

Référentiels du Certificat de qualification  
professionnelle (CQP)  
Manager opérationnel

[Fiche RNCP N° 35271](#)

CPNEFP du 28 juin 2019

# Sommaire

## **1. Introduction**

- [1.1 Que dit la loi ?](#)
- [1.2 Définition des blocs de compétences](#)
- [1.3 Les avantages d'une certification en blocs de compétences](#)
- [1.4 Contexte et enjeux du CQP Manager opérationnel](#)
- [1.5 Finalités du Certificat de Qualification Professionnelle Manager opérationnel](#)

## **2. Le référentiel : Activités et compétences organisées en blocs de compétences**

- [2.1 Finalités de l'emploi](#)
- [2.2 Présentation de l'emploi](#)
- [2.3 Présentation du référentiel d'activités et compétences associées fondatrices du CQP](#)
- [Les 4 blocs et les 4 activités principales du Manager opérationnel](#)
  - [Bloc 1](#)
  - [Bloc 2](#)
  - [bloc 3](#)
  - [bloc 4](#)

## **3. Les voies d'accès au CQP et les principes de certification**

- [3.1 Les voies d'accès au CQP MO](#)
- [3.2 Les principes de certification](#)
- [3.3 Les instances de certification](#)

## **4. L'architecture et le référentiel de certification**

- [4.1 L'architecture de la certification via la formation](#)
- [4.2 Le référentiel de certification](#)
- [4.3 L'architecture de la certification via la Validation des Acquis de l'Expérience](#)
- [4.4 Le référentiel de certification](#)
- [4.5 Modalités et critères d'évaluation](#)

## **5. Le référentiel de formation**

- [5.1 Les principes structurants du dispositif de formation préparant au CQP Manager opérationnel](#)
- [5.2 L'architecture du dispositif de formation](#)
- [5.3 les unités de professionnalisation](#)

## 1. Introduction

### 1.1 les blocs de compétences ; que dit la loi ?

La notion de bloc de compétences a fait son apparition dans **la loi du 5 mars 2014** relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. En même temps qu'elle crée le compte personnel de formation (CPF), cette loi prévoit que les formations éligibles au CPF sont celles sanctionnées par une certification enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ou « permettant d'obtenir une partie identifiée de certification professionnelle, classée au sein du répertoire, visant l'acquisition d'un bloc de compétences ».

Avec **la loi «Travail» du 8 août 2016**, l'acquisition de « blocs de compétences » a également été rendue possible via le plan de formation ou la période de professionnalisation.

**La loi du 5 septembre 2018** réforme en profondeur le système de financement de la formation, rendant prioritaire l'évolution de notre politique de certification. La suppression des périodes de professionnalisation impacte fortement les modalités de financement des dispositifs institutionnels, notamment l'accès et le financement des CQP.

## 1.2 Définition des blocs de compétences :

Les partenaires sociaux et la CNCP ont défini cette notion de blocs : « des éléments identifiés d'une certification professionnelle s'entendant comme un ensemble homogène et cohérent de compétences ». Ils doivent être **évalués, validés et tracés** :

- Un bloc de compétences est un ensemble de compétences qui peut se référer à une ou plusieurs activités.
- Ils sont parties intégrantes d'une certification professionnelle.
- Les organismes certificateurs sont responsables de la structuration d'une certification en blocs. Ils délivrent une attestation, un certificat, reconnaissant l'acquisition d'un ou de plusieurs blocs de compétences.
- La limite de validité (qui existait pour les validations partielles dans le cadre de la VAE) disparaît, le bloc est acquis sans limitation dans le temps, les seules restrictions sont liées à la validité de la certification elle-même.
- L'acquisition de la certification par blocs est accessible aux candidats de la formation continue et de la VAE.
- Un bloc n'est pas un module de formation, celui-ci étant le processus pédagogique d'acquisition des compétences identifiées dans la certification ou le bloc.

## 1.3 Les avantages d'une certification en blocs de compétences :

- Apporter de la lisibilité pour chacun des acteurs.
- Fluidifier l'accessibilité à la formation et à l'emploi.
- Individualiser les parcours de formation grâce à la phase du pré positionnement.
- Sécuriser les parcours de formation pour éviter que toute sortie précoce ne se traduise par une absence de validation de compétences.
- Favoriser les parcours de formation par l'acquisition de blocs de compétences capitalisables d'une formation à l'autre et reposant sur des compétences communes.
- Faciliter la conception de formations, la mise à jour des contenus, en phase avec l'évolution des emplois, et aptes à répondre aux besoins en compétences des métiers et des filières.

## 1.4 Contexte et enjeux du CQP Manager opérationnel

L'évolution du Certificat de Qualification Professionnelle Manager Opérationnel (CQP MO) en blocs de compétences répond à l'enjeu de construire un dispositif certifiant pour les managers opérationnels de l'Institution répondant aux exigences de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, et centré sur un socle commun de compétences nécessaires à la tenue du poste.

[Le CQP MO est inscrit au RNCP au niveau 6 de qualification.](#)

## 1.5 Finalités du Certificat de Qualification Professionnelle Manager opérationnel

Ce CQP vise à certifier les compétences communes du manager opérationnel 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 certifie que « la personne a les compétences » et qu'elle dispose des savoirs nécessaires (savoir-faire, expérience, théoriques...) pour mener les activités du métier de manager opérationnel.

## 2. Le référentiel :

Activités et compétences organisées en blocs de  
compétences

## 2.1 Finalités 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.

## 2.2 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.

## 2.3 Présentation du référentiel d'activités et compétences associées fondatrices du CQP

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

L'architecture du référentiel emploi, activités et compétences du Manager opérationnel organisé en blocs de compétences se compose de 4 blocs, 1 activité par bloc et de 17 compétences associées.

### Les 4 blocs de compétences et les 4 activités principales du Manager opérationnel

- Bloc 1 : **Pilotage, organisation, supervision des activités**

**Activité 1** : Détermine les objectifs opérationnels de son secteur d'activités, en adapte l'organisation et en évalue la qualité de service et la performance

- Bloc 2 : **Management d'une équipe de collaborateurs**

**Activité 2** : Assure la cohésion de son équipe en dialoguant, soutenant et veillant au respect des dispositions RH en vigueur

- Bloc 3 : **Accompagnement des personnes dans le développement des compétences**

**Activité 3** : Développe et suit les performances et les compétences des collaborateurs en mobilisant les outils RH

- Bloc 4 : **Contribution aux démarches d'amélioration continue et aux changements nécessaires**

**Activité 4** : Accompagne les évolutions de son unité en mettant en œuvre des démarches de résolutions de problèmes, d'optimisation du fonctionnement et d'accompagnement du changement

**BLOC 1**  
**Pilotage, organisation, supervision des activités**

Activités		Compétences associées aux activités	
B1	Détermine les objectifs opérationnels de son secteur d'activités, en adapte l'organisation et en évalue la qualité de service et la performance	C 1	Définir pour son équipe les objectifs opérationnels de performance et les plans d'action, en échangeant avec sa hiérarchie, afin de répondre aux engagements de service et aux objectifs stratégiques de l'organisme et du secteur d'activité.
		C 2	Piloter les activités de son service, en s'appuyant sur les différentes composantes du système de pilotage et en respectant la posture managériale attendue, afin de répondre aux objectifs opérationnels et de mettre en œuvre les plans d'action définis.
		C 3	Optimiser l'organisation des activités, en mettant en adéquation les ressources et la charge de travail, afin de mettre en œuvre le plan d'action défini et d'atteindre les objectifs fixés.
		C 4	Superviser l'application de la réglementation et des procédures, en utilisant les outils, les méthodologies et en échangeant avec l'équipe, afin de respecter le plan de maîtrise des risques liés à son domaine d'activités.
		C 5	Alerter sa hiérarchie en cas d'imprévu ayant un impact sur la bonne réalisation des activités de son service, en utilisant la modalité de communication adaptée, afin que des actions correctrices soient mises en œuvre.
		C 6	Elaborer un bilan des activités qui mesure et analyse la réalisation des objectifs du service et qui expose des propositions d'amélioration, en utilisant les données du système de pilotage, afin de le partager avec son équipe et sa hiérarchie.

