

Certificat de qualification professionnelle

Manager opérationnel

Les référentiels

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	
<u>1.1. Contexte et enjeux de rénovation du dispositif SAM MO</u>	<u>p.3</u>
<u>1.2. Finalités du CQP Manager opérationnel</u>	
2. LE RÉFÉRENTIEL EMPLOI ACTIVITÉS COMPÉTENCES	<u>p.5</u>
<u>2.1. Présentation de l'emploi</u>	
<u>2.2. Présentation des activités et compétences fondatrices du CQP</u>	
3. LE RÉFÉRENTIEL DE FORMATION	<u>p.12</u>
<u>3.1. Principes structurants de la formation certifiante du CQP MO</u>	
<u>3.2. Un dispositif de formation construit sur une dynamique de professionnalisation</u>	
<u>3.3. Présentation du référentiel de formation</u>	
<u>3.4. Un dispositif de formation proposant un accompagnement renforcé</u>	
4. LE RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION	<u>p.20</u>
<u>4.1. Les voies d'accès au CQP</u>	
<u>4.2. Les principes d'évaluation et de certification</u>	
<u>4.3. Les instances de certification</u>	
<u>4.4. Présentation du référentiel de certification</u>	
<u>4.5. Le dispositif d'évaluation et de certification</u>	

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte et enjeux de rénovation du dispositif SAM MO

Une étude paritaire éclairant les **évolutions du métier de manager de proximité** a été réalisée en **2013** par la **CPNEFP**. L'étude fait apparaître des enjeux liés à la GPEC (Améliorer l'attractivité du métier, Anticiper et gérer au mieux les départs, Développer l'employabilité des managers) et à l'accompagnement de la communauté managériale (Favoriser le positionnement des managers, Soutenir leur développement professionnel, Accompagner les pratiques managériales).

Les recommandations formulées dans le cadre de cette étude, validées par la CPNEFP du 14 février 2014, sont intégrées dans les « **Orientations stratégiques du régime général de la Sécurité sociale en matière de gestion des ressources humaines et de formation professionnelle adoptées par le COR** » en avril 2016.

« Promouvoir un management fédérateur et porteur de sens sera le facteur-clé de notre réussite collective. Acteur incontournable pour les organisations, l'intervention du manager (...) est au cœur des enjeux RH. »

En lui reconnaissant une mission d'accompagnement des collaborateurs au quotidien, il lui est également demandé d'expliquer et de porter auprès de son équipe les politiques à mettre en œuvre afin de leur donner tout leur sens, tout en contribuant à résoudre les difficultés rencontrées.

« *Ce positionnement complexe et exigeant* » implique notamment une réflexion sur la bonne **réponse à apporter en termes de politiques RH, qu'il s'agisse de détection de potentiels, de méthodes de recrutement, de formations adaptées ou encore de dispositifs d'accompagnement.**

1.2. Finalités du Certificat de Qualification Professionnelle Manager opérationnel

La rénovation du CQP MO répond à l'enjeu de construire un dispositif certifiant pour les managers opérationnels de l'institution, centré sur un socle commun de compétences nécessaires à la tenue du poste.

Ce dispositif vise à développer une culture managériale commune au sein de l'Institution, quels que soient la branche d'appartenance, l'organisme employeur ou la nature du service dont relève le manager opérationnel.

Il propose un dispositif d'acquisition et de développement des compétences, adapté aux réalités et aux attendus des organismes et de leurs managers.

LE RÉFÉRENTIEL EMPLOI ACTIVITÉS COMPÉTENCES

2. LE REFERENTIEL EMPLOI, ACTIVITES ET COMPETENCES

2.1. Présentation de l'emploi

Le manager opérationnel encadre une ou plusieurs équipes dans un organisme de Sécurité sociale.

Il s'agit d'équipes du back office chargées de gérer les prestations de Sécurité sociale ou de recouvrer les cotisations, d'équipes du front office chargées de la relation client, d'équipes de services supports ou de services d'actions sanitaires et sociales.

Il est placé sous la responsabilité d'un manager dit « stratégique » (responsable de branche, responsable de secteur) qui lui transmet des objectifs, que chaque manager opérationnel est chargé de décliner de façon concrète et opérationnelle pour l'unité dont il a la responsabilité .

Le manager opérationnel est l'interface entre les orientations et objectifs généraux fixés par la direction et les équipes opérationnelles.

Il traduit de façon concrète ces orientations dans l'activité quotidienne. Il veille à la répartition des flux entrants et sortants en adaptant l'organisation et recherche des modalités de travail permettant de sécuriser la qualité des interventions.

Il est autonome dans l'animation de son équipe, par délégation de son responsable hiérarchique, dans le cadre de l'organisation managériale mise en place au sein de l'organisme et dans un contexte de développement du management à distance. Il veille aux conditions et à la qualité de vie au travail de ses collaborateurs.

Mobilisé dans le cadre des processus RH de l'organisme, le manager opérationnel est le premier interlocuteur de ses collaborateurs en matière d'évaluation et d'adaptation des compétences et d'accompagnement des parcours professionnels.

Il est en veille quant aux améliorations à apporter dans son unité de travail et propose des solutions à mettre en place.

Il accompagne auprès de son équipe des changements de plus en plus fréquents et participe au déploiement des projets.

La finalité de l'emploi

Dans le cadre d'une mission de service public, il concourt à la réalisation des objectifs fixés par la direction de l'organisme, en assurant le fonctionnement optimal d'une ou plusieurs équipes(s) d'opérationnels.

Les appellations les plus courantes

Responsable d'unité(s)
Responsable adjoint
Responsable de service

Les segments d'activité dans lesquels le manager opérationnel peut exercer sa fonction

Segment d'activités cœur de métier peu exposées à l'externe : cadres de service de production, cadres en charge d'activité de contrôle interne

Segment d'activités cœur de métier en relation directe avec les acteurs externes : cadres en charge d'agences retraite, responsables d'accueils physiques, superviseurs de plates-formes téléphoniques, responsables des DAM...

Segment d'activités support au cœur de métier : cadres des fonctions supports (RH, logistique,...) et des activités supports à la production (gestion du courrier, numérisation,...)

