RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS, DE COMPÉTENCES ET D'ÉVALUATION

Article L6113-1 créé par la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 – article 31

« *Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un référentiel d'activités qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un référentiel de compétences qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales qui en découlent et un référentiel d'évaluation qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis.*

Les certifications professionnelles sont constituées de blocs de compétences, ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées. »

Ce référentiel prend en compte le décret n°2021-389 du 2 avril 2021 relatif aux conditions d'enregistrement des certifications dans les répertoires nationaux qui intègre la prise en compte des situations de handicap, de l'accessibilité et de la conception universelle :

- L'ingénierie de certification comprend des évaluations inclusives puisque le format permet aisément de mettre en place des aménagements d'épreuves en termes de durée, matériel, assistance humaine ou technique, adaptation du support…
- Dans le respect du RGPD, le référent handicap du certificateur examine les documents justifiant de la situation, conseille dans la démarche de reconnaissance du handicap, propose des aménagements pour les évaluations,
- Une commission Handicap valide les aménagements dans la mesure où cela ne remet pas en question la capacité professionnelle globale du candidat.

FORMATIVES

Intitulé : Responsable du développement des activités

REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	**REFERENTIEL DE COMPETENCES** *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	**REFERENTIEL D'EVALUATION** *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
Activité 1 : Contribution à la stratégie de développement de l'organisation A1.1 Conduite d'une **veille stratégique** et appréhension de l'environnement externe : - **Recueil** de données qualitatives et quantitatives sur le marché et la concurrence (nouveaux entrants, nouvelles offres), - **Analyse** de l'environnement externe et synthèse de l'étude de marché, - **Benchmark** des bonnes pratiques du secteur, observation des **innovations** technologiques,	C1.1 Évaluer le positionnement de l'organisation sur son marché / territoire afin de **déterminer les opportunités et menaces** en analysant le contexte macro-économique et concurrentiel (offre, demande, positionnement des principaux acteurs).	**Travail de groupe** À partir d'une situation professionnelle réelle ou reconstituée, les candidats réalisent une étude macro et micro de l'environnement d'une organisation qui présente un projet de développement (ex : lancement d'un nouveau produit ou service, développement à l'international, mise en place d'un programme pour une association, organisation d'un événement à impact social…) **Dossier de pratiques professionnelles** **Écrit individuel** Chaque candidat rédige son analyse et ses recommandations dans un dossier comprenant : - Son analyse sectorielle (chiffres clés, benchmark et PESTEL attendus), - Une synthèse des évolutions et tendances du marché mettant en exergue les principales nouveautés, - Les principales réglementations et obligations que doit respecter l'organisation dans son domaine d'activité,	**L'étude de positionnement est pertinente :** Les valeurs pivots sont attendues ainsi que les évolutions du marché ces dernières années. Une analyse globale est proposée en s'appuyant sur la méthode **PESTEL**. Les sources sont citées, fiables et récentes. La veille concurrentielle est réalisée grâce à un outil adapté comme un **Benchmark** faisant apparaître la stratégie, les canaux de communication, les produits / services d'au moins 3 acteurs sur ce marché. Le modèle de 5 forces de **PORTER** est utilisé pour identifier les concurrents directs et indirects, les nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs et clients.
- Mise en place d'une **veille réglementaire** et du **Sales Automation** pour récolter des données sur le marché actuel, - Identification des **tendances sociétales** incluant les besoins des personnes en situation de handicap (PSH) et des **nouvelles pratiques.**	C1.2 Interpréter une veille réglementaire, technologique et sociétale de façon à **anticiper les évolutions** en détectant les changements significatifs, y compris pour les PSH, et en identifiant les nouvelles normes et pratiques émergentes.		**La veille stratégique est correctement exploitée :** Une synthèse présente les réglementations du secteur incluant les obligations de l'employeur et les normes d'accessibilité (WCAG par exemple). Les dernières lois sont mises en exergue, notamment liées au gaspillage, à l'environnement, à la santé… Les sources sont correctement identifiées. Au moins 2 nouveautés technologiques et 4 tendances en termes de produits / services sont mises en exergue. Un focus est réalisé

		- Un diagnostic interne permettant de présenter les enjeux issus de la politique de développement et les FCS pour l'organisation en fonction des données antérieures (SWOT attendu), - Des opportunités permettant de répondre à une problématique stratégique, - L'analyse des possibilités de financements publics et privés pour réaliser le projet de développement et la proposition d'une argumentation permettant de convaincre les financeurs de l'intérêt du projet. - La proposition d'un tableau de bord avec définition des indicateurs et préconisation de reporting. **Workshop de groupe** **Réponse à un appel d'offres** Une organisation (entreprise, association ou ONG) souhaite répondre à un appel d'offres ou un appel à projets pour obtenir des financements et développer une nouvelle activité ou un programme. Le cahier des charges ou un extrait de l'appel à projets est fourni ainsi que des informations sur l'organisation, le	sur la conception universelle pour répondre aux besoins des clients en situation de handicap. L'analyse s'appuie sur l'étude des pratiques émergentes et des valeurs des parties prenantes.
A1.2 Réalisation d'un diagnostic interne et identification des opportunités de développement : - Analyse de la **politique globale** (vision, valeurs, stratégie de développement, politique RSE), - Analyse des **données passées** (ventes, besoins sociaux…), - Détermination des **forces** et **faiblesses internes**, incluant l'intégration des **enjeux RSE** et du handicap dans les pratiques de l'organisation,	C1.3 Analyser les données d'activité permettant de **présenter les avantages concurrentiels de la structure**, en effectuant un diagnostic de l'environnement interne (dont prise en compte de l'accessibilité).		**L'analyse de données permet de dégager les enjeux et des opportunités :** Une synthèse présente l'entreprise : raison d'être, vision, valeurs, principales activités, stratégie de croissance, initiatives RSE. Une comparaison avec un leader est établie. Les forces et faiblesses issues du diagnostic interne sont présentées dans une matrice de type **SWOT**. Les enjeux de développement sont identifiés et présentés : enjeux **stratégiques globaux** (développement de nouveaux produits, services ou marchés, expansion géographique, différenciation, amélioration du taux de transformation…), des enjeux **sociétaux et environnementaux** (sobriété énergétique, accessibilité et inclusion), **numériques et technologiques** (transformation digitale, sécurité et protection des données, automatisation et optimisation des processus), des enjeux **organisationnels**… Les facteurs clés de succès et les risques sont identifiés et permettent de proposer un **positionnement stratégique**, de valoriser une différenciation de l'organisation sur le marché.