**BLOC 2**  
**Management d'une équipe de collaborateurs**

Activités		Compétences associées aux activités	
B2	Assure la cohésion de son équipe en dialoguant, soutenant et veillant au respect des dispositions RH en vigueur	C 7	Organiser et maintenir les conditions d'un dialogue ouvert, en s'appuyant sur la posture managériale attendues, afin de développer la mobilisation de l'équipe et de prévenir et résoudre les tensions éventuelles.
		C 8	Soutenir l'efficacité collective de l'équipe, en donnant régulièrement du sens aux activités et en impulsant des modalités de travail collectives, afin d'atteindre le niveau de performance souhaité pour son service.
		C 9	Respecter les dispositions du droit du travail et du cadre conventionnel, en se référant aux ressources documentaires (Conventions collectives, protocoles d'accords locaux ou de branche, règlement intérieur de l'organisme,...), afin de contribuer à la mise en oeuvre des dispositions RH en vigueur.
		C 10	Mettre en œuvre les principes et les règles de sécurité et santé au travail, avec le soutien de sa hiérarchie et des services RH, afin de contribuer au respect des dispositions RH en vigueur.

### BLOC 3

## Accompagnement des personnes dans le développement des compétences

Activités		Compétences associées aux activités	
B3	Développe et suit les performances et les compétences des collaborateurs en mobilisant les outils RH	C 11	Fixer les objectifs individuels pour chaque collaborateur, en tenant compte des potentiels de chacun et dans le cadre d'un dialogue constructif et respectueux de la QVT, afin d'atteindre les objectifs de service.
		C12	Evaluer et reconnaître les performances individuelles, en soutenant l'accroissement des compétences, afin de favoriser l'implication et la motivation des collaborateurs.
		C 13	Construire des plans d'action individuels et collectifs, en mobilisant les services RH, afin de développer les compétences des collaborateurs.
		C 14	Accompagner le collaborateur dans sa réflexion sur son parcours et ses projets, en s'appuyant sur les ressources et moyens RH à sa disposition, afin de contribuer à son développement professionnel.

## BLOC 4

### Contribution aux démarches d'amélioration continue et aux changements nécessaires

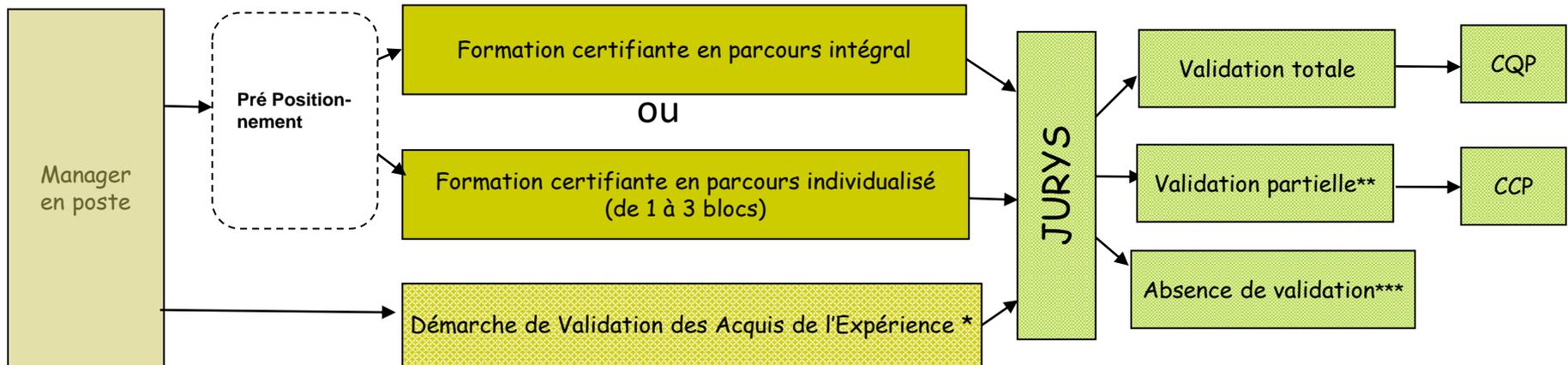
Activités		Compétences associées aux activités	
B4	Accompagne les évolutions de son unité en mettant en œuvre des démarches de résolutions de problèmes, d'optimisation du fonctionnement et d'accompagnement du changement	C 15	Mettre en œuvre et porter auprès de l'équipe la démarche d'amélioration continue, en utilisant les outils adaptés, afin de gagner en performance et tendre vers les objectifs du service.
		C16	Favoriser les initiatives et les propositions des collaborateurs, en s'appuyant sur les outils et méthodes adaptés, afin de résoudre les problèmes ou difficultés rencontrés.
		C 17	Accompagner les changements liés aux évolutions environnementales et aux orientations stratégiques de sa branche, notamment en donnant du sens aux transformations, afin de permettre à l'équipe d'y contribuer.

### 3. Les voies d'accès au CQP et les principes de certification

### 3.1 Les voies d'accès au CQP Manager Opérationnel

Le CQP MO est accessible à tout manager opérationnel en poste :

- par la voie de la **formation** ;
- par une démarche de **Validation des Acquis de l'Expérience\*** (VAE).



\*Accès selon la réglementation en vigueur

\*\* Délivrance d'un ou plusieurs Certificat de Compétences Professionnelles (CCP)

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

## 3.2 Les principes de certification

### Principe fondamental

Le dispositif de certification atteste de l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice du métier de manager opérationnel dans un organisme de Sécurité sociale, telles que définies dans le référentiel de compétences.

L'évaluation des compétences, par la voie de la formation comme par la voie de la VAE, se fonde sur le principe de **la démonstration des compétences par le candidat.**

### Principe de certification d'un bloc de compétences

- Un bloc de compétences est validé si l'ensemble (100%) des compétences qui le constituent sont acquises.
- Un bloc de compétences n'est pas validé si l'une ou plusieurs des compétences qui le constituent ne sont pas acquises.

**Le bloc de compétences acquis l'est définitivement et constitue ainsi une partie validée du CQP.**

La validation d'un ou de certains blocs seulement donne lieu à la délivrance **d'un Certificat de Compétences Professionnelles (CCP) par bloc de compétences validé.**

### Principe d'attribution du CQP

Le CQP MO est obtenu **si tous les blocs de compétences qui le constituent sont validés.**

**La capitalisation des 4 Certificats de Compétences Professionnelles (CCP) donne lieu à la délivrance du Certificat de Qualification Professionnelle (CQP).**

### 3.3 Les instances de certification

Le CQP MO est accessible par la voie de la formation ou de la VAE. Deux jurys sont impliqués dans la certification professionnelle, quelle que soit la voie d'accès au CQP.

#### 1/ Un jury professionnel

Il est composé de **3 membres** :

- Un représentant de l'organisme certificateur (Ucanss) préside le jury, ou son délégataire :
  - Un collaborateur de Caisse nationale ou de l'organisme de formation, Institut 4.10, ayant un profil de manager ou de RH ;
  - Un collaborateur occupant un poste de chef de projet formation ou RH en Caisse nationale ;
  - Un responsable de session ou de suivi, ou un formateur impliqué dans le CQP MO pour l'Institut 4.10, autre que celui qui a suivi le candidat pendant sa formation.
- Un manager expérimenté dans le management opérationnel, d'un autre organisme que celui d'appartenance du candidat.
- Un agent de direction d'un organisme autre que celui d'appartenance du candidat

Il a pour mission **d'évaluer l'acquisition par le candidat des 17 compétences managériales** selon les critères identifiés dans le référentiel de certification.

Il statue, au vu de l'ensemble des éléments de preuves apportés par le candidat, sur l'acquisition des compétences attendues et les axes de progrès, et propose d'attribuer tout ou partie de la certification.

Après délibération, le jury renseigne le dossier de certification du candidat et établit le Procès-Verbal qui est transmis au jury paritaire national.