Segment d'activités éducatives, sociales ou de santé : cadres en charge des activités de soins éducatifs et de santé exercées en UGECAM, cadres en charge d'activités sociales exercées dans ces organismes ou dans d'autres branches

Les principaux interlocuteurs du manager opérationnel

Les managers stratégiques
Les managers réseaux et projets
Les experts métier (changement de famille métier au sein du répertoire des métiers)

2.2. Présentation des activités et des compétences fondatrices du CQP

Le CQP Manager opérationnel est une formation métier, qui s'appuie sur les activités et les compétences du manager opérationnel identifiées dans le Répertoire des métiers de la Sécurité sociale.

ACTIVITES PRINCIPALES DU REFERENTIEL METIER
Détermine les objectifs opérationnels de son secteur d'activités, en organise et en gère les moyens et en évalue la performance et la qualité de service
Anime son ou ses équipe(s), encadre et accompagne les personnes qui la ou les composent, en intégrant les dimensions ressources humaines (développement des compétences et évaluation, évolution professionnelle, santé au travail,...)
Met en œuvre des démarches de résolution de problèmes pour optimiser l'action de son secteur d'activités
Participe, en tant que personne ressource, à des projets ou missions spécifiques
Propose des actions contribuant au développement de son secteur d'activités et/ou de l'organisme
Recherche et développe des coopérations avec des réseaux de partenaires et intervient dans des actions de communication *

* Activité non reprise dans le référentiel des activités et domaines de compétences fondateurs du CQP MO

Afin de répondre aux réalités professionnelles des organismes et de leurs managers, l'ingénierie du CQP MO vise à :

- d'une part, recentrer le dispositif de formation et de certification sur les fondamentaux du management et les compétences managériales associées qui sont communes à tout manager opérationnel quels que soient sa branche, son organisme et son service d'appartenance ;
- d'autre part, structurer le dispositif CQP autour de quatre postures professionnelles identifiées, qui permettent de répondre aux attendus et évolutions du métier de manager :

le manager pilote des activités et des performances,
le manager animateur et entraîneur de son équipe,
le manager acteur du développement des compétences,
le manager acteur dans les démarches d'optimisation de son secteur/service.

Dans cette optique, cinq des six activités du référentiel métier ont été ciblées et associées aux savoirs, savoir-faire et savoir-faire relationnels à mobiliser pour en assurer la réalisation.

L'activité de « *recherche et développement de coopérations avec des réseaux de partenaires et d'intervention dans des actions de communication* », spécifique à certains services ou missions, n'est pas retenue dans le socle des activités du CQP MO.

Par ailleurs, une cinquième activité a été posée comme un préalable à toute action managériale : il s'agit de « *l'identification par le manager de son positionnement, de son rôle et de son périmètre de responsabilité afin de définir les actions de management nécessaires au fonctionnement de l'unité, inscrites dans une culture et des valeurs managériales communes* ».

L'architecture du CQP MO s'appuie ainsi sur les cinq activités principales présentées ci-dessous, associées à un ensemble de compétences en termes de connaissances, de compétences techniques, organisationnelles, méthodologiques et relationnelles :

ACTIVITES PRINCIPALES	COMPETENCES
<p>Identifie son positionnement, son rôle et son périmètre de responsabilité afin de définir les actions de management nécessaires au fonctionnement de l'unité, inscrites dans une culture et des valeurs managériales communes</p>	<p>Savoirs : Connaît l'environnement institutionnel, ses missions, son organisation et les grandes orientations stratégiques (COG-CPG) de sa branche Connaît les évolutions environnementales (technologiques, réglementaires, politiques, socio-économiques, ...) Connaît les orientations de son secteur d'activité Connaît pour son secteur d'activité les rôles et les missions des partenaires externes et les processus d'échanges d'informations avec eux</p> <p>Savoir-faire : Prendre des décisions dans son périmètre de délégation Respecter les règles de confidentialité, de secret professionnel et de déontologie</p>
<p>Détermine les objectifs opérationnels de son secteur d'activités, en organise et en gère les moyens et en évalue la performance et la qualité de service</p>	<p>Savoirs : Connaît la réglementation, les processus, les procédures et le plan de maîtrise des risques liés à son domaine d'activité Connaît les outils de gestion et/ou applicatifs liés à son activité</p> <p>Savoir-faire : Traduire les objectifs de l'organisme en objectifs opérationnels pour son équipe, les décliner en objectifs individuels et en suivre la réalisation Organiser et gérer l'activité et les moyens de son secteur pour atteindre les objectifs, respecter les échéances dans une logique d'optimisation des ressources Déterminer et gérer les priorités de son secteur Suivre et améliorer le fonctionnement de son secteur d'activités Alerter sa hiérarchie sur les problèmes dont la résolution n'est pas de sa compétence Renseigner et analyser les indicateurs nationaux et locaux Rendre compte à sa hiérarchie et proposer des actions d'optimisation</p> <p>Savoir-faire relationnel: Négocier avec sa hiérarchie les ajustements de moyens éventuellement nécessaires</p>

ACTIVITES PRINCIPALES	COMPETENCES
<p>Anime son ou ses équipe(s), encadre et accompagne les personnes qui la ou les composent</p>	<p>Savoirs : Connaît les techniques de communication (écrite et verbale) adaptées aux interlocuteurs Connaît les principes, méthodes et techniques du management (délégation, fixation d'objectifs, évaluation, motivation, reconnaissance ...) Possède des notions de droit du travail en lien avec la convention collective et les accords (nationaux et/ou locaux)</p> <p>Savoir-faire : Identifier les besoins d'information, d'aide et de formation de ses collaborateurs Animer des réunions ou groupes de travail Appliquer et faire appliquer les règles collectives de travail Prendre en compte la santé au travail, détecter les risques psychosociaux Conduire les entretiens managériaux (EAEA, entretiens professionnels, accompagnement,...) Identifier et valoriser le niveau de contribution de chacun Adapter son management en fonction de ses interlocuteurs</p> <p>Savoir-faire relationnel: Créer les conditions de l'échange avec son équipe ou ses partenaires dans un objectif d'efficacité collective Adapter sa communication écrite ou orale en fonction de ses interlocuteurs et du moyen utilisé (téléphone, visioconférence, face à face, téléconférence,...) Organiser les conditions du dialogue, anticiper et gérer les situations de tension et conflits Expliquer à son équipe les évolutions organisationnelles et les enjeux (COG, CPG) et les propositions d'amélioration associées Impulser des modalités collectives de travail et entretenir la dynamique d'équipe</p>
<p>Réalise des actions de développement et d'évaluation des compétences des personnes de son (ses) équipe(s) et veille aux évolutions professionnelles ainsi qu'à la santé au travail</p>	<p>Savoirs : Connaît les principaux processus RH en vigueur dans l'organisme (recrutement, formation, évaluation...)</p> <p>Savoir-faire : Utiliser les outils RH en œuvre dans l'organisme Proposer à ses collaborateurs des actions de développement des compétences individuelles et collectives Faire une proposition argumentée à la hiérarchie concernant les mesures individuelles d'évolution salariale et/ou professionnelle</p> <p>Savoir-faire relationnel: Favoriser le développement de l'expertise de ses collaborateurs Objectiver, formuler et argumenter des appréciations pour ses collaborateurs, y compris lorsqu'elles sont négatives</p>
<p>Met en œuvre des démarches de résolution de problèmes et des actions pour optimiser et contribuer au développement de son secteur et/ou de l'organisme</p>	<p>Savoirs : Connaît les principes et les techniques de la conduite de projet Connaît les principes méthodologiques d'accompagnement du changement</p> <p>Savoir-faire : Animer son réseau d'interlocuteurs (internes et /ou externes) pour identifier les bonnes pratiques Mettre en œuvre des techniques de conduite de projet dans un projet transversal</p>