- Détection **d'opportunités** de développement pour l'organisation, - Cartographie et évaluation des **risques** (financiers, juridiques, RSE, opérationnels, réputationnels…) liés au développement de l'entité et à l'inclusion des PSH, - **Projection** de scenarii à partir de données structurées et de **modèles prédictifs** en collaboration avec un expert digital, - Traduction des prévisions d'activités en termes d'objectifs, - Participation à la **construction de la stratégie** de développement (commerciale / territoriale) de l'organisation intégrant les risques identifiés.	C1.4 Formuler des axes d'évolution afin de **déployer une stratégie de développement durable et responsable** en justifiant les opportunités identifiées et en réalisant une matrice des risques.	budget prévisionnel, le délai de réponse. Les candidats ont pour mission de constituer une réponse pertinente et complète. **Entretien individuel** Évaluation du bloc lors d'un entretien individuel par un jury constitué d'un représentant de l'établissement et de deux professionnels en marketing / développement (d'entreprise, commercial, territorial).	**La stratégie de développement est justifiée :** Le diagnostic présente les avantages concurrentiels, une analyse des opportunités déduites des veilles et recherches précédentes. Les axes intègrent les dimensions économiques, sociétales et environnementales. Les outils de business intelligence, un algorithme (IA) sont utilisés pour appuyer les projections et les décisions stratégiques. Les risques sont répertoriés par catégorie (humains, environnementaux, financiers, sociaux, légaux, en termes de délais…) et regroupés dans une matrice. La politique handicap est prise en compte dans le cadre de la stratégie proposée. Le pipe d'opportunités (publiques, privées) est présenté, les projets et activités détaillés proposés permettent de décliner une stratégie de conquête.
A1.3 Proposition d'un projet de développement durable et responsable à la direction : - Évaluation des **besoins financiers** liés au projet de développement en fonction des objectifs fixés et des ressources disponibles, - Réalisation d'une veille proactive des **dispositifs de financement responsables** disponibles (subventions publiques / privées, levées de fonds, crowdfunding, crédits d'impôt, mécénat…) incluant des solutions alignées sur les principes de ***l'impact***	C1.5 Rechercher des financements de manière à **garantir la faisabilité du projet** en sollicitant des apports privés et publics.		**Le projet de développement peut être financé :** Les actions mises en place pour la recherche de financement public ou privé (banques, Europe, État, Région, Département, Collectivités locales, Entreprises, Crowdfunding participation, mécènes, fondations…), d'investisseurs sont décrites. Un tableau présente les modalités de financement, rapprochées du budget nécessaire pour monter le projet. Une analyse des conditions d'accès à ces financements (critères d'éligibilité, montants disponibles, délais) et des impacts est réalisée.

investing et analyse de leur adéquation au projet, - Participation à l'élaboration des **dossiers de financement** en collaboration avec le service financier et l'expert juridique, - Identification des **exigences** techniques, financières et juridiques d'un cahier des charges avec le service financier, - Proposition d'une **réponse adaptée** aux besoins et contraintes, intégrant des initiatives de développement durable, en collaboration avec les équipes R&D, marketing, commerciale et financière,			Les collaborations nécessaires (comptables, juristes, spécialistes RSE…) sont identifiées et exploitées à bon escient.
	C1.6 Participer à un appel d'offres ou un appel à projets pour **développer les activités de l'organisation** en constituant un dossier avec des solutions techniques adaptées dans les délais.		**La réponse à l'appel d'offres est pertinente :** Les attentes de l'appel et les contraintes sont identifiées précisément. Les critères de sélection du marché sont présentés ainsi que les services décisionnaires. La phase de sourcing est correctement réalisée (procédure de référencement). La synthèse du dossier reprend notamment les justificatifs à fournir, l'acte d'engagement, les solutions techniques et le prix. Les solutions proposées sont alignées avec les objectifs du projet, adaptées au contexte et innovantes. Une argumentation convaincante est fournie pour démontrer la faisabilité, l'impact et la valeur ajoutée des propositions. La recommandation met en avant la responsabilité environnementale de l'organisation.
- Proposition **d'indicateurs de suivi** de l'activité (croissance du chiffre d'affaires, nouveaux partenariats, taux d'engagement des parties prenantes, impact social ou environnemental, etc), - Mise en place d'un reporting (suivi de l'activité, évolution des risques…) en collaboration avec les différents départements de l'organisation (RSE,	C1.7 Élaborer un tableau de bord en vue d'**optimiser les performances de l'activité** en proposant un reporting avec des indicateurs pertinents et un outil digital adapté.		**Les outils de suivi de l'activité et des performances sont maîtrisés :** Les impacts attendus sont évalués et présentés de façon claire et synthétique (indicateurs clés, projections). Au minimum 5 indicateurs essentiels au suivi de l'activité sont justifiés et présentés dans un tableau de bord à destination des instances dirigeants.

marketing, finance…) à destination de la direction générale, - **Synthèse** des analyses, préconisations et mise en avant des principaux items liés aux objectifs stratégiques de l'organisation, - **Présentation de la stratégie** de développement à la direction générale : points clés à défendre, impacts significatifs attendus, projections à court ou moyen terme.	C1.8 Présenter la réflexion stratégique globale visant à **promouvoir des orientations pertinentes et impactantes pour l'organisation** en communiquant une synthèse des préconisations aux parties prenantes.		**La présentation du projet de développement facilite la prise de décision :** L'exposé est structuré et logique, les objectifs stratégiques clairement présentés. La gouvernance valide la cohérence des préconisations par rapport aux objectifs et aux moyens définis. Lors des échanges, la prise de parole est fluide, le vocabulaire utilisé professionnel et les objections sont traitées. Le support de présentation est proposé sur un outil adapté, il comprend les mots clés de l'argumentation.