#### 2/ Un jury paritaire national (CPNEFP)

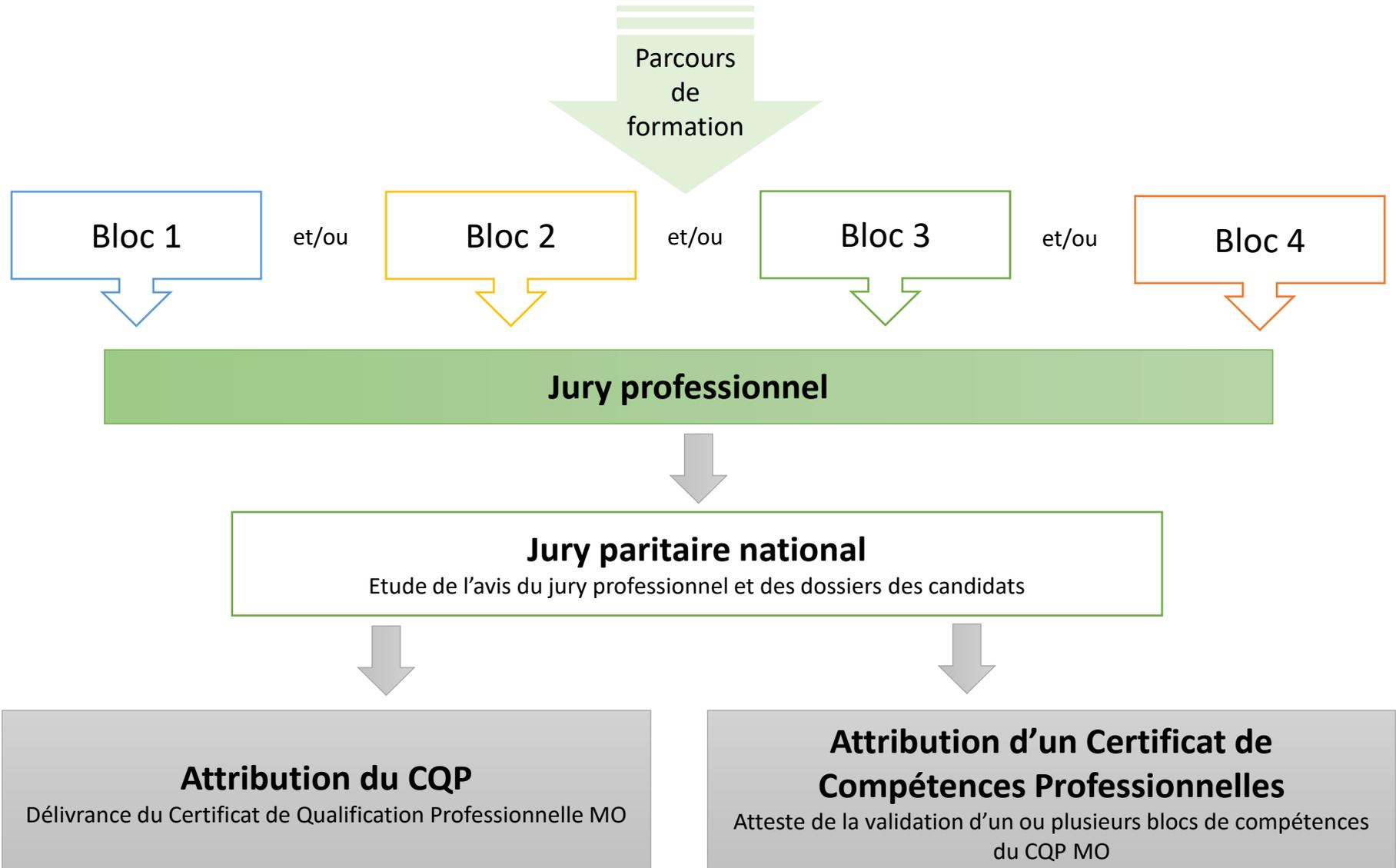
Après délibération, le jury paritaire national, composé de membres de la CPNEFP, **proclame les résultats au vue des dossiers de certification et des propositions de certification du jury professionnel**. Le jury est souverain dans sa décision.

Il délivre le Certificat de Qualification Professionnelle Manager opérationnel (CQP MO) et le Certificat de Compétences Professionnelles Manager opérationnel (CCP MO) pour chaque bloc validé.

**En cas de non-validation** d'un ou de plusieurs blocs de compétences, le candidat et l'employeur sont invités à suivre les recommandations du jury professionnel et du jury paritaire national. **Le passage devant un nouveau jury professionnel n'est pas limité dans le temps.**

## 4. L'architecture et le référentiel de certification

## 4.1 L'architecture de la certification via la formation



## Le référentiel de certification

Les épreuves de certification : un dossier de pratiques professionnelles (DPP) et un entretien à la demande du jury.

### 1/ La certification par bloc

L'évaluation de 1 à 3 blocs de compétences, réalisée par le jury professionnel, repose sur l'évaluation de l'acquisition des compétences constitutives de chaque bloc, à travers la présentation et l'analyse de deux situations professionnelles significatives des compétences constitutives du bloc.

Le candidat, qui accède à la certification par la voie de la formation, adresse un **Dossier de Pratiques Professionnelles** à un jury professionnel à chaque fois qu'il souhaite faire certifier un ou plusieurs blocs de compétences.

Si à la lecture du Dossier de Pratiques Professionnelles, le jury n'a pas pu valider certaines compétences attachées au bloc, le candidat est alors convoqué à **un entretien avec ce même jury**.

#### Lorsque le candidat présente :

- 1 bloc, la durée de l'entretien est de 15 mn.
- 2 blocs, la durée de l'entretien est de 30 mn.
- 3 blocs, la durée de l'entretien est de 40 mn.

L'entretien permet au candidat de compléter et d'apporter au jury les éléments nécessaires à la bonne compréhension de sa pratique managériale. Le temps d'échange et de questionnement avec le jury vise à s'assurer que les compétences à démontrer sont bien acquises par le candidat.

**Le bloc de compétences est acquis sans limitation dans le temps**, il est matérialisé par la délivrance d'un **Certificat de Compétences Professionnelles (CCP)** et enregistré dans l'outil de gestion des certifications de l'Ucanss.

Si certaines compétences attachées à un bloc ne sont pas validées, le candidat est invité à représenter au moins une situation professionnelle par bloc non validé lors d'une nouvelle session d'évaluation.

## 2/ La certification de tous les blocs

Un candidat qui se présente au jury professionnel **en vue d'obtenir le CQP MO**, doit réaliser un **Dossier de Pratiques Professionnelles**, avec pour chacun des blocs la présentation et l'analyse de deux situations professionnelles significatives des compétences constitutives du bloc.

Si à la lecture du Dossier de Pratiques Professionnelles, le jury n'a pas pu valider certaines compétences, **le candidat est convoqué à un entretien avec ce même jury.**