CPNEFP

Commission Paritaire Nationale
Emploi Formation Professionnelle

LE RÉFÉRENTIEL FORMATION

3. LE REFERENTIEL DE FORMATION

3.1. Principes structurants de la formation certifiante du CQP MO

- Une formation CQP MO accessible aux salariés effectivement nommés à un poste de manager opérationnel
- Un parcours de formation, dès la 1^{ère} année de la prise de poste, permettant de certifier les compétences nécessaires à la maîtrise du poste, fondatrices du CQP MO
- Des modalités pédagogiques adaptées au contexte des organismes et des managers (articulation et optimisation des temps de présentiel, de formation à distance et d'alternance....) permettant de concilier formation et tenue du poste :
 - Une présence en centre de formation régulière et espacée dans le temps : 1 semaine par mois
 - Une présence en organisme plus importante : une alternance de trois semaines post formation
- Un accompagnement renforcé avec un suivi individualisé dans la formation, l'alternance et la préparation à la certification :
 - Un accompagnement collectif renforcé avec des temps dédiés à la préparation à la certification
 - La mise en place d'un accompagnement individuel avec un nouvel acteur : le formateur de suivi
 - Le renforcement de l'accompagnement tutoral
- Des modalités de formation et d'évaluation basées sur les situations professionnelles rencontrées par les managers opérationnels

3.2. Un dispositif de formation construit sur une dynamique de professionnalisation

Présentation de l'architecture de la formation	CQP rénové
Public visé	Managers débutants Managers avec expérience
Amplitude de la formation intégrale	12 mois
Durée de la formation en présentiel	27 jours répartis sur 7 mois
Durée de la FOAD	6 jours répartis sur 7 mois
Durée des temps d'expérimentation en organisme (formation terrain)	21 jours répartis sur 12 mois
Accompagnement par le tuteur	11,5 jours
Accompagnement individuel par le formateur de suivi	5 jours
Accompagnement collectif à l'alternance et à la certification par le formateur de suivi	13,5 jours

3.2. Un dispositif de formation construit sur une dynamique de professionnalisation (suite)

Les principes directeurs de l'ingénierie de formation visent à proposer une formation professionnalisante, menant à un CQP et assurant l'acquisition du socle de compétences managériales nécessaires à la tenue du poste de manager opérationnel dans un organisme de Sécurité Sociale.

Ces compétences managériales sont organisées en **cinq domaines de compétences** correspondant aux principales missions du manager opérationnel :

1. le manager inscrit dans son rôle et ses missions
2. le manager pilote des activités et des performances
3. le manager animateur et entraîneur de son équipe
4. le manager acteur du développement des compétences
5. le manager acteur dans les démarches d'optimisation de son secteur/service.

3.2. Un dispositif de formation construit sur une dynamique de professionnalisation (suite)

A chaque domaine de compétences correspond **une ou plusieurs unités de professionnalisation**.

Une unité de professionnalisation répond à un ou plusieurs **objectifs de développement de compétences managériales, mis en œuvre** par le biais de **différents temps formatifs et modalités pédagogiques** (distanciel, présentiel, expérimentation en situation professionnelle).

Lors de la formation en centre de formation, les unités de professionnalisation permettent de développer les compétences par **des apports théoriques, des apports sur la posture, les outils, les méthodes et techniques propres au manager**.

Lors de la formation sur le terrain, ce sont les **expérimentations en situations professionnelles** qui permettent de développer les compétences du manager.

Pour les cinq domaines de compétences, huit unités de professionnalisation, constitutives du parcours de formation, ont été identifiées :

Unité 1 : Le rôle et les missions du manager opérationnel à la Sécurité sociale

Unité 2 : Le pilotage, l'organisation et la supervision des activités

Unité 3 : La communication du manager

Unité 4 : L'animation et la mobilisation de l'équipe

Unité 5 : Les fondamentaux du droit du travail et des textes conventionnels

Unité 6 : L'accompagnement managérial du collaborateur

Unité 7 : L'évaluation et le développement des compétences

Unité 8 : Les démarches d'amélioration dans un contexte de changement

3.3. Présentation du référentiel de formation

Domaines de compétences	Activités principales	Unités de professionnalisation	Objectifs de développement des compétences (ODC)
<p>DOMAINE 1</p> <p>ROLE ET POSITIONNEMENT DU MANAGER OPERATIONNEL</p> <p>(Le cadre et les attendus de la mission du manager opérationnel)</p>	<p>Identifie son positionnement, son rôle et son périmètre de responsabilité dans la ligne managériale afin de définir les actions de management nécessaires au fonctionnement de l'unité, inscrites dans une culture et des valeurs managériales communes</p>	<p>Le rôle et les missions du manager opérationnel à la Sécurité sociale</p>	<p>ODC1 Identifier les impacts des évolutions environnementales et institutionnelles ainsi que les enjeux des missions, de l'organisation et des schémas directeurs de la branche sur les orientations stratégiques et le management de son secteur</p> <p>ODC2 Clarifier le rôle et le positionnement du manager opérationnel dans la ligne managériale afin de définir les actions de management nécessaires au fonctionnement de l'unité</p> <p>ODC3 S'approprier les valeurs du manager opérationnel dans l'institution pour les inscrire dans ses actions et construire une culture managériale commune</p>
<p>DOMAINE 2</p> <p>PILOTAGE, ORGANISATION ET SUPERVISION DES ACTIVITES</p> <p>(Mission de pilotage)</p>	<p>Détermine les objectifs opérationnels de son secteur d'activités, en organise et en gère les moyens et en évalue la performance et la qualité de service</p>	<p>Le pilotage, l'organisation et la supervision des activités</p>	<p>ODC4 S'approprier et mettre en œuvre les principes et les composantes du système de pilotage opérationnel des activités de son secteur en lien avec les enjeux et la stratégie du pilotage de la branche</p> <p>ODC5 Traduire les engagements de service et les marqueurs de performance de la branche et de l'organisme en objectifs opérationnels et plans d'actions pour son unité /secteur et son équipe</p> <p>ODC6 Organiser et gérer l'activité et les moyens de son secteur pour atteindre les objectifs, tout en respectant les échéances dans une logique d'optimisation des ressources</p> <p>ODC7 Superviser la réalisation des activités et se porter garant de la mise en œuvre de la réglementation, des processus, des procédures et du plan de maîtrise des risques liés à son domaine d'activité</p> <p>ODC8 Mesurer et analyser les performances de son secteur et communiquer le bilan formalisé et les propositions d'amélioration auprès de la direction et des équipes dans une logique d'efficacité et de transversalité</p>