Intitulé : Responsable du développement des activités

REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	**REFERENTIEL DE COMPETENCES** *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	**REFERENTIEL D'EVALUATION** *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
Activité 2 : Définition et planification des actions marketing et de développement A2.1 Développement de nouveaux marchés dans le cadre de la stratégie de développement définie : - Analyse de **l'input** client en collaboration avec la direction Marketing, - **Segmentation** du marché en fonction des critères définis avec la direction marketing et commerciale (CSP, âge, valeurs, comportements d'achat…) et identification des segments de marché les plus prometteurs, - Identification des besoins et des **attentes des parties prenantes (consommateurs, bénéficiaires…)**, notamment ceux en situation de handicap, - Intégration d'outils de **marketing automation** pour la prospection et le suivi des activités, le flux automatisé des campagnes de marketing ciblées,	C2.1 Analyser les données des publics cibles (dont personnes en situation de handicap) afin de **proposer un plan marketing omnicanal** adapté après avoir effectué une segmentation et une étude des comportements, des attentes des parties prenantes.	**Dossier de pratiques professionnelles** **Écrit individuel** Chaque candidat rédige son analyse et ses recommandations dans un dossier comprenant : • La proposition d'une stratégie marketing et de parcours client et la planification d'actions de marketing direct, relationnel, événementiel pour conquérir de nouveaux clients, • La structuration d'une offre sur différents canaux de distribution pour un produit / service, • Des recommandations concrètes d'actions marketing omnicanal permettant de conquérir de nouveaux clients, • La déclinaison de la stratégie de marque, • Un plan de communication 360 avec un focus sur les actions digitales à mener. • Des recommandations pour l'optimisation du référencement (catalogue internet et web). • Un plan d'actions pour trouver des partenariats avec un résumé en	**La stratégie marketing et le parcours client sont correctement analysés :** La recommandation s'appuie sur une analyse de l'input client (comportement des consommateurs, leurs besoins, taux de transformation et de satisfaction, retour d'expérience, enquête de satisfaction…) Des personae sont présentés. Le **parcours client** est analysé (enchantements, irritants, points de rupture). Une enquête est menée auprès des cibles, notamment les personnes en situation de handicap. 3 objectifs marketing cohérents avec la stratégie de développement sont définis. Le plan marketing comprend des objectifs cohérents avec la stratégie de développement dans la perspective de « ***stakeholder centric*** » (4P de la transformation digitale), des actions **multicanales** cohérentes avec la stratégie d'acquisition. Le **marketing automation** est mobilisé pour mesurer et optimiser les tâches marketing répétitives, gérer des campagnes omnicanales, segmenter les audiences, l'optimisation du parcours utilisateur, etc. Des suggestions de sourcing pour les produits et matières premières **favorisant la RSE** sont proposées.

		français et en anglais (abstract) d'une page. • Un tableau de bord permettant de suivre l'impact des recommandations.	Des solutions de **packaging écoresponsables** sont suggérées avec mise en avant des atouts (économie d'énergie, recyclage, réduction des emballages…). Le merchandisage doit refléter l'identité de la marque et mettre en valeur l'offre.
- Participation à la **stratégie marketing et de prospection multicanale**, en cohérence avec la stratégie de développement de l'organisation, - Identification de **nouveaux canaux** de diffusion des produits / services, - Mise en avant de **nouveaux produits / services durables** en collaboration avec le service R&D.	C2.2 Structurer une offre adaptée permettant de **garantir une croissance durable à l'organisation** en identifiant de nouveaux canaux de distribution adaptés aux marchés cibles et en collaborant avec le service R&D pour la mise en place de nouveaux produits / services intégrant les principes d'accessibilité aux personnes en situation de handicap.	**Workshop** **Structuration de l'offre** **Travail de groupe** Les candidats sont sollicités par une organisation qui souhaite améliorer son offre en intégrant des critères de conception universelle, d'accessibilité pour les PSH et des actions RSE d'un produit et d'un service. Les candidats doivent réaliser une analyse des aspects techniques, des modalités d'accessibilité pour minimum 3 types de handicap et un diagnostic RSE du produit **et** du service.	**Les canaux de distribution sont adaptés :** L'offre est structurée et adaptée aux besoins des marchés cibles, notamment pour les PSH. Une analyse est menée sur le produit et le service en termes de conception universelle pour 3 types de handicap. Une diffusion **omnicanale** est proposée (magasin, drive, click & collect, e-commerce) et schématisée, alliant présence physique et en ligne, afin **d'enrichir le parcours client.** Les canaux de distribution sont cohérents avec les objectifs de croissance durable. Au moins 1 canal permet l'adaptation de la distribution aux personnes à mobilité réduite. 2 suggestions cohérentes avec la stratégie et les ressources sont proposées.
A2.2 Mise en œuvre du plan marketing omnicanal : - Appréhension des **caractéristiques** et des **spécificités** du produit / service en collaboration avec la direction Marketing, - Mise en adéquation des produits avec la **réglementation**, notamment dans le cadre de la conception universelle, - **Mise en avant** des produits et services proposés par l'organisation, - Développement d'une stratégie **de brand content** en collaboration avec les	C2.3 Critiquer une présentation de produit afin de **proposer une amélioration du contenu** en tenant compte des principales spécificités techniques, de conception universelle et du diagnostic RSE.	Ils présentent ensuite oralement leurs évaluations et des suggestions concrètes pour améliorer le contenu du support de présentation. **Workshop** **Travail de groupe** **Dossier écrit individuel** En groupe, les candidats définissent le cahier des charges pour répondre aux besoins d'animation d'un réseau de partenaires régionaux ou nationaux / d'enseigne / d'un	**L'orientation vers des produits & services durables et responsables est manifeste :** Les connaissances spécifiques au domaine d'activité sont activées. On attend une analyse argumentée de la fiche technique**,** la prise en compte des clients en situation de handicap, L'amélioration du contenu permet de répondre aux demandes clients sur l'origine, la fabrication… (bio, circuit court, produit écoresponsables…) Une note sur la conception universelle des produits et services est rédigée à l'attention du responsable marketing.