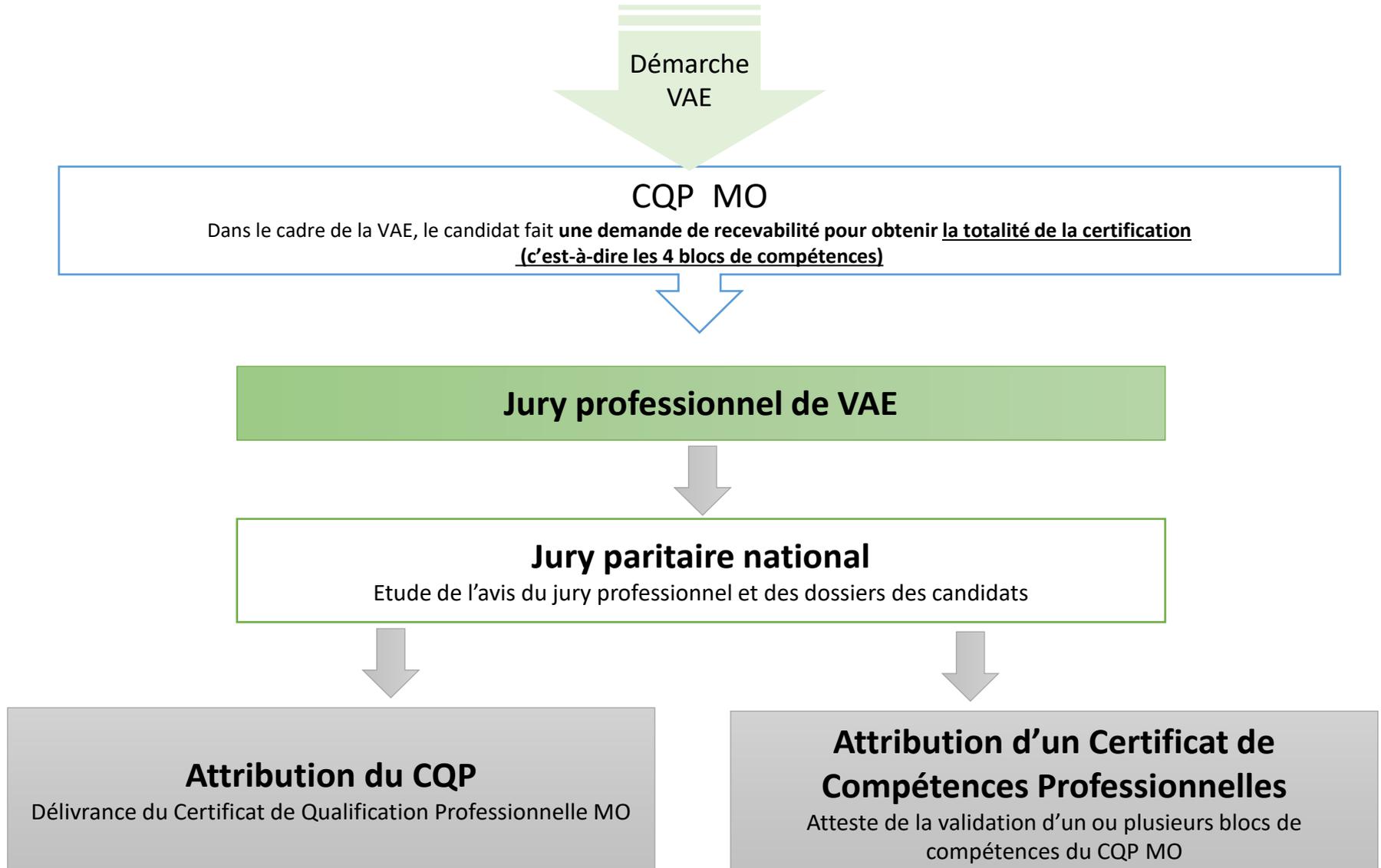
**Le temps d'échange est de 45 mn.** Il permet au candidat de compléter et d'apporter au jury les éléments nécessaires à la bonne compréhension de sa pratique managériale. Le temps d'échanges et de questionnement du jury vise à s'assurer que les compétences à démontrer sont bien acquises par le candidat.

Si certaines compétences attachées à un bloc ne sont pas validées, le candidat est invité à représenter au moins une situation professionnelle par bloc non validé lors d'une nouvelle session d'évaluation.

## 3/ L'organisation matérielle du jury

Le jury se réunit en présentiel ou à distance pour partager son appréciation et son analyse des compétences détenues par le candidat présentées dans le DPP. Si le jury a besoin de complément, il convoque le candidat à un entretien afin qu'il apporte des éléments qui lui permettront de finaliser son appréciation sur sa pratique managériale.

## 4.2 L'architecture de la certification via la Validation des Acquis de l'Expérience



## 4.3 Le référentiel de certification

### Les épreuves de certification : Le livret 2 de la VAE et un entretien avec un jury professionnel

Un candidat se présente au jury professionnel en vue d'obtenir le CQP MO via la VAE et doit réaliser :

- **Le livret 2 de la VAE** avec pour chacun des blocs **deux situations significatives des compétences constitutives du bloc.**
- **Un entretien en présentiel de 45 mn avec le jury professionnel de VAE.** L'exposé oral permet au candidat de compléter et d'apporter au jury les éléments nécessaires à la bonne compréhension de sa pratique managériale. Le temps d'échanges et de questionnement du jury vise à s'assurer que les compétences à démontrer sont bien acquises par le candidat

**Si toutes les compétences sont acquises, le CQP MO est délivré.**

Si certaines compétences attachées à un bloc ne sont pas validées, le candidat pour accéder à la certification doit :

**1/ Développer sa pratique professionnelle**, afin de représenter deux situations professionnelles par bloc non validé lors d'une nouvelle session d'évaluation devant **un jury professionnel**.

**Il complète à nouveau le livret 2 de la VAE par bloc à certifier par un jury professionnel.**

- Lorsque le candidat présente 1 bloc, la durée de l'entretien est au global de 15 mn.
- Lorsque le candidat présente 2 blocs, la durée de l'entretien est au global de 30 mn.
- Lorsque le candidat présente 3 blocs, la durée de l'entretien est au global de 40 mn

Chaque bloc validé est matérialisé par la délivrance d'un **Certificat de Compétences Professionnelles (CCP)** et enregistré dans l'outil de gestion des certifications de l'Ucanss. La capitalisation des 4 Certificats de Compétences Professionnelles (CCP) donne lieu à la délivrance du Certificat de Qualification Professionnelle (CQP).

**2/ Suivre la formation.** Dans ce cas, le candidat suit un ou plusieurs modules du dispositif de formation menant au CQP.

**Il présente un Dossier de Pratiques Professionnelle par bloc à certifier par un jury professionnel.**

Cf. Certification via la formation

## 4.4 Le référentiel de certification : modalités et critères d'évaluation

### Bloc de compétences 1 : Pilotage, organisation, supervision des activités

**Activité 1** : Détermine les objectifs opérationnels de son secteur d'activités, en adapte l'organisation et en évalue la qualité de service et la performance

COMPETENCE MANAGERIALE	CRITERES D'EVALUATION DU TUTEUR ET DU CENTRE DE FORMATION OU COMPETENCES OPERATIONNELLES		NATURE ET MODALITES D'EVALUATION				MAITRISE DU BLOC DE COMPETENCES	
			L'EVALUATION FORMATIVE		L'EVALUATION CERTIFIANTE			
			Des acquis de formation Support	Par le tuteur en organisme Support/ production	Par le jury professionnel Évaluation finale			
C1 Définir pour son équipe les objectifs opérationnels de performance et les plans d'action, en échangeant avec sa hiérarchie, afin de répondre aux engagements de service et aux objectifs stratégiques de l'organisme.	CO1	Identifier les orientations stratégiques pour les décliner en plan d'actions opérationnels					<b>DOSSIER DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES</b>  <b>ENTRETIEN A LA DEMANDE DU JURY</b>	o Acquis o Non acquis
	CO2	Analyser et concilier les conditions d'atteinte de la performance : qualité de service, efficacité, sécurité, qualité de vie au travail	oui	Quiz	non	Production d'un plan d'activités de son unité : organisation, planification et suivi des activités		
	CO3	Cibler les objectifs opérationnels, indicateurs et tableaux de bord à utiliser pour piloter l'activité et les performances, en se référant au plan d'activité stratégique	non	--	oui			
	CO4	Construire et communiquer la feuille de route de son unité	oui		non			
C2 Piloter les activités de son service, en s'appuyant sur les différentes composantes du système de pilotage et en respectant la posture managériale attendue, afin de répondre aux objectifs opérationnels et de mettre en œuvre les plans d'action définis.	CO5	Identifier les principes et composantes du système de pilotage des activités de son organisme						
	CO6	Répertorier et utiliser les outils du système d'information sur le pilotage et la supervision (indicateurs, outils, tableaux de bord)	oui	Quiz	non			
	CO7	Situer son rôle de manager opérationnel dans le système global de pilotage de l'organisme						
	CO8	Identifier et mettre en œuvre les étapes d'un plan efficace de pilotage des activités						
C3 Optimiser l'organisation des activités, en mettant en adéquation les ressources et la charge de travail, afin de mettre en œuvre le plan d'action défini et d'atteindre les objectifs fixés.	CO9	Identifier les actions à mener pour optimiser le fonctionnement de l'unité à partir de ses points d'appui et de ses dysfonctionnements (en lien avec les objectifs)				Diagnostic de l'unité et des actions managériales  Production d'un plan d'activités de son unité : organisation, planification et suivi des activités		
	CO10	Construire un plan d'activité prévisionnel, suivre sa réalisation et procéder aux ajustements nécessaires						
	CO11	Choisir les méthodes et supports d'organisation et de planification des activités	non	--	oui			
	CO12	Traduire les objectifs de performance et les indicateurs de l'unité en objectifs individuels et consignes de travail en fonction du profil de compétences						
	CO13	Cibler les leviers à mettre en œuvre pour gérer efficacement l'adéquation charge/moyens et les aléas						