3.3. Présentation du référentiel de formation (suite et fin)

Domaines de compétences	Activités principales	Unités de professionnalisation	Objectifs de développement des compétences (ODC)
DOMAINE 3 MANAGEMENT DE L'EQUIPE ET DES COLLABORATEURS (Mission de management des ressources)	Anime son ou ses équipe(s), encadre et accompagne les personnes qui la ou les composent	La communication du manager	ODC9 Développer sa communication managériale afin d'organiser les conditions du dialogue et de prévenir les situations de tension
		L'animation et la mobilisation de l'équipe	ODC10 Accompagner les performances de son équipe au quotidien par l'information, le partage de sens et l'organisation du soutien technique ODC11 Créer et entretenir la dynamique d'équipe dans un objectif d'efficacité collective
		Les fondamentaux du droit du travail et des textes conventionnels	ODC12 Mettre en œuvre les règles du droit, de la santé et de la sécurité au travail dans son management au quotidien en conformité avec la convention collective et les accords nationaux et/ou locaux
		L'accompagnement managérial du collaborateur	ODC13 Mettre en œuvre les leviers du management individuel pour maintenir et développer l'implication du collaborateur
DOMAINE 4 ACCOMPAGNEMENT ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES (Mission RH du manager)	Réalise des actions de développement et d'évaluation des compétences des personnes de son (ses) équipes et veille aux évolutions professionnelles ainsi qu'à la santé au travail	L'évaluation et le développement des compétences	ODC14 Evaluer les besoins d'expertise de l'unité en lien avec les objectifs de performance pour définir et mettre en place des plans de développement des compétences individuelles et collectives
			ODC15 Mobiliser les processus RH en vigueur pour accompagner le parcours professionnel de ses collaborateurs
			ODC16 Mener des entretiens objectifs et constructifs pour évaluer et reconnaître les performances individuelles et accompagner les parcours professionnels (EAEA, entretiens professionnels...)
DOMAINE 5 CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE SON SECTEUR DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT (Mission d'optimisation des performances du secteur)	Met en œuvre des démarches de résolution de problèmes et des actions pour optimiser et contribuer au développement de son secteur et/ou de l'organisme	Les démarches d'amélioration dans un contexte de changement	ODC17 Mettre en œuvre et porter la démarche d'amélioration continue de son secteur d'activités pour en optimiser les performances
			ODC18 Donner du sens au(x) changement(s) et mettre en œuvre au quotidien une méthodologie de conduite du changement

3.4. Un dispositif de formation proposant un accompagnement renforcé

L'accompagnement du manager stagiaire pendant le parcours de formation et de certification mobilise deux acteurs : le tuteur et le formateur de suivi.

Profil et rôle du tuteur

Le tuteur en organisme est un manager pair expérimenté, autre que le manager hiérarchique.

Il est formé à l'accompagnement et à l'évaluation des compétences.

Il participe au développement des pratiques du manager, accompagne l'expérimentation des situations professionnelles et évalue la progression dans les compétences mises en œuvre sur le terrain.

Profil et rôle du formateur de suivi

Le formateur de suivi est un formateur consultant de l'Institut 4.10, expérimenté dans le domaine du management et formé aux techniques d'accompagnement et d'évaluation des compétences.

Il est l'interlocuteur principal du manager stagiaire et du tuteur.

Il accompagne individuellement le manager tout au long de son parcours de professionnalisation et de certification.

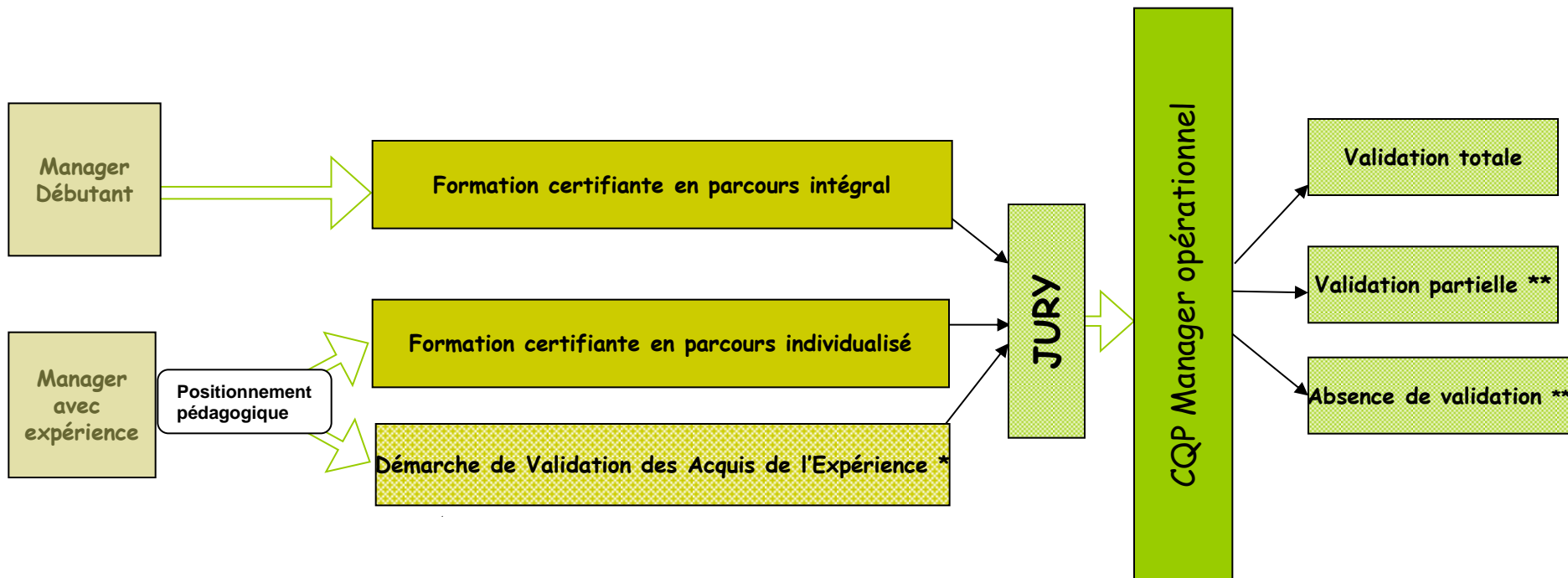
Il apporte un soutien méthodologique pour les travaux à conduire en formation, lors des expérimentations en situation professionnelle et pour les réalisations attendues pour la certification.