équipes commerciales et marketing (**objectif de contenu et de création de valeur**), - Gestion de données permettant la **conquête** de nouveaux clients / consommateurs / utilisateurs, dans le respect de la réglementation (RPGD), - Organisation de **campagnes** et d'outils **marketing** pour atteindre les cibles visées, - Développement d'une stratégie **d'Inbound Marketing** en collaboration avec les équipes commerciales et marketing (objectifs de prospection, d'engagement et mesure d'efficacité des campagnes).		territoire. Pour ce réseau, ils déterminent un plan d'actions à mener pour promouvoir un produit ou un service de l'organisation. Il est demandé à chacun de rédiger un compte-rendu d'analyse des activités réalisées, des résultats obtenus et de proposer des axes d'amélioration ou des actions correctives. **Oral individuel** **Négociation partenariats** Le candidat présente au commanditaire la stratégie mise en place, les arguments développés et les résultats obtenus. L'échange se déroule en langue anglaise. **Entretien individuel** Évaluation du bloc lors d'un entretien individuel par un jury constitué d'un représentant de l'établissement et de deux professionnels en marketing / développement (d'entreprise, commercial, territorial).	La schématisation et l'analyse du cycle de vie permet d'identifier les principaux impacts environnementaux.
	C2.4 Proposer des actions ciblées pour **conquérir des clients dans un contexte de transition écologique et numérique** en mobilisant les outils du marketing direct, digital et l'inbound marketing.		**Le plan d'actions marketing omnicanal est cohérent :** Une critique de la base de données utilisée pour la prospection est présentée. Des recommandations liées à la blockchain peuvent être formulées (stockage sécurisé, vitesse de transaction accrue, coûts réduits, procédures de paiement simplifiées…) Les data sont exploitées de manière à personnaliser la prospection, tout en respectant les exigences du RGPD. Les moyens d'action choisis sont argumentés en s'appuyant sur un **mix marketing (7P).** Ils sont mobilisables en fonction de la cible et du produit / service. La recommandation doit être omnicanale et inclure notamment la gestion de data favorisant l'e-marketing, le social selling. Au moins 2 actions innovantes sont proposées pour une personnalisation de l'offre : publicité, promotion sur lieu de vente, marketing direct et campagne sur le web peuvent être mobilisés.
A2.3 Participation à la mise en place d'un plan de communication RSE : - Participation à la définition d'une **stratégie de marque** et au choix d'actions communication (média / hors média) à destination de tous les publics (notamment PSH) en fonction du budget alloué, en collaboration avec le service Communication,	C2.5 Décliner la stratégie de marque dans un plan de communication de façon à **atteindre les objectifs par cible (dont déficients visuels, auditifs)** en structurant les actions et les messages sur différents canaux dans le respect du budget alloué.		**Le plan de communication s'appuie sur une analyse critique de l'image de marque :** Le besoin est décrit en fonction du projet de développement (lancement de produit, nouvelle activité…) Une analyse des éléments constitutifs de la marque est réalisée, prenant en compte son image, son identité visuelle, ainsi que sa vision et ses valeurs.

- Mise en place **d'indicateurs de performance (KPIs)** permettant de mesurer l'impact des actions de communication entreprises,			L'impact de la marque est évalué via son image publique et la performance des supports de communication sur 2 à 3 canaux (site web, réseaux sociaux, supports imprimés). Une matrice permet d'identifier les forces et faiblesses de chaque canal. Des recommandations sont formulées pour améliorer le positionnement stratégique de la marque, en intégrant des axes d'amélioration en termes d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap. Les objectifs de communication sont définis et alignés avec la politique générale et la stratégie de développement de l'organisation. Un plan d'actions est proposé pour gérer les contenus media et hors média, avec une adaptation des supports en fonction du niveau d'accessibilité (altération d'une fonction physique). Les cibles sont identifiées grâce à des personae, accompagnées d'au moins 7 mots-clés justifiés. Une enveloppe budgétaire est présentée et justifiée.
- Organisation et **structuration du catalogue** de produits / service, harmonisation des descriptions, images et informations à destination du public, - Mise en place d'actions d'optimisation du **référencement naturel** (SEO) et payant (SEA), - Analyse et ajustement des **mots-clés** et des stratégies de *backlinks*, - Animation d'une communauté (***clienteling***), promotion de contenus	C2.6 Accroître la visibilité de l'organisation dans l'objectif de **mieux relayer le message publicitaire** en structurant le catalogue et en assurant une présence active sur le web (réseaux, optimisation du référencement et de l'e-réputation).		**La visibilité de l'organisation est améliorée :** Des actions sont mises en place pour structurer le catalogue avec une catégorisation claire. Des techniques permettant de positionner favorablement l'offre sur internet sont utilisées (***Search marketing***). Les avis clients sont mis en valeur pour favoriser la conversion. Des displays et affiliations sont proposés sur différents types de media web.

engageants sur les réseaux sociaux (articles, posts, vidéos, infographies…) - Surveillance de la **réputation numérique** de l'organisation, évaluation de l'e-réputation.			Un diagnostic du référencement est fourni : système de catégorisation ou de numérotation, mots clés identifiés, qualité du SEO. Au moins 2 actions de community management démontrant une évolution des abonnés, followers… et une campagne virale innovante sont mises en place. Une analyse de l'e-réputation est fournie qui précise les enjeux pour l'organisation. Des mesures efficientes sont recommandées pour la gérer, elles sont applicables notamment en cas de crise. Une stratégie de protection de l'organisation est envisagée, tenant compte de ses engagements RSE (par ex : gestion des déchets, logistique écologique, approvisionnement local, durabilité des produits, etc).
A2.4 Développement de la notoriété de l'organisation et mesure des performances marketing : - Définition **d'objectifs SMARTE** concernant la notoriété de l'organisation (nombre de partenariats stratégiques, de participation à des événements, de campagnes de co-branding ou de sponsoring, de publications dans la presse…), - Identification de **partenaires potentiels** (entreprises, ONG, influenceurs, prestataires…) alignés avec les valeurs (notamment **RSE**) et les objectifs d'une campagne,	C2.7 Sélectionner des partenaires stratégiques de manière à **développer sa notoriété** en ciblant des organisations pouvant apporter une plus-value au projet et en élaborant une argumentation percutante en français et en anglais.		**Des partenariats sont mis en place ou développés :** Les enjeux et les objectifs SMARTE des partenariats sont clairement évoqués (développement d'un nouveau marché, du portefeuille clients, renforcement du réseau, économies d'échelle, visibilité, diversification des ressources…) Les critères de sélection présentés tiennent compte des éléments comme les valeurs défendues, la réputation, l'influence, l'organisation territoriale… 3 cibles principales (organisations ou institutions publiques, entreprises ou association, influenceurs ou journalistes,