## Bloc de compétences 1 : Pilotage, organisation, supervision des activités

**Activité 1** : Détermine les objectifs opérationnels de son secteur d'activités, en adapte l'organisation et en évalue la qualité de service et la performance

COMPETENCE MANAGERIALE	CRITERES D'EVALUATION DU TUTEUR ET DU CENTRE DE FORMATION OU COMPETENCES OPERATIONNELLES		NATURE ET MODALITES D'EVALUATION					MAITRISE DU BLOC DE COMPETENCES
			L'EVALUATION FORMATIVE		L'EVALUATION CERTIFIANTE			
			Des acquis de formation Support	Par le tuteur en organisme Support/ production	Par le jury professionnel Évaluation finale			
C4 Superviser l'application de la réglementation et des procédures, en utilisant les outils, les méthodologies et en échangeant avec l'équipe, afin de respecter le plan de maîtrise des risques liés à son domaine d'activités.	CO14	Définir la notion et les enjeux de la supervision dans le pilotage proactif	oui	Quiz				
	CO15	Formaliser les étapes, la méthode et les outils de supervision de son unité						
	CO16	Met en œuvre une action de supervision, en utilisant la méthodologie et les supports dédiés	non	--	non	--		
	CO17	Préparer les temps de retours individuels et collectifs sur les résultats de la supervision, et prévoir les plans de suivi						
C5 Alerter sa hiérarchie en cas d'imprévu ayant un impact sur la bonne réalisation des activités de son service, en utilisant la modalité de communication adaptée, afin que des actions correctrices soient mises en œuvre.	CO18	Repérer et gérer les impacts de la supervision dans les équipes	oui	Quiz				
	CO19	Discerner les situations à faire remonter à sa hiérarchie	non	--	oui			
	CO20	Choisir la modalité de communication appropriée pour remonter les informations à sa hiérarchie	oui	Quiz	non		OUI	DOSSIER DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES
C6 Elaborer un bilan des activités qui mesure et analyse la réalisation des objectifs du service et qui expose des propositions d'amélioration, en utilisant les données du système de pilotage, afin de le partager avec son équipe et sa hiérarchie.	CO21	Formuler un état des lieux et des propositions en matière de plans d'actions ou de mesures correctives	non	--	oui	Production d'un rapport d'analyse des performances avec un plan de proposition.		o Acquis
	CO22	Déterminer les informations utiles pour le reporting et la communication sur les performances de son unité						
	CO23	Renseigner et analyser les indicateurs nationaux et locaux						
	CO24	Argumenter et donner du sens à ses positions en cherchant l'adhésion de ses interlocuteurs (collaborateurs, hiérarchie, pairs)	non	--	oui	Construction d'un plan correcteur à l'issue d'une analyse d'écart de performance.		o Non acquis
	CO25	Préparer et conduire un temps de réflexion partagé autour des objectifs et des résultats de l'activité						

## Bloc de compétences 2 : Management d'une équipe de collaborateurs

**Activité 2 :** Assure la cohésion de son équipe en dialoguant, soutenant et veillant au respect des dispositions RH en vigueur

COMPETENCE MANAGERIALE	CRITERES D'EVALUATION (COMPETENCES OPERATIONNELLES) DU TUTEUR ET DU CENTRE DE FORMATION		NATURE ET MODALITES D'EVALUATION				MAITRISE DU BLOC DE COMPETENCES		
			L'EVALUATION FORMATIVE		L'EVALUATION CERTIFIANTE				
			Des acquis de formation Support	Par le tuteur en organisme Support/ production	Par le jury professionnel Évaluation finale				
C7 Organiser et maintenir les conditions d'un dialogue ouvert, en s'appuyant sur la posture managériale attendue, afin de développer la mobilisation de l'équipe et de prévenir et résoudre les tensions éventuelles.	CO26	Identifier les conditions d'une communication efficace avec les différents interlocuteurs			non	Diagnostic de l'unité et des actions managériales  Préparation et conduite d'une réunion d'équipe  ET une des trois situations suivantes :  1. Mise en place, animation et suivi d'un ou plusieurs groupes de travail pour proposer un plan d'action visant la résolution d'une problématique identifiée	OUI	DOSSIER DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES  ENTRETIEN A LA DEMANDE DU JURY	o Acquis o Non acquis
	CO27	Définir sa stratégie de communication, en identifiant les valeurs managériales qui guident ses actions		oui	Quiz				
	CO28	Utiliser les méthodes et leviers utiles à un échange positif en situation de management							
	CO29	Organiser les conditions du dialogue pour anticiper et gérer les situations de tension							
	CO30	Affirmer ses choix et ses positions en permettant l'expression des idées et des points de vue différents	non	--	oui				
	CO31	Identifier et structurer les temps d'information et de dialogue à ritualiser		oui					
	CO32	Définir un cadre collectif en établissant des règles de fonctionnement précises	non	--					
C8 Soutenir l'efficacité collective de l'équipe, en donnant régulièrement du sens aux activités et en impulsant des modalités de travail collectives, afin d'atteindre le niveau de performance souhaité pour son service.	CO33	Repérer et traduire les informations professionnelles pour donner du sens aux orientations, aux objectifs et aux plans d'activités	non	--	oui	2. Mise en place avec l'ensemble de l'équipe d'une réflexion visant à choisir les actions entrants dans un plan à élaborer  3. Organisation d'une réflexion collective pour établir les règles « du bien travailler ensemble au quotidien »	OUI	DOSSIER DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES  ENTRETIEN A LA DEMANDE DU JURY	o Acquis o Non acquis
	CO34	Organiser le système de diffusion de l'information et le soutien technique utiles aux collaborateurs de son équipe			non				
	CO35	Organiser et animer des temps d'information et/ou de travail			oui				
	CO36	Utiliser les leviers de constitution et de cohésion d'une équipe, en se positionnant dans son rôle de manager		oui	Quiz				
	CO37	Répertorier et utiliser les principes, méthodes et techniques du management d'équipe (délégation, fixation d'objectifs, évaluation, motivation, reconnaissance...)			non				
	CO38	Adapter son style de management au profil de l'équipe et aux attendus de performance							
	CO39	Impulser des modalités collectives de travail et solliciter les propositions en équipe							
	CO40	Mettre en place des collectifs de travail autour de l'amélioration des performances et des conditions de travail	non	--	oui				

## Bloc de compétences 2 : Management d'une équipe de collaborateurs

**Activité 2** : Assure la cohésion de son équipe en dialoguant, soutenant et veillant au respect des dispositions RH en vigueur