Il suit individuellement le développement des compétences du manager stagiaire et coordonne l'évaluation des acquis de formation.

LE RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION

4. LE RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION

4.1. Les voies d'accès au CQP MO



* Accès selon la réglementation en vigueur

** Dans ce cas, des préconisations seront faites par le jury local pour la suite du parcours.

4.2. Les principes d'évaluation et de certification

Le processus de validation et les épreuves de certification répondent aux exigences d'un CQP.

Objet de l'évaluation certifiante

Le dispositif d'évaluation et de certification certifie la maîtrise des compétences managériales nécessaires à l'exercice de la fonction de manager opérationnel dans un organisme de Sécurité sociale, telles que définies dans le référentiel de certification.

Ces compétences managériales sont organisées en cinq domaines de compétences.

Modalités de l'évaluation certifiante

Les modalités de certification se fondent sur le principe de la **démonstration des compétences managériales par le candidat**. Cette démonstration s'appuie sur différents éléments qu'il s'agit de prendre en compte et d'apprécier dans leur complémentarité : situations professionnelles expérimentées, dossier de pratiques professionnelles et entretien.

La maîtrise des compétences managériales du candidat s'observe en situation professionnelle par le biais de l'évaluation des compétences opérationnelles que le manager mobilise dans les actions et opérations conduites.

4.2. Les principes d'évaluation et de certification (suite)

Principes de validation du domaine de compétences

Le CQP MO est composé de cinq domaines de compétences.

- Un domaine de compétences est validé si l'ensemble des compétences managériales qui le constituent sont maîtrisées.
- Un domaine de compétences est partiellement validé si l'une ou plusieurs des compétences managériales qui le constituent ne sont pas maîtrisées.
Dans ce cas, le jury précise dans le procès-verbal les compétences non maîtrisées.
- Un domaine de compétences n'est pas validé si aucune des compétences managériales qui le constitue n'est maîtrisée.

Principes de validation du CQP

- Le CQP MO est obtenu si les cinq domaines de compétences sont validés.
- Il est partiellement acquis si l'un ou plusieurs des domaines de compétences ne sont pas validés.
Dans ce cas, le jury précise dans le procès-verbal les domaines de compétences non validés.
- Il n'est pas obtenu si aucun domaine de compétences n'est validé.

4.3. Les instances de certification

Deux jurys sont impliqués dans la certification professionnelle.

Un jury local pour la certification, quelle que soit la voie d'accès au CQP

Il a pour mission d'évaluer la maîtrise, par le candidat, des compétences managériales nécessaires à la réalisation des activités principales du manager opérationnel, selon les critères identifiés dans le référentiel de certification.

Le jury local statue, au vu de l'ensemble des éléments du dossier de certification ⁽¹⁾, et propose d'attribuer, ou non, tout ou partie de la certification.

En cas de validation partielle ou d'absence de validation, il formule un avis argumenté destiné au jury national ainsi que des préconisations pour la suite du parcours, conformément aux dispositions légales et conventionnelles.

Il est composé de 3 membres :

- Un représentant de l'UCANSS
- Un agent de direction d'un organisme autre que celui d'appartenance du candidat
- Un manager expérimenté dans le management opérationnel d'un autre organisme

Un jury paritaire national (CPNEFP)

Après délibération, le jury paritaire national, composé de membres de la CPNEFP, proclame les résultats au vu des dossiers de certification et des propositions de certification du jury local.

Le jury est souverain dans sa décision.

(1) Voir page 33 et 34 les supports de l'évaluation certifiante

4.4. Présentation du référentiel de certification

Domaine de compétences	Activités principales	Compétences managériales	Critères d'évaluation (Compétences opérationnelles)	Nature et modalités d'évaluation						Maîtrise du domaine de compétences
				Evaluation formative				Evaluation certifiante		
				Evaluation des acquis de formation en centre		Evaluation par le tuteur en organisme		Evaluation finale par le jury local		
				oui / non	support	oui / non	support	oui / non	support	
DOMAINE 1 ROLE ET POSITIONNEMENT DU MANAGER OPERATIONNEL	Identifie son positionnement, son rôle et son périmètre de responsabilité afin de définir les actions de management nécessaires au fonctionnement de l'unité, inscrites dans une culture et des valeurs managériales communes	CM1 Identifier les impacts des évolutions environnementales et institutionnelles ainsi que les enjeux des missions, de l'organisation et des schémas directeurs de la branche sur les orientations stratégiques et le management de son secteur	CO1 Connaître les évolutions et les orientations stratégiques impactant la mission, les activités et les attendus de performance de sa branche et de son secteur CO2 Identifier les enjeux des politiques de branche sur la fonction managériale	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	non		oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	<input type="radio"/> Acquis <input type="radio"/> Partiellement acquis <input type="radio"/> Non acquis
		CM2 Clarifier le rôle et le positionnement du manager opérationnel dans la ligne managériale afin de définir les actions de management nécessaires au fonctionnement de l'unité	CO3 Connaître les différentes approches du management pour situer la culture managériale de l'Institution et de son organisme CO4 Inventorier les différents rôles, responsabilités et missions du manager opérationnel et délimiter son cadre d'exercice CO5 Réaliser le diagnostic de l'unité et identifier les actions à mener pour en optimiser le fonctionnement et le management	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui	Diagnostic de l'unité et des actions du manager	oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	
		CM3 S'approprier les valeurs du manager opérationnel dans l'institution pour les inscrire dans ses actions et construire une culture managériale commune	CO6 Identifier les attendus des interlocuteurs (équipe, pairs, hiérarchie, partenaires) en termes de compétences et de posture vis-à-vis du manager opérationnel CO7 Elaborer un plan d'actions pour traduire dans sa pratique au quotidien les valeurs managériales	non	-	non		oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	