- Prise de **contact**, évaluation du caractère « gagnant-gagnant », - Préparation d'une **argumentation** et **négociation** des modalités du partenariat en termes de visibilité, contreparties, exclusivité… avec les potentiels partenaires identifiés, - Préparation des éléments nécessaires à la **finalisation** de l'accord de partenariat à destination du service juridique,			prestataires ou fournisseurs…) sont identifiées et qualifiées selon leur profil. Les modalités d'engagement sont clairement définies et comprennent des contreparties précises pour chaque partie (gagnant-gagnant). Un résumé comprenant une description simple et directe de l'expérience menée est rédigé en langue anglaise. Le vocabulaire et la syntaxe sont adaptés au public visé, correspondant au niveau B_2 du cadre européen doit être atteint. Une veille est organisée permettant de contrôler la notoriété, des outils adaptés sont proposés. Des indicateurs sont mis en place pour mesurer l'impact des partenariats sur le développement des activités. **Évaluation de l'épreuve orale :** Les arguments sont structurés, cohérents et bien présentés. Les leviers et freins sont identifiés. La négociation aboutit à un accord formel ou à un engagement de la part du partenaire.
- **Reporting** et suivi des indicateurs mis en place, - **Mesure d'impact** des actions marketing mises en place et des écarts en cours de période, - Analyse et **adaptation du plan marketing** en fonction des résultats obtenus, proposition d'ajustements le cas échéant.	C2.8 Piloter l'évaluation des campagnes réalisées en vue **d'améliorer leur efficacité** en concevant un tableau de bord puis en mesurant les impacts des actions réalisées.		**Une mesure de l'impact des campagnes est proposée :** Le tableau de bord est créé avec un outil digital de type tableur, CRM… permettant une mise à jour régulière et un accès facile aux parties prenantes. Il est configuré pour permettre une visualisation claire et intuitive des données (tableaux, indicateurs visuels, graphiques attendus).

			Au minimum 5 indicateurs essentiels au suivi de l'activité (taux de conversion, part de marché, engagement sur les réseaux sociaux, nombre de partenariats actifs, NPS, retombées des événements……) et 3 indicateurs financiers (montant des dons, coût de revient d'une action : coût par clic, par impression, par acquisition et ROIs…) sont définis et alignés avec les priorités du plan marketing. Des écarts significatifs entre les prévisions et les résultats sont identifiés et interprétés. Au moins une proposition d'ajustement est faite : modification de l'action, ajustement budgétaire…

Intitulé : Responsable du développement des activités

REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	**REFERENTIEL DE COMPETENCES** *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	**REFERENTIEL D'EVALUATION** *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
Activité 3 : Pilotage d'un projet de développement A3.1 Planification et lancement du projet de développement : - Identification des **étapes clés** et priorisation des actions en collaboration avec la direction générale et les responsables de département, - Élaboration du **rétroplanning** en concertation avec les responsables d'équipes concernés par le projet de développement (production, marketing, communication, commercial, logistique, informatique, RH, etc), - Définition des **moyens humains** nécessaires lors du projet, en tenant compte des personnes en situation de handicap, - Clarification des **responsabilités** des membres de l'équipe projet et identification des contributions d'autres services le cas échéant, - Détermination du **budget** en collaboration avec le service financier,	C3.1 Définir les jalons du plan d'actions permettant de **planifier un projet de développement interservices** en précisant les priorités, les contraintes (budgétaires, RH) et les ressources nécessaires dans un contexte de diversité (dont handicap).	**Projet de développement** **Travail de groupe** Les candidats mettent en place un projet de développement (des activités pour une entreprise ou sur un territoire, lancement d'un produit écoresponsable, développement d'un programme de mécénat, digitalisation des processus de vente…) en s'appuyant sur la stratégie de développement fournie par l'organisation. Après la phase de recherche et de contextualisation, ils présentent le brief oralement afin de valider l'idée et l'organisation du projet. Après aval du commanditaire, les candidats mettent en place un plan d'actions opérationnelles. En fin de parcours, ils présentent le bilan du projet réalisé devant un jury constitué du référent compétences, du commanditaire et d'un représentant du centre de formation.	**L'étude de faisabilité du projet est convaincante :** Un cahier des charges précise le contexte, les caractéristiques, l'organisation du pilotage, les résultats projetés. Les étapes clés du projet sont clairement identifiées et priorisées. Une analyse des contraintes est présentée de manière réaliste et argumentée. Le rétroplanning est structuré, détaillé. Il respect les priorités définies. Les jalons sont cohérents avec les objectifs et reflètent une vision stratégique du projet. Les collaborations interservices sont identifiées et intégrées dans le plan d'actions. L'organisation proposée est cohérente avec les besoins et les moyens à disposition en termes de ressources humaines. Les situations de handicap sont prises en compte. Le budget prévisionnel est argumenté, les dépenses sont correctement estimées. Le lancement de projet est validé par le commanditaire.
- Organisation du **système d'information** et des données en collaboration avec les	C3.2 Structurer les échanges d'informations afin d'**optimiser la circulation des données** en mettant		**Le système d'information est organisé :** Le candidat présente l'organisation du système de gestion des informations :