COMPETENCE MANAGERIALE	CRITERES D'EVALUATION (COMPETENCES OPERATIONNELLES) DU TUTEUR ET DU CENTRE DE FORMATION		NATURE ET MODALITES D'EVALUATION				MAITRISE DU BLOC DE COMPETENCES	
			L'EVALUATION FORMATIVE		L'EVALUATION CERTIFIANTE			
			Des acquis de formation Support	Par le tuteur en organisme Support/ production	Par le jury professionnel Évaluation finale			
C9 Respecter les dispositions du droit du travail et du cadre conventionnel, en se référant aux ressources documentaires (Conventions collectives, protocoles d'accords locaux ou de branche, règlement intérieur de l'organisme,...), afin de contribuer à la mise en œuvre des dispositions RH en vigueur.	CO41	Appliquer et faire respecter dans son management au quotidien la réglementation et les dispositions obligatoires						
	CO42	Identifier les ressources « expertes », les processus et procédures associés en matière de droit du travail et de convention collective	oui	Quiz	non	--		
C10 Mettre en œuvre les principes et les règles de sécurité et santé au travail, avec le soutien de sa hiérarchie et des services RH, afin de contribuer au respect des dispositions RH en vigueur.	CO43	Identifier les règles de la RSE applicables dans son management au quotidien (santé et qualité de vie au travail, harcèlement moral et sexuel, non-discrimination et principe d'égalité, conciliation vie privée/ vie professionnelle)	oui	Quiz	non			
	CO44	Identifier les RPS au sein de son équipe et dans l'environnement de travail	non	--				
	CO45	S'appuyer sur les ressources « expertes », les processus et procédures associés en matière de droit, de sécurité et de santé au travail	oui	Quiz	oui	Identification et mise en œuvre d'actions favorisant la RSE "axe social" dans son unité		
	CO46	Informier et sensibiliser sur les règles de sécurité et de santé au travail, et les faire appliquer						
	CO47	Mettre en place des actions préventives et/ou correctives pertinentes en matière de sécurité et de santé au travail	non	--	non			
						OUI	DOSSIER DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES  ENTRETIEN A LA DEMANDE DU JURY	o Acquis o Non acquis

### Bloc de compétences 3 : Accompagnement des personnes dans le développement des compétences

Activité 3 : Développe et suit les performances et les compétences des collaborateurs en mobilisant les outils RH

COMPETENCE MANAGERIALE	CRITERES D'EVALUATION (COMPETENCES OPERATIONNELLES) DU TUTEUR ET DU CENTRE DE FORMATION		NATURE ET MODALITES D'EVALUATION					MAITRISE DU BLOC DE COMPETENCES	
			L'EVALUATION FORMATIVE			L'EVALUATION CERTIFIANTE			
			Des acquis de formation Support		Par le tuteur en organisme Support/ production	Par le jury professionnel Évaluation finale			
C11 Fixer les objectifs individuels pour chaque collaborateur, en tenant compte des potentiels de chacun et dans le cadre d'un dialogue constructif et respectueux de la QVT, afin d'atteindre les objectifs de service.	CO48	Fixer des objectifs individuels adaptés au niveau d'autonomie professionnelle du collaborateur et aux attendus de performance	non	--	oui	Préparation, conduite et formalisation d'un EAEA	OUI	DOSSIER DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES  ENTRETIEN A LA DEMANDE DU JURY	o Acquis o Non acquis
	CO49	Préparer et conduire une campagne d'entretiens professionnels, d' EAEA...en appliquant la méthodologie mise en œuvre dans l'organisme	oui	Quiz	non				
	CO50	Préparer et réaliser des EAEA et des entretiens professionnels, objectivés, argumentés et constructifs							
	CO51	Exploiter les résultats de la campagne EAEA : analyser les écarts de compétences en lien avec les objectifs de performance de l'unité, et intégrer les actions de développement des compétences dans le plan de développement de l'unité	non	--	oui				
C12 Evaluer et reconnaître les performances individuelles, en soutenant l'accroissement des compétences, afin de favoriser l'implication et la motivation des collaborateurs.	CO52	Identifier les besoins d'information et de soutien de ses collaborateurs			non	Conduite d'un entretien managérial	OUI	DOSSIER DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES  ENTRETIEN A LA DEMANDE DU JURY	o Acquis o Non acquis
	CO53	Adapter son style de management au niveau d'autonomie des collaborateurs, et aux situations	oui	Quiz	oui				
	CO54	Identifier la place et le rôle des entretiens individuels : entretien de suivi d'activité, de feedback, de motivation, de délégation, de recadrage, de régulation			non				
	CO55	Réaliser des entretiens managériaux	non	--					
	CO56	Identifier les facteurs de motivation de ses collaborateurs, et utiliser les différents leviers pour soutenir la motivation	oui	Quiz	oui				
	CO57	Objectiver, formuler et argumenter des appréciations pour ses collaborateurs, y compris lorsqu'elles sont négatives	non	--					
	CO58	Valoriser le collaborateur en reconnaissant les efforts et les résultats							
	CO59	Mettre en œuvre les actions managériales relatives à l'accompagnement individualisé	oui	Quiz	oui				

### Bloc de compétences 3 : Accompagnement des personnes dans le développement des compétences

Activité 3 : Développe et suit les performances et les compétences des collaborateurs en mobilisant les outils RH

COMPETENCE MANAGERIALE	CRITERES D'EVALUATION (COMPETENCES OPERATIONNELLES) DU TUTEUR ET DU CENTRE DE FORMATION		NATURE ET MODALITES D'EVALUATION				MAITRISE DU BLOC DE COMPETENCES		
			L'EVALUATION FORMATIVE		L'EVALUATION CERTIFIANTE				
			Des acquis de formation Support	Par le tuteur en organisme  Support/ production	Par le jury professionnel Évaluation finale				
C13 Construire des plans d'action individuels et collectifs, en mobilisant les services RH, afin de développer les compétences des collaborateurs.	CO60	Définir la notion de compétence et identifier les outils de gestion des compétences			non	Construction d'une cartographie des compétences de son équipe, et proposition d'un plan de développement	OUI	DOSSIER DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES  ENTRETIEN A LA DEMANDE DU JURY	o Acquis  o Non acquis
	CO61	Utiliser des méthodes d'évaluation et d'analyse des compétences, type cartographie des compétences	oui	Quiz					
	CO62	Identifier les actions de développement des compétences en fonction du degré d'autonomie des collaborateurs, et au regard des attendus de performance			oui				
	CO63	Déterminer et mettre en place pour son unité un plan de développement des compétences individuelles et collectives, en choisissant les modalités pertinentes de développement des compétences	non	--					
	CO64	Suivre, analyser et évaluer le plan de développement des compétences de l'unité	non	--					
	CO65	Proposer, argumenter et suivre la mise en place des actions d'accompagnement et des mesures d'évolution	non	--					
C14 Accompagner le collaborateur dans sa réflexion sur son parcours et ses projets, en s'appuyant sur les ressources et moyens RH à sa disposition, afin de contribuer à son développement professionnel.	CO66	Repérer la stratégie de l'organisme en matière de mobilité et d'orientation professionnelle				--			
	CO67	Connaître les principaux dispositifs RH en vigueur dans l'organisme, et déterminer la contribution du manager							
	CO68	Identifier et préparer les actions à conduire dans les temps clefs d'un parcours de carrière	oui	Quiz	non				
	CO69	Identifier et accompagner les projets d'évolution et de formation des collaborateurs, en utilisant les outils RH adaptés							
	CO70	Orienter les collaborateurs vers les interlocuteurs référents							

## Bloc de compétences 4 : Contribution aux démarches d'amélioration continue et aux changements nécessaires

**Activité 4 :** Accompagne les évolutions de son unité en mettant en œuvre des démarches de résolutions de problèmes, d'optimisation du fonctionnement, et d'accompagnement du changement.