4.4. Présentation du référentiel de certification (suite)

Domaine de compétences	Activités principales	Compétences managériales	Critères d'évaluation (Compétences opérationnelles)	Nature et modalités d'évaluation						Maîtrise du domaine de compétences
				Evaluation formative				Evaluation certifiante		
				Evaluation des acquis de formation en centre		Evaluation par le tuteur en organisme		Evaluation finale par le jury local		
				oui / non	support	oui / non	support	oui / non	support	
DOMAINE 2 PILOTAGE, ORGANISATION ET SUPERVISION DES ACTIVITES	Détermine les objectifs opérationnels de son secteur d'activités, en organise et en gère les moyens et en évalue la performance et la qualité de service	CM4 S'approprier et mettre en œuvre les principes et les composantes du système de pilotage opérationnel des activités de son secteur en lien avec les enjeux et la stratégie du pilotage de branche	CO8 Identifier les principes et composantes d'un système de pilotage des activités CO9 Situer son rôle de manager opérationnel dans le système global de pilotage de l'organisme CO10 Analyser les conditions d'atteinte de la performance : qualité de service, efficacité, sécurité, qualité de vie au travail CO11 Répertorier les éléments constitutifs du système d'information autour du pilotage et de la supervision : indicateurs, outils, TDB	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	non		oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	o Acquis o Partiellement acquis o Non acquis
		CM5 Traduire les engagements de service et les marqueurs de performance de la branche et de l'organisme en objectifs opérationnels et plans d'action pour son unité /secteur et son équipe	CO12 Se référer au plan d'activité stratégique de son secteur CO13 Cibler les objectifs opérationnels, indicateurs et TDB à utiliser pour piloter l'activité et les performances de l'unité CO14 Construire la feuille de route de son unité CO15 Identifier et mettre en œuvre les étapes d'un plan efficace de pilotage des activités	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui	Construction d'un plan de pilotage des activités de l'unité Production d'un plan d'organisation, de planification et de suivi des activités	oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	
		CM6 Organiser et gérer l'activité et les moyens de son secteur pour atteindre les objectifs, tout en respectant les échéances dans une logique d'optimisation des ressources	CO16 Choisir les méthodes et supports d'organisation et de planification des activités CO17 Expérimenter les principes de construction d'un plan prévisionnel d'organisation des activités CO18 Traduire les objectifs de performance et indicateurs de l'unité en objectifs individuels et consignes de travail en fonction du profil de compétences CO19 Cibler les leviers à mettre en œuvre pour gérer efficacement l'adéquation charge/moyens et les aléas	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui		oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	

4.4. Présentation du référentiel de certification (suite)

Domaine de compétences	Activités principales	Compétences managériales	Critères d'évaluation (Compétences opérationnelles)	Nature et modalités d'évaluation						Maîtrise du domaine de compétences
				Evaluation formative				Evaluation certifiante		
				Evaluation des acquis de formation en centre		Evaluation par le tuteur en organisme		Evaluation finale par le jury local		
				oui / non	support	oui / non	support	oui / non	support	
DOMAINE 2 PILOTAGE, ORGANISATION ET SUPERVISION DES ACTIVITES <i>(Suite et fin)</i>	Détermine les objectifs opérationnels de son secteur d'activités, en organise et en gère les moyens et en évalue la performance et la qualité de service	CM7 Superviser la réalisation des activités et se porter garant de la mise en œuvre de la réglementation, des processus, des procédures et du plan de maîtrise des risques liés à son domaine d'activité	CO20 Définir la notion et les enjeux de la supervision dans le pilotage proactif CO21 Connaître les étapes et les supports d'une démarche de supervision CO22 Expérimenter la méthodologie d'une action de supervision formalisée CO23 Préparer les temps de retour individuels et collectifs et prévoir les plans de suivi CO24 Repérer et gérer les impacts de la supervision dans les équipes	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	non		oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	o Acquis o Partiellement acquis o Non acquis
		CM8 Mesurer et analyser les performances de son secteur et communiquer le bilan formalisé et les propositions d'amélioration auprès de la direction et des équipes dans une logique d'efficacité et de transversalité	CO25 Cibler les informations utiles et rubriques d'un TDB de reporting et de communication sur les performances CO26 Renseigner et analyser les indicateurs nationaux et locaux CO27 Alerter sa hiérarchie sur les problèmes dont la résolution n'est pas de sa compétence CO28 S'exercer à la préparation et à la conduite d'un temps de réflexion partagée autour des objectifs et des résultats d'activité	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui	Production d'un rapport d'analyse des performances avec un plan de proposition	oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	