services informatiques et communication, - Mise en place **d'outils collaboratifs** et de gestion de projet nécessaires au travail en équipe adaptés aux différentes situations de handicap au sein de l'équipe, - Organisation de **réunions d'information**, de présentation des objectifs avec les équipes internes,	en place des outils et méthode de travail collaboratif adaptés à toute l'équipe et tenant compte d'éventuelles situations de handicap.	**Dossier écrit individuel** Chaque candidat rédige son analyse et ses recommandations dans un dossier comprenant : • Une synthèse du brief : objectif global, enjeux, analyse des besoins exprimés, résultats attendus, budget alloué, • L'étude de faisabilité du projet et les ressources indispensables au pilotage du projet, une cartographie des parties prenantes, • L'organisation du système d'information, • Le plan des actions détaillées (lancement de nouvelles offres, adaptation de produits existants, exploitation de nouvelles plateformes digitales, lancement de campagnes publicitaires, organisation d'événements…) et le calendrier associé, • Un diagnostic des principaux risques et des propositions de procédures permettant de les réduire les risques ou d'améliorer la qualité de la prestation, • Le processus de gestion des aléas, les moyens de contrôles mis en place, • C3.3 : Une recommandation portant sur la gestion automatisée de certaines étapes du projet,	modalités d'échanges individuels et collectifs, en présentiel et en distanciel. Les outils collaboratifs (synchrones / asynchrones) utilisés sont appropriés à la gestion de projet, ils tiennent compte des besoins des différents acteurs (y compris en termes d'accessibilité). Ils favorisent la prise de contact et le partage, permettent une gestion fluide des informations et un suivi des échanges en temps réel.
- Comparaison et sélection d'outils de **Sales Automation** disponibles (Salesforce, HupbSport, Pipedrive…) en collaboration avec la DSI, - Évaluation du coût, des **fonctionnalités clés** (automatisation des tâches, gestion de pipeline, reporting…) et des **facilités / difficultés d'intégration** des solutions, en concertation avec les départements concernés par le projet, - Proposition de **fonctionnalités à automatiser** dans les processus (ex : envoi de rappels, gestion des leads, workflows, etc).	C3.3 Recommander une solution de gestion automatisée des activités de manière à **digitaliser les processus clés et favoriser leur intégration** dans l'écosystème existant en évaluant les outils disponibles.		**La gestion automatisée de certaines étapes est envisagée :** Les besoins spécifiques de gestion automatisée des services concernés sont recueillis. Les fonctionnalités attendues sont répertoriées, analysées et priorisées. Les tâches automatisables sont identifiées ainsi que leur impact sur les processus métiers. Les solutions recommandées sont clairement présentées, argumentées en s'appuyant sur les experts métiers.
A3.2 Conduite et promotion du projet avec les parties prenantes : - Sélection des **prestataires** nécessaires à la réalisation du projet (agences, consultants, techniciens, fournisseurs, transporteurs…) en fonction de leur **démarche RSE,**	C3.4 Gérer les interactions au sein de l'équipe et avec les différents acteurs pour **garantir la réussite du projet** en utilisant une plateforme de gestion de projet, tout en respectant les démarches RSE et d'accessibilité.		**La coordination des équipes et des partenaires permet de garantir la réussite du projet :** Des prestataires / fournisseurs / sous-traitants sont identifiés et évalués en fonction de leurs pratiques responsables et durables. L'analyse de leur démarche RSE est présentée dans une **matrice** avec des critères de sélection justifiés (environnementaux, sociaux et éthiques).

- **Coordination** des actions et des ressources en tenant compte d'éventuelles situations de handicap, - Planification de **points réguliers** avec les parties prenantes (équipe, prestataires), - **Échanges** avec des différents acteurs du projet (donneur d'ordre, prestataires, ressources internes), - Suivi des **relations contractuelles** via une plateforme de gestion de projet - Gestion des **relations avec les partenaires externes** (administrations, collectivités, médias, sponsors…),		intégrant un tableau de bord de suivi, • Une synthèse des principaux prestataires sollicités et retenus, ainsi que des échanges & actions qui ont été menés conjointement dans le cadre du projet, • L'analyse des activités réalisées, des résultats obtenus avec proposition d'axes d'amélioration ou des actions correctives. • L'évaluation des actions menées dont suivi des indicateurs et mesure d'écarts et des préconisations d'amélioration.	Un système de suivi des équipes (internes / externes) est mis en place via des outils de pilotage qui permettront de suivre les accords et les performances des partenaires. La méthode de travail proposée et l'outil / la plateforme de gestion de projet (Trello, Asana, Microsoft Project) sont adaptés aux objectifs et favorisent la collaboration entre les membres de l'équipe et les partenaires / prestataires. L'approche collaborative est mise en avant avec des exemples concrets de son application. Les éventuels dysfonctionnements sont analysés ainsi que les possibles difficultés rencontrées dans la coordination du projet.
- Mise en place **d'actions promotionnelles via les media** pour toucher le grand public, en coordination avec le service marketing et communication, - Participation à des **événements extérieurs** (salons, conférences, etc) ou des manifestations sur son territoire pour un développement plus local, - Diffusion de **messages** en cohérence avec le plan de communication, dans le respect du RGPD.	C3.5 Participer à la conception d'une campagne de communication inclusive visant à **valoriser le projet** en proposant des supports adaptés et des actions événementielles accessibles aux PSH.	Le candidat doit concevoir et présenter 2 supports de communication : • Une action de communication media : radio, affichage, web, TV ou cinéma, • Une action hors média : plan événementiel avec renfort de supports print, • Un support de présentation de type dossier de presse / web design, • Le plan d'actions pour promouvoir un produit ou service au sein d'un territoire / d'un réseau,	**Les actions de communication planifiées répondent au besoin :** Le parti pris est justifié en fonction des objectifs de développement et des cibles. 1 support média est proposé avec un contenu centré sur la marque et l'utilisation du *story telling*. Les messages sont clairs et cohérents avec le besoin exprimé. Les outils et supports sont adaptés aux situations de handicap visuel, auditif, ils sont exploitables par le commanditaire. Le plan événementiel est cohérent et propose diverses actions (foire, salon professionnel, festival…) en adéquation avec la stratégie et l'image de l'organisation. Le budget est déterminé et précis, le projet est finançable par l'organisation. Un rétroplanning est présenté. Un support print est proposé pour annoncer l'événement avec des messages clairs, l'argumentation est bien construite.