COMPETENCE MANAGERIALE	CRITERES D'EVALUATION (COMPETENCES OPERATIONNELLES) DU TUTEUR ET DU CENTRE DE FORMATION	NATURE ET MODALITES D'EVALUATION				MAITRISE DU BLOC DE COMPETENCES		
		L'EVALUATION FORMATIVE		L'EVALUATION CERTIFIANTE				
		Des acquis de formation Support	Par le tuteur en organisme  Support/ production	Par le jury professionnel Évaluation finale				
C15 Mettre en œuvre et porter auprès de l'équipe la démarche d'amélioration continue, en utilisant les outils adaptés, afin de gagner en performance et tendre vers les objectifs du service.	CO71	Connaître les bases d'une démarche d'amélioration continue et les outils d'analyse de problèmes	oui	Quiz	non	<p>Une des trois situations suivantes :</p> <p>Repérage d'un axe d'optimisation pour l'unité et proposition d'un plan d'action</p> <p>Construction d'un plan correcteur à l'issue d'une analyse d'écart de performance</p> <p>Préparation d'un projet (Fiche projet et plan prévisionnel de conception)</p>	OUI	DOSSIER DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES  ENTRETIEN A LA DEMANDE DU JURY
	CO72	Faire adhérer à la démarche d'amélioration continue et aux outils d'analyse de problèmes	non		oui			
	CO73	Appliquer la méthodologie d'amélioration continue (démarche PDCA)	oui	Quiz	non			
	CO74	Identifier les axes de travail contribuant à l'amélioration continue à mettre en œuvre au sein de son équipe	non	--	oui			
	CO75	Identifier les clés de réussite et la méthodologie de gestion de projet	oui	Quiz	non			
C16 Favoriser les initiatives et les propositions des collaborateurs, en s'appuyant sur les outils et méthodes adaptés, afin de résoudre les problèmes ou difficultés rencontrés.	CO76	Appliquer des méthodes d'analyse des causes et de résolution de problèmes (QQOQCP, Arbre des causes, Pareto)	oui	Quiz	non			
	CO77	Utiliser des méthodes de créativité et de développement des idées pour associer les acteurs à la démarche d'amélioration continue et aux projets	non	--	oui			
C17 Accompagner les changements liés aux évolutions environnementales et aux orientations stratégiques de sa branche, notamment en donnant du sens aux transformations, afin de permettre à l'équipe d'y contribuer.	CO78	Connaître le processus et les typologies de changement dans les organisations	oui	Quiz	non	<p>Elaboration d'un plan d'accompagnement des acteurs dans le cadre d'un changement en place ou à venir</p>	OUI	DOSSIER DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES  ENTRETIEN A LA DEMANDE DU JURY
	CO79	Identifier les typologies de changement dans son environnement, et adopter la méthodologie de résolution adéquate	non	--	oui			
	CO80	Analyser les impacts du changement sur les hommes et les organisations de travail	oui	Quiz	non			
	CO81	Choisir la stratégie adaptée à la nature du changement à conduire et aux besoins des acteurs impactés	non	--	oui			
	CO82	Structurer et adapter sa communication aux différentes étapes du changement	non	--	oui			

## 5. Le référentiel de Formation

## 5.1 Les principes structurants du dispositif de formation préparant au CQP Manager opérationnel

Le dispositif de formation menant au CQP s'appuie sur une dynamique de professionnalisation. Il permet d'acquérir les compétences professionnelles visées par la certification et nécessaires pour mener les activités du manager opérationnel telles que définies dans le référentiel activités, emploi et compétences de la Sécurité sociale.

### La composition du dispositif de formation

Le dispositif est composé de **8 modules de formation** et d'un module de préparation aux épreuves de certification. Les modules de formation permettent d'acquérir les compétences spécifiques aux différents blocs de compétences du CQP.

### Des parcours individualisables

Les modules de formation sont mobilisables dans des parcours individuels, en fonction des besoins de chaque candidat et de chaque organisme.

Un **outil de pré positionnement pédagogique (OPP)** est en cours de construction afin d'adapter le parcours de formation.

Il s'agit de repérer les points forts, les compétences et les besoins de formation, au regard des compétences requises pour le CQP, présentes dans le référentiel métier.

En fonction du/des bloc(s) de compétence(s) visé(s), le candidat peut suivre les modules de formation associés, dans un temps et un ordre choisi.

Si le candidat détient déjà certaines des compétences attendues dans le CQP, il n'est pas obligatoire de suivre les modules de formation associés à ces compétences.

## 5.2 L'architecture du dispositif de formation

Le dispositif de formation permet d'individualiser les parcours de chaque stagiaire avec :

- 8 modules de formation dont un transverse aux quatre blocs de formation
- 1 module d'accompagnement collectif d'analyse des pratiques
- 1 module d'accompagnement et de préparation aux épreuves de certification mobilisable au moment souhaité par le candidat

Chaque Module de formation mobilisé dans le cadre du CQP est composé :

- D'un module de formation en **présentiel**, réalisé en centre de formation ;
- D'actions de formation à distance **FOAD** (travaux préparatoires, e-learning etc.), réalisées dans l'organisme du candidat ;
- De temps d'**expérimentation de situations professionnelles**, sur le terrain, réalisées dans l'organisme du candidat.

Dans le cadre de son parcours certifiant, le stagiaire bénéficie d'un **accompagnement par un tuteur** qui est un pair manager opérationnel non hiérarchique.

Le stagiaire bénéficie **d'un accompagnement à la certification**, individuel et collectif, en centre de formation ou à distance.

### Les modalités d'évaluation formatives

Chaque module de formation est évalué par le formateur et le tuteur, avec :

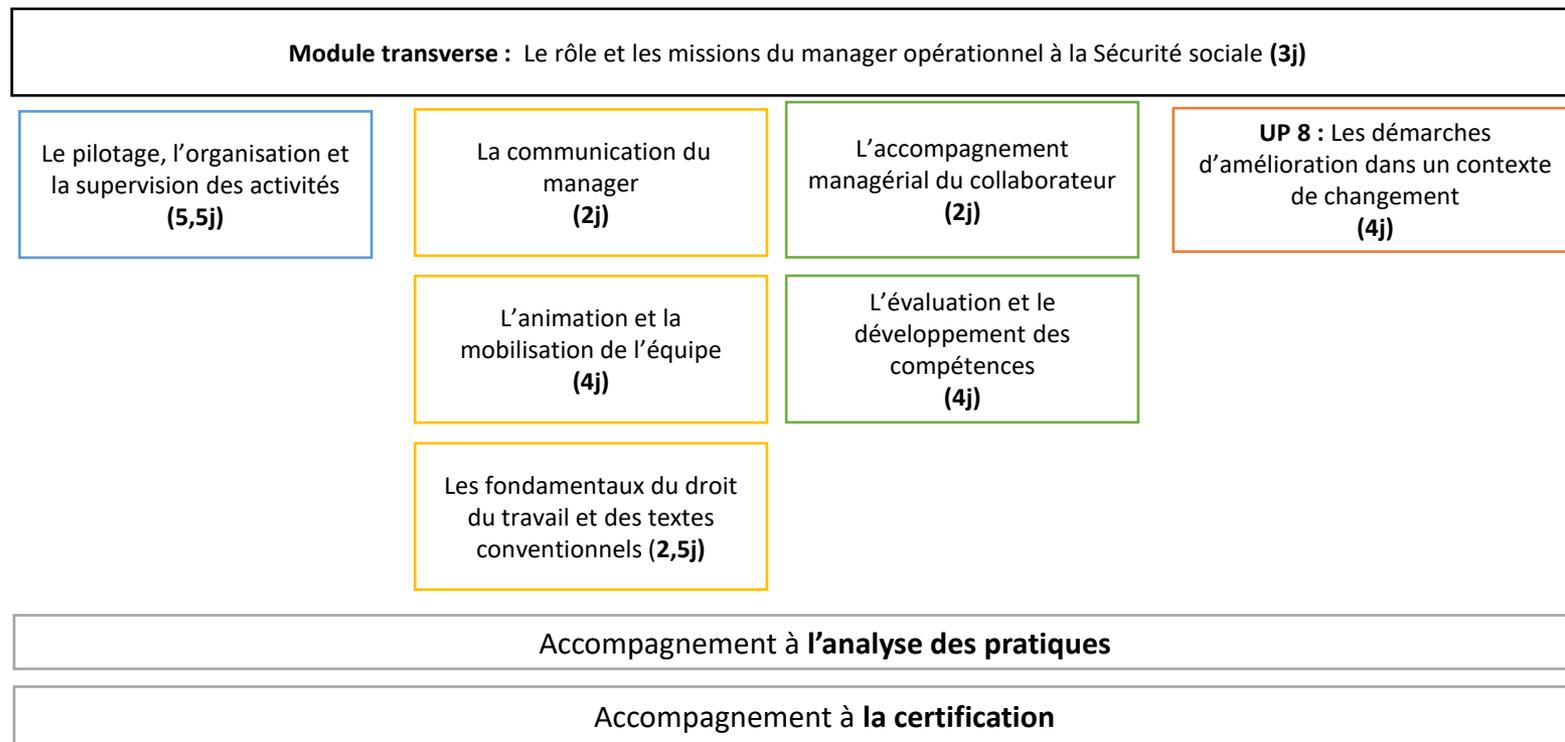
- **une évaluation des acquis de formation** réalisée par le formateur
  - ✓ Questionnaire ou exercice ou cas pratique
- **une évaluation de l'acquisition des compétences** réalisée par le tuteur
  - ✓ Situations professionnelles à expérimenter

