, après avoir réalisé une cartographie les ressources humaines internes et externes nécessaires au bon fonctionnement du service ou de l'entité pour respecter les objectifs du projet dans une démarche d'inclusion</p>		<p>Le processus de recrutement est décrit. La sélection des candidats est non-discriminante et les critères de sélection sont adaptés au contexte et aux besoins opérationnels. La démarche inclusive de la structure favorisant l'accessibilité sans discrimination de tous les individus à leur poste de travail, est explicitée. Elle garantit que chaque candidature soit examinée sur le seul critère de conformité aux compétences requises, dans le respect de l'article L1132-1 du Code du travail (à compétences égales, priorité aux travailleurs handicapés et autres bénéficiaires de l'obligation d'emploi). Le service ou l'entité respecte l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (OETH).</p>
	<p>C3.1.3 Mettre en place un plan de formation en présentiel et à distance en croisant les besoins du service ou de l'entité et les savoirs, savoir-faire et savoir-être actuels des ressources humaines mobilisées pour favoriser le développement des compétences en interne afin de renforcer la performance et l'employabilité des parties prenantes salariées et bénévoles au service de la conduite du projet d'utilité sociétale de la structure</p>		<p>Les besoins en formation sont identifiés, analysés et explicités. Le plan de formation intègre une sensibilisation aux enjeux de la diversité et la conduite d'actions internes dans le cadre d'événements annuels (ex : semaine européenne pour l'emploi des travailleurs handicapés, Duoday ...). Un plan de développement personnel (PDC) informant chaque collaborateur des possibilités de formation offertes est établi : les compétences actuelles sont évaluées et celles à acquérir sont identifiées et traduites en objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis). L'écart entre compétences actuelles et compétences attendues est évalué. Les actions de formation répondent aux objectifs stratégiques du service ou de l'entité. Le cadre réglementaire de mise en œuvre d'actions de formation est connu et respecté. Les formations présentielles ou à distance sont structurées et organisées dans une logique d'accessibilité transhandicap. Les moyens et actions permettant l'accessibilité numérique des publics en situations particulières sont réalistes et respectent le budget prévu. Les actions de formation sont non discriminatoires et permettent la montée en compétences de toutes et tous. Elles sont adaptées aux capacités d'apprentissage de chaque participant.</p>
	<p>C3.2.1 Organiser en mode projet le travail des équipes mobilisées sur la mise en œuvre du projet d'utilité sociétale du service ou de l'entité en utilisant des outils collaboratifs agiles pour coordonner les compétences individuelles et collectives afin de satisfaire les bénéficiaires de l'offre de services</p>		<p>Le périmètre de l'activité, les objectifs et les conditions d'atteinte des objectifs (moyens humains, matériels et financiers nécessaires) sont décrits grâce à des outils adaptés (diagramme FAST, méthode APTE ...). Le découpage des équipes est présenté : rôles, tâches et responsabilités sont distribués en fonction des compétences de chacun (matrice RACI). Les équipes ont une composition diverse du point de vue de l'origine, de l'âge, des sexes, des capacités physiques, de la formation ... Les outils de planification des tâches et de pilotage de projet (diagramme de Gantt et de PERT ...) permettent un contrôle efficace de l'action et de son avancement. Les outils collaboratifs agiles (Slack, Teams, Trello, OneDrive ...) utilisés pour la conduite du projet favorisent sa coordination et son avancement. Des postes et du matériel de travail adaptés sont prévus pour les personnes en situation de handicap.</p>
	<p>C3.2.2 Animer, en présentiel et à distance, les équipes internes et externes en charge du projet d'utilité sociétale porté par le service ou l'entité en utilisant des techniques adaptées aux différences culturelles et déontologiques pour fédérer les parties prenantes dans une démarche d'inclusion</p>		<p>Le style de management adopté est coopératif et participatif, cohérent avec les valeurs de l'économie sociale et solidaire et ses objectifs. L'humain est au centre des décisions. Les techniques d'animation managériale et de motivation d'équipe utilisées sont appropriées et non discriminatoires. Elles accompagnent chaque membre de l'équipe vers la réussite collective.</p>
<p>C3.2.3 Résoudre les conflits individuels ou collectifs en identifiant l'origine et la nature des situations problématiques auprès des parties prenantes grâce à des techniques de médiation et de communication appropriées afin de favoriser un environnement de travail encourageant l'ouverture d'esprit, l'inclusion et la motivation</p>	<p>La nature du conflit est caractérisée avec objectivité. Les faits sont décrits sur la base d'éléments concrets et observables. Les origines du conflit (contexte organisationnel, personnel, institutionnel) sont repérées et les acteurs en présence sont identifiés. Les techniques de médiation (style de conduite d'entretien, reformulation, respect des temps de parole...) sont appliquées sans préjugés ni a priori. La posture adoptée est en ouverture, dans une logique d'intelligence relationnelle. Elle concourt à l'expression des émotions générées par la situation conflictuelle (émotions primaires et/ou originelles). Des actions à mettre en place afin que la situation s'améliore et/ou que le conflit soit résolu sont spécifiées et sont SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis). Les propositions de solutions sont précises, réalistes, atteignables et respectueuses des principes éthiques propres à l'économie sociale et solidaire. Les conséquences positives de la résolution du conflit et les inconvénients engendrés par un statu-quo, tant sur le plan individuel que collectif, sont présentés aux parties prenantes.</p>		
<p>C3.2.4 Encadrer, en présentiel et/ou à distance, les équipes internes et externes dans une posture de manager-coach en mettant en place les principes de management par les valeurs pour accompagner l'expression du potentiel des individus afin de fédérer leur engagement au service de la réussite collective du projet d'économie sociale et solidaire</p>	<p>Le style de management adopté (coopération, accompagnement, responsabilisation, motivation ...) est présenté et justifié au regard des enjeux de la situation et du profil des collaborateurs. Les principes d'égalité des chances, de lutte contre les discriminations et d'égalité professionnelle sont respectés. Les principes de management par les valeurs sont appliqués (donner du sens, renforcer l'engagement et le sentiment d'appartenance des équipes, créer une vision commune mobilisatrice ...). La posture managériale adoptée est propice à la compréhension et au dialogue : elle est en ouverture, empathique et assertive. Les demandes d'adaptation de travail ou de poste sont examinées dans le respect du cadre réglementaire (consultation du service de prévention et de santé au travail et du CSE).</p>		