		Entretien individuel Évaluation du bloc lors d'un entretien individuel par un jury constitué d'un représentant de l'établissement et de deux professionnels en marketing / développement (d'entreprise, commercial, territorial).	L'orthographe et la syntaxe sont prises en compte. Chaque étape est pensée en termes de conception universelle.
			Le dossier de presse comprend : - La phase **préparatoire** avec objectifs et cibles, - La phase rédactionnelle : sont évalués le contenu et la qualité du message - Un visuel : sont évalués la forme, le design qui doit respecter la charte graphique et l'identité visuelle (moad board). Il doit être pensé pour pallier les déficiences visuelles et auditives Un plan de diffusion avec timing d'envoi ou de mise en production adapté.
A3.3 Suivi opérationnel et évaluation des actions mises en place : - **Intégration** de nouveaux partenaires (distributeurs, revendeurs…) dans le cadre du renforcement du **réseau** de distribution, en collaboration avec le service logistique et les responsables régionaux, - **Accompagnement** des partenaires dans l'application des **bonnes pratiques RSE,** d'accessibilité, de sécurité, - Mise en place d'un système de **suivi des performances d'un réseau** de distribution / de partenaires, en collaboration avec les analystes de données,	C3.6 Intégrer de nouveaux partenaires de façon à **renforcer le maillage territorial ou sectoriel et favoriser l'accès aux produits / services** en les formant aux bonnes pratiques du réseau.		**L'intégration de nouveaux partenaires est structurée :** Un processus d'intégration des partenaires est proposé, il contient des formations portant sur les bonnes pratiques (RSE, sécurité, qualité, etc). Des animations du réseau (promotion de produits, ventes privées, live shopping ou encore campagnes participatives, défis solidaires…) offrant une expérience client qui rassemble les communautés d'intérêt autour de l'enseigne ou du produit / service sont proposées. Le maillage territorial ou sectoriel est renforcé, les actions sont mesurables via des indicateurs définis (par exemple la couverture géographique, le nombre de points de distribution, le volume des ventes…)

- Surveillance des **étapes critiques** du projet, analyse des réalisations en fonction des spécificités et des normes qualité définies par le commanditaire, - Identification des **écarts significatifs** ou des non-conformités pour mis en conformité, - **Information** des parties prenantes des éventuels ajustements à opérer, - Mesure de la **satisfaction** des parties prenantes,	C3.7 Contrôler la conformité des réalisations afin de **garantir le respect des normes et réglementations** en évaluant les résultats par rapport aux objectifs fixés et en intégrant les retours des parties prenantes.		**Les résultats sont évalués dans une démarche qualité et RSE :** Les étapes critiques sont présentées ainsi que les contrôles qui ont été réalisés au cours du projet, notamment en termes de respect des règles de sécurité des personnes, des locaux, des data (cf RGPD), de la prise en compte des situations de handicap (diagnostic **d'accessibilité** au public PMR attendu), conformité des locaux et des équipements, Les écarts avec les réglementations et les normes en vigueur, les engagements contractuels sont présentés. Les recommandations s'appuient sur les bonnes pratiques intégrant la durabilité environnementale, sociale et économique. Les retours des parties prenantes sont pris en compte.
- **Synthèse des résultats** et présentation du **bilan** au commanditaire.	C3.8 Exposer le bilan des missions réalisées en présentant au commanditaire les performances et les difficultés afin que **le projet soit déployé ou reconduit.**		**La présentation du bilan contient l'évaluation du projet :** Le tableau de suivi de projet est présenté (reporting des indicateurs, gestion des délais…) au commanditaire. Une critique des résultats est fournie avec mesure des écarts entre prévisionnel et réel. Des actions correctives adaptées sont proposées.

Intitulé : Responsable du développement des activités

REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	**REFERENTIEL DE COMPETENCES** *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	**REFERENTIEL D'EVALUATION** *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
Activité 4 : Management durable d'une équipe à proximité et à distance A4.1 Organisation de l'équipe interne permettant d'assurer le développement de l'organisation : - **Planification** des activités de développement en fonction de la charge et des priorités définies avec la direction, - **Structuration** de l'équipe et répartition des missions, en fonction des compétences des collaborateurs et des besoins recensés, en lien avec le dirigeant ou le service RH, - Définition des **rôles** et **responsabilités** au sein de l'équipe, en concertation avec les acteurs clés du développement, - Organisation du **suivi**, mise en place d'indicateurs de performance adaptés aux activités de l'équipe,	C4.1 Organiser le travail des collaborateurs de manière à **rendre l'équipe efficiente** en précisant les missions, les objectifs de performance et les outils de contrôle.	**Mises en situation professionnelle** Des serious games sont organisés pour répondre à des problématiques d'une organisation en développement dans un contexte de transition. **Production écrite individuelle** Dans la posture de manager de proximité, le candidat rédige ses préconisations dans un dossier comprenant : • Un diagnostic : activités à réaliser et compétences nécessaires, organisation des missions et délégations, indicateurs de suivi d'équipe nécessaires, • Un processus d'intégration de nouveaux collaborateurs, • Des réponses à des problématiques managériales (interculturalité, distanciel, gestion de conflit…), • Un plan d'actions pour mener à bien la transition digitale de l'organisation avec des recommandations quant à la communication interne nécessaire	**L'organisation d'équipe est efficiente :** Au moins deux activités principales sont identifiées. Les missions sont réparties au sein de l'équipe en fonction des conditions contextuelles (handicap, souci de santé, situation familiale…) et des compétences de chaque collaborateur. Les délégations sont précisées, la recommandation met en avant la formation entre pairs. Les moyens de contrôle du travail réalisé par les collaborateurs sont mis en place dans le respect du droit du travail et de la convention collective. Pour un poste, des objectifs individuels quantitatifs et qualitatifs sont proposés.
- Création d'un **environnement de travail inclusif** favorisant la diversité culturelle, en collaboration avec le comité de direction et les RH, - Accompagnement des nouveaux collaborateurs, suivi de **l'intégration** de nouveaux membres dans l'équipe,	C4.2 Intégrer de nouveaux collaborateurs pour **renforcer son équipe** en tenant compte des besoins spécifiques, en structurant l'accueil et la montée en compétences dans un contexte interculturel et inclusif.		**Les critères d'intégration de nouveaux collaborateurs sont pris en compte :** Les contraintes sont identifiées (ex : accessibilité aux logiciels ou plateformes, aménagements nécessaires…) Le plan d'intégration est structuré et adapté aux besoins spécifiques identifiés, notamment