### Une alternance de modalités pédagogiques

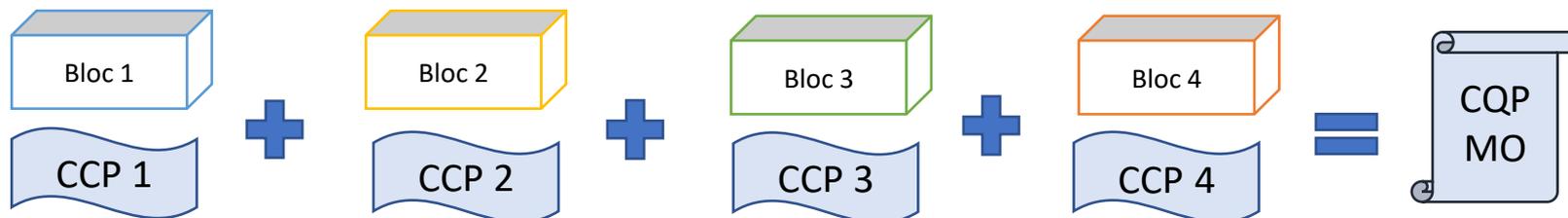
Les modalités pédagogiques sont variées et adaptées au contexte des organismes et des managers

## Certification par le parcours de formation

### Outil de pré positionnement



### Epreuves de Certification



## 5.3 Les modules de formation

- **Le module transverse**

Ce module de formation vise l'acquisition de compétences transverses à l'ensemble des blocs du CQP :

- Le rôle et les missions du manager opérationnel à la Sécurité sociale

Les compétences professionnelles développées sont :

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.

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.

S'approprier les valeurs du manager opérationnel dans l'Institution pour les inscrire dans ses actions et construire une culture managériale commune.

**Mod Transverse** - Le rôle et les missions du manager opérationnel à la Sécurité sociale



- **Le module de formation du bloc 1**

Ce module de formation, accessible à tout moment, vise l'acquisition des compétences du **Bloc 1** du CQP « **Pilotage, organisation, supervision des activités** » :

- Le pilotage, l'organisation et la supervision des activités

Les compétences professionnelles développées sont :

C 1 : Définir pour son équipe les objectifs opérationnels de performance et les plans d'action, en échangeant avec sa hiérarchie, afin de répondre aux engagements de service et aux objectifs stratégiques de l'organisme et du secteur d'activité.

C 2 : Piloter les activités de son service, en s'appuyant sur les différentes composantes du système de pilotage et en respectant la posture managériale attendue, afin de répondre aux objectifs opérationnels et de mettre en œuvre les plans d'action définis.

C 3 : Optimiser l'organisation des activités, en mettant en adéquation les ressources et la charge de travail, afin de mettre en œuvre le plan d'action défini et d'atteindre les objectifs fixés.

C 4 : Superviser l'application de la réglementation et des procédures, en utilisant les outils, les méthodologies et en échangeant avec l'équipe, afin de respecter le plan de maîtrise des risques liés à son domaine d'activités.

C 5 : Alerter sa hiérarchie en cas d'imprévu ayant un impact sur la bonne réalisation des activités de son service, en utilisant la modalité de communication adaptée, afin que des actions correctrices soient mises en œuvre.

C 6 : Elaborer un bilan des activités qui mesure et analyse la réalisation des objectifs du service et qui expose des propositions d'amélioration, en utilisant les données du système de pilotage, afin de le partager avec son équipe et sa hiérarchie.

**Module** - Le pilotage,  
l'organisation et la supervision  
des activités

Bloc 1

- **Les trois modules du bloc 2**

Ces modules de formation visent l'acquisition des compétences du **Bloc 2** du CQP « **Management d'une équipe de collaborateurs** » :

- La communication du manager
- L'animation et la mobilisation de l'équipe
- Les fondamentaux du droit du travail et des textes conventionnels

Les compétences professionnelles développées sont :

C 7 : Organiser et maintenir les conditions d'un dialogue ouvert, en s'appuyant sur la posture managériale attendues, afin de développer la mobilisation de l'équipe et de prévenir et résoudre les tensions éventuelles.

C 8 : Soutenir l'efficacité collective de l'équipe, en donnant régulièrement du sens aux activités et en impulsant des modalités de travail collectives, afin d'atteindre le niveau de performance souhaité pour son service.

C 9 : Respecter les dispositions du droit du travail et du cadre conventionnel, en se référant aux ressources documentaires (Conventions collectives, protocoles d'accords locaux ou de branche, règlement intérieur de l'organisme,...), afin de contribuer à la mise en œuvre des dispositions RH en vigueur.

C 10 : Mettre en œuvre les principes et les règles de sécurité et santé au travail, avec le soutien de sa hiérarchie et des services RH, afin de contribuer au respect des dispositions RH en vigueur.

**Mod** - La communication  
du manager

**Mod** - L'animation et la  
mobilisation de l'équipe

**Mod** - Les fondamentaux  
du droit du travail et des  
textes conventionnels

Bloc 2

- **Les deux modules du bloc 3**

Ces modules de formation visent l'acquisition des compétences du **Bloc 3** du CQP « **Accompagnement des personnes dans le développement des compétences** » :

- L'accompagnement managérial du collaborateur
- L'évaluation et le développement des compétences

Les compétences professionnelles développées sont :

C 11 : Fixer les objectifs individuels pour chaque collaborateur, en tenant compte des potentiels de chacun et dans le cadre d'un dialogue constructif et respectueux de la QVT, afin d'atteindre les objectifs de service.

C 12 : Evaluer et reconnaître les performances individuelles, en soutenant l'accroissement des compétences, afin de favoriser l'implication et la motivation des collaborateurs.

C 13 : Construire des plans d'action individuels et collectifs, en mobilisant les services RH, afin de développer les compétences des collaborateurs.

C 14 : Accompagner le collaborateur dans sa réflexion sur son parcours et ses projets, en s'appuyant sur les ressources et moyens RH à sa disposition, afin de contribuer à son développement professionnel.

**Mod** - L'accompagnement managérial du collaborateur

**Mod** - L'évaluation et le développement des compétences

Bloc 3

- **Le module du bloc 4**

Ce module de formation vise l'acquisition des compétences du **Bloc 4** du CQP « **Contribution aux démarches d'amélioration continue et aux changements nécessaires** » :

- Les démarches d'amélioration dans un contexte de changement

Les compétences professionnelles développées sont :

C 15 : Mettre en œuvre et porter auprès de l'équipe la démarche d'amélioration continue, en utilisant les outils adaptés, afin de gagner en performance et tendre vers les objectifs du service.

C 16 : Favoriser les initiatives et les propositions des collaborateurs, en s'appuyant sur les outils et méthodes adaptés, afin de résoudre les problèmes ou difficultés rencontrés.

C 17 : Accompagner les changements liés aux évolutions environnementales et aux orientations stratégiques de sa branche, notamment en donnant du sens aux transformations, afin de permettre à l'équipe d'y contribuer.

**Mod** - Les démarches  
d'amélioration dans un  
contexte de changement

Bloc 4