Domaine de compétences	Activités principales	Compétences managériales	Critères d'évaluation (Compétences Opérationnelles)	Nature et modalités d'évaluation						Maîtrise du domaine de compétences
				Evaluation formative				Evaluation certifiante		
				Evaluation des acquis de formation en centre		Evaluation par le tuteur en organisme		Evaluation finale par le jury local		
				oui / non	support	oui / non	support	oui / non	support	
DOMAINE 3 MANAGEMENT DE L'EQUIPE ET DES COLLABORATEURS	Anime son ou ses équipe(s), encadre et accompagne les personnes qui la ou les composent	CM9 Développer sa communication managériale afin d'organiser les conditions du dialogue et de prévenir les situations de tension	CO29 Repérer les situations de communication managériale et leurs caractéristiques CO30 Inventorier les conditions d'une communication efficace avec les différents interlocuteurs CO31 Définir sa stratégie de communication managériale CO32 Cibler les méthodes et leviers utiles à un échange positif en situation de management CO33 Organiser les conditions du dialogue pour anticiper et gérer les situations de tension	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	non	-	oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	o Acquis o Partiellement acquis o Non acquis
		CM10 Accompagner les performances de son équipe au quotidien par l'information, le partage de sens et l'organisation du soutien technique	CO34 Identifier et structurer les temps d'information et de dialogue à ritualiser CO35 Collecter et traiter les informations professionnelles pour donner du sens aux orientations, aux objectifs et aux plans d'activités CO36 Mettre à disposition les ressources informationnelles et le soutien technique utiles aux collaborateurs CO37 Organiser et animer des réunions d'information et/ou de travail	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui	Préparation et conduite d'une réunion d'équipe	oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	
		CM11 Créer et entretenir la dynamique d'équipe dans un objectif d'efficacité collective	CO38 Identifier les leviers de constitution et de cohésion d'une équipe et le rôle du manager CO39 Répertoire des principes, méthodes et techniques du management d'équipe (délégation, fixation d'objectifs, évaluation, motivation, reconnaissance...) CO40 Définir un cadre collectif en établissant des règles de fonctionnement précises CO41 Adapter son management au niveau d'autonomie professionnelle et aux attendus de performance CO42 Impulser des modalités collectives de travail et solliciter les propositions en équipe CO43 Mettre en place des collectifs de travail autour de l'amélioration des performances et des conditions de travail CO44 Evaluer et gérer les conditions de travail et le relationnel	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui	Choix d'une situation parmi : 1. Mise en place, animation et suivi d'un ou plusieurs groupes de travail pour des propositions d'actions visant la résolution d'une problématique identifiée 2. Mise en place avec l'équipe d'une démarche visant à choisir les actions à réaliser suite à un plan d'actions proposées, établi collectivement 3. Organisation d'une réflexion collective pour établir les règles « du bien travailler ensemble au quotidien »	oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	

4.4. Présentation du référentiel de certification (suite)

Domaine de compétences	Activités principales	Compétences managériales	Critères d'évaluation (Compétences opérationnelles)	Nature et modalités d'évaluation						Maîtrise du domaine de compétences
				Evaluation formative				Evaluation certifiante		
				Evaluation des acquis de formation en centre		Evaluation par le tuteur en organisme		Evaluation finale par le jury local		
				oui / non	support	oui / non	support	oui / non	support	
DOMAINE 3 MANAGEMENT DE L'EQUIPE ET DES COLLABORATEURS <i>(Suite et fin)</i>	Anime son ou ses équipe(s), encadre et accompagne les personnes qui la ou les composent	CM12 Mettre en œuvre les règles du droit, de la santé et de la sécurité au travail dans son management au quotidien en conformité avec la convention collective et les accords nationaux et/ou locaux	CO45 Repérer les sources et obligations en matière de droit, de sécurité et de santé au travail (code du travail, convention collective, accords collectifs et usages de l'entreprise...) CO46 Appliquer dans son management au quotidien la réglementation et les dispositions obligatoires CO47 Identifier les ressources « expertes », les processus et procédures associés CO48 Mobiliser les ressources « expertes » pour évaluer les risques juridiques dans son management CO49 Identifier et évaluer les RPS au sein de son équipe et dans l'environnement de travail CO50 Informer et sensibiliser sur les règles de sécurité et de santé au travail et les faire appliquer CO51 Mettre en place des actions préventives et/ou correctives pertinentes	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui	Identification et mise en œuvre d'actions favorisant la RSE « axe social » dans son unité de travail	oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	o Acquis o Partiellement acquis o Non acquis
		CM13 Mettre en œuvre les leviers du management individuel pour maintenir et développer l'implication du collaborateur	CO52 Identifier les besoins d'information, d'aide et de formation de ses collaborateurs CO53 Adapter son style de management aux collaborateurs et aux situations CO54 Identifier la place et le rôle des entretiens individuels dans le cadre du management de son équipe CO55 Réaliser des entretiens de suivi d'activité réguliers CO56 Objectiver, formuler et argumenter des appréciations pour ses collaborateurs, y compris lorsqu'elles sont négatives CO57 Valoriser le collaborateur en reconnaissant les efforts et les résultats CO58 Mettre en œuvre les actions managériales relatives à l'accompagnement individualisé	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui	Conduite d'un entretien managérial	oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	

4.4. Présentation du référentiel de certification (suite)

Domaine de compétences	Activités principales	Compétences managériales	Critères d'évaluation (Compétences opérationnelles)	Nature et modalités d'évaluation						Maîtrise du domaine de compétences
				Evaluation formative				Evaluation certifiante		
				Evaluation des acquis de formation en centre		Evaluation par le tuteur en organisme		Evaluation finale par le jury local		
				oui / non	support	oui / non	modalités	oui / non	support	
DOMAINE 4 ACCOMPAGNEMENT ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	Réalise des actions de développement et d'évaluation des compétences des personnes de son (ses) équipes, veille aux évolutions professionnelles ainsi qu'à la santé au travail	CM14 Evaluer les besoins d'expertise de l'unité en lien avec les objectifs de performance pour définir et mettre en place des plans de développement des compétences individuelles et collectives	CO59 Définir la notion de compétence et identifier les outils de gestion des compétences (référentiel métier et compétences, entretien annuel, entretien professionnel...) CO60 Etablir une cartographie des compétences collectives et individuelles CO61 Effectuer une analyse des écarts de performance en lien avec les objectifs de performance de l'unité CO62 Choisir les modalités pertinentes de développement des compétences des collaborateurs (formation, délégation, tutorat...) CO63 Proposer et mettre en place un plan de développement des compétences individuelles et collectives CO64 Analyser et évaluer le parcours de développement des compétences de l'unité	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui	Construction d'une cartographie des compétences de son équipe et proposition un plan de développement	oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	o Acquis o Partiellement acquis o Non acquis
		CM15 Mobiliser les processus RH en vigueur pour accompagner le parcours professionnel de ses collaborateurs	CO65 Repérer la stratégie de l'organisme en matière de mobilité et d'orientation professionnelle CO66 Connaître les principaux dispositifs RH en vigueur dans l'organisme et déterminer la contribution du manager CO67 Identifier et préparer les actions à conduire dans les temps clefs d'un parcours de carrière : (recrutement, intégration, entretien de mi-parcours...) CO68 Identifier et accompagner les projets d'évolution et de formation des collaborateurs CO69 Utiliser les outils RH adaptés pour accompagner les agents dans leur gestion de carrière CO70 Orienter les collaborateurs vers les interlocuteurs référents	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui		oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	
		CM16 Mener des entretiens objectivés et constructifs pour évaluer et reconnaître les performances individuelles et accompagner les parcours (EAEA, entretiens professionnels...)	CO71 Situer les spécificités et objectifs de l'entretien (EAEA, professionnel...) CO72 Identifier les modalités et la méthodologie de mise en œuvre dans l'organisme CO73 Préparer et conduire une campagne d'entretiens professionnels, EAEA... CO74 Préparer, outiller, dérouler et exploiter ses entretiens CO75 Proposer, argumenter et suivre la mise en place des actions d'accompagnement et des mesures d'évolution	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui	Préparation, conduite et formalisation d'un EAEA	oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	