sensibilisation aux vulnérabilités et à la non-discrimination, - Identification des **contraintes et difficultés** pour les collaborateurs en situation de handicap, contrôle de l'accessibilité aux logiciels pour tous, - Optimisation des **processus** de travail en fonction des retours des collaborateurs, en interaction avec les responsables qualité, - Mise en place de **dispositifs de formation** continue garantissant l'évolution des compétences de l'équipe, en lien avec les managers et le service RH.		pour sensibiliser tout le personnel aux risques inhérents à la sécurité, • L'évaluation de la performance du service. • L'organisation et l'animation d'une réunion pour accompagner le changement, Le candidat anime une réunion dans le cadre défini au préalable. **Entretien individuel** Évaluation du bloc lors d'un entretien individuel par un jury constitué d'un représentant de l'établissement et de deux professionnels en marketing / développement (d'entreprise, commercial, territorial).	pour les PSH. Un aménagement des postes de travail est demandé en fonction de la situation personnelle ou professionnelle. Les modalités d'accueil (réunions, livret et outils disponibles, documents diffusés) sont conformes aux standards de l'organisation. Une note de sensibilisation des collaborateurs à la bienveillance envers les plus vulnérables est fournie (acceptation des différences). Un dispositif de formation est proposé, il est aligné avec les objectifs de développement des compétences définis avec le service RH / la direction et permet au nouveau collaborateur de prendre rapidement ses fonctions.
A4.2 Management de proximité dans un **contexte interculturel et intergénérationnel** : - Adaptation du **style de management** aux spécificités des différentes générations et cultures présentes dans l'équipe, - **Coordination** des réunions d'équipe favorisant la cohésion et le suivi des projets, - **Écoute active** des besoins et des attentes des collaborateurs, **suivi personnalisé** de la motivation et du bien-être des collaborateurs, - Mise en place de mécanismes de **reconnaissance** adaptés pour chaque culture et génération, en lien avec les managers et le service RH,	C4.3 Développer un style de management favorisant la collaboration, le dialogue et de bonnes conditions de travail, afin d'**assurer une gestion efficace des projets et du bien-être des collaborateurs.**		**Les techniques managériales de proximité sont maîtrisées :** L'animation de l'équipe est centrée sur les enjeux et vise à renforcer la collaboration grâce au dialogue dans un contexte multiculturel. Des outils sont préconisés pour les échanges, ils doivent être adaptés au public afin de dépasser les obstacles et les déficiences potentielles auditives, orales, visuelles, motrices). Au moins 1 outil du remote management est proposé et justifié. Les aptitudes managériales de proximité sont démontrées : des points réguliers sont planifiés pour suivre l'avancement (évaluation de la motivation, encouragements, reconnaissance des réussites, feedbacks…) et identifier les ajustements nécessaires (aménagements des conditions de travail ou revue d'objectifs).

- Animation de **réunions**, groupes de travail, ateliers… permettant d'expliquer les objectifs et les changements nécessaires, en s'adaptant aux éventuels handicaps des collaborateurs, - **Accompagnement** des équipes dans l'adaptation de leurs actions de terrain (ventes, services, accompagnement…) en collaboration avec les managers et les formateurs,	C4.4 Animer une réunion en présentiel ou distanciel dans l'objectif de **fédérer autour des enjeux / des évolutions et générer de l'engagement**, en appliquant les techniques de communication interpersonnelle adaptées aux situations, en favorisant les échanges de bonnes pratiques.		**La réunion d'équipe permet d'accompagner la conduite du changement :** Les échanges sont orientés vers une compréhension collective des enjeux (de coûts, délais, qualité…) et une appropriation des évolutions. La gestion des interactions garantit une prise en compte des PSH. Les techniques de communication utilisées sont adaptées aux situations rencontrées, favorisant un dialogue constructif, des échanges entre pairs, des retours d'expérience… Des outils et techniques de management du changement sont appliquées, incluant des formations pour le développement des compétences de l'équipe. Le leadership doit être démontré grâce à la mise en avant de l'esprit d'équipe et une force de conviction suffisante.
- Gestion des **conflits** dans un climat de travail serein et efficient, en s'appuyant sur l'expertise du service RH s'il existe.	C4.5 Planifier des actions de façon à **déjouer ou apaiser un conflit** en identifiant, en hiérarchisant les éléments conflictuels puis en appliquant des techniques de médiation adaptés au contexte.		**Un management interculturel, inter générationnel est appliqué :** L'analyse des problématiques est réalisée, elle se base sur des éléments objectifs. L'identification des causes est claire et complète. Les éléments conflictuels sont identifiés, hiérarchisés. Les techniques de médiation utilisées sont adaptées au contexte et aux parties prenantes, la démarche suit un processus structuré et professionnel. 2 actions limitant les relations conflictuelles sont planifiées.

			L'engagement des parties prenantes dans la résolution du conflit est obtenu.
A4.3 Pilotage de la performance de l'équipe dans un contexte de transition digitale : - **Suivi quotidien des activités** de l'équipe (nombre d'interactions ou d'interventions des équipes, nombre d'animations ou d'actions promotionnelles réalisées, mise à jour des indicateurs d'impact social, analyse des retours clients / bénéficiaires…) par rapport aux objectifs collectifs et individuels fixés, - Contrôle de la **disponibilité des ressources** nécessaires (échantillons, PLV, équipements, etc) lors des événements promotionnels, - Sensibilisation aux **risques professionnels**,	C4.6 Piloter le travail d'équipe en présentiel ou à distance en vue de **garantir la disponibilité des ressources et l'efficacité des missions** en mobilisant les outils de gestion et d'analyse (outils collaboratifs, CRM, reporting, audit).		**L'efficacité des actions de développement (commercial / du secteur non marchand) est