4.4. Présentation du référentiel de certification (suite et fin)

Domaine de compétences	Activités principales	Compétences managériales	Critères d'évaluation (Compétences opérationnelles)	Nature et modalités d'évaluation						Maîtrise du domaine de compétences
				Evaluation formative				Evaluation certifiante		
				Evaluation des acquis de formation en centre		Evaluation par le tuteur en organisme		Evaluation finale par le jury local		
				oui / non	support	oui / non	modalités	oui / non	support	
DOMAINE 5 CONTRIBUTION A LA DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT	Met en œuvre des démarches de résolution de problèmes et des actions pour optimiser et contribuer au développement de son secteur d'activités et/ou de l'organisme	CM17 Mettre en œuvre et porter la démarche d'amélioration continue de son secteur d'activité pour en optimiser les performances	CO76 Connaître les bases d'une démarche d'amélioration continue et les outils d'analyse de problèmes CO77 Identifier les clés de réussite et la méthodologie de gestion de projet pour le manager opérationnel CO78 S'initier à des méthodes de créativité et de développement des idées pour associer les acteurs à la démarche d'amélioration continue et aux projets	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui	Choix d'une situation parmi : 1. Repérage d'un axe d'optimisation pour l'unité et proposition d'un plan d'action 2. Construction d'un plan correcteur à l'issue d'une analyse d'écart de performance	oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	o Acquis o Partiellement acquis o Non acquis
		CM18 Donner du sens au(x) changement(s) et mettre en œuvre au quotidien une méthodologie de conduite du changement	CO79 Comprendre le processus et les typologies de changement dans les organisations CO80 Inventorier les impacts du changement sur les hommes et les organisations de travail CO81 Repérer et adapter les stratégies de conduite du changement CO82 Identifier les acteurs, leurs positionnement et besoins pour développer une stratégie des alliés CO83 Structurer et adapter sa communication aux différentes étapes du changement	oui	Questionnaire ou cas pratique ou exercice	oui	3. Préparation d'un projet (Fiche projet et plan prévisionnel de conception) 4. Elaboration d'un plan d'accompagnement des acteurs dans le cadre d'un changement en place ou à venir	oui	Dossier de Pratiques Professionnelles + entretien avec le jury	

Exemple de mise en œuvre du référentiel - Evaluation d'une situation professionnelle en organisme

Domaine de compétences : Management d'équipe et des collaborateurs

Activité principale : Anime son ou ses équipes, encadre et accompagne les personnes qui la ou les composent

Compétences managériales : Accompagne les performances de son équipe au quotidien par l'information, le partage de sens et l'organisation du soutien technique

Conditions de réalisation : Préparation et réalisation d'une réunion d'équipe autour des résultats de la période écoulée et des objectifs de la période à venir avec mobilisation de l'équipe sur les actions à conduire

Résultats attendus (compétences opérationnelles évaluées) :

Identifie et structure les temps d'information et de dialogue à ritualiser

Collecte et traite les informations professionnelles pour donner du sens aux orientations, aux objectifs et aux plans d'activités

Met à disposition les ressources informationnelles et le soutien technique utiles aux collaborateurs

Organise et anime des réunions d'information et/ou de travail

Modes d'évaluation et de validation : Observation d'une réunion d'équipe par le tuteur sur la base d'une grille d'évaluation des compétences opérationnelles suivie d'un entretien

4.5. Le dispositif d'évaluation et de certification

Le dispositif d'évaluation et de certification du CQP MO prévoit deux types d'évaluation :

- L'évaluation formative conduite par le tuteur et le formateur de suivi (pour les managers en parcours de formation)
- L'évaluation certifiante conduite par le jury local

- **L'évaluation formative, réalisée par le tuteur en organisme**, mesure le niveau d'acquisition des compétences opérationnelles mobilisées dans les situations réelles de travail.
Pour les compétences opérationnelles non acquises, le tuteur propose une action d'évaluation complémentaire.
Le résultat de ces évaluations est consigné par le tuteur dans un **livret d'évaluation des compétences en organisme**.

- **L'évaluation formative, supervisée par le formateur de suivi**, est réalisée à l'issue de chaque unité de professionnalisation.
Elle mesure le niveau d'acquisition des connaissances, compétences techniques, organisationnelles, méthodologiques mises en œuvre par le stagiaire dans les situations formatives.
Le résultat de ces évaluations est consigné par le formateur de suivi dans un **livret des acquis de la formation**.

- **L'évaluation certifiante, effectuée par le jury local**, mesure la maîtrise, par le candidat, des compétences managériales nécessaires à la réalisation des activités principales du manager opérationnel, selon les critères identifiés dans le référentiel de certification.

Elle s'appuie sur :

- ✓ le **livret de synthèse des évaluations formatives**, pour les managers en parcours de formation ;
- ✓ **un dossier de pratiques professionnelles, élaboré par le stagiaire**, qui témoigne de son parcours et de ses pratiques professionnelles, à travers la description et l'analyse de situations professionnelles représentatives du métier de manager opérationnel ;
- ✓ un **entretien** avec le candidat.

4.5. Le dispositif d'évaluation et de certification (présentation synoptique)

	EVALUATION FORMATIVE		EVALUATION CERTIFIANTE		
OBJET DE L'EVALUATION	Les acquis de formation	Les compétences opérationnelles mises en œuvre dans les situations professionnelles	Le résultat des évaluations formatives	Le niveau de maîtrise des compétences managériales La compréhension et l'analyse prospective de son métier par le manager opérationnel	
MODALITES D'EVALUATION	Questionnaire ou exercice ou étude de cas	Analyse d'une situation et/ou production professionnelle suivie d'un entretien	Analyse du résultat	Analyse du dossier	Analyse et questionnement du jury
SUPPORTS	Livret des acquis de la formation	Livret d'évaluation des compétences en organisme	Livret de synthèse des évaluations formatives	Dossier de Pratiques Professionnelles élaboré par le stagiaire	Présentation orale du candidat
ACTEURS	Formateur de suivi	Tuteur	Jury local de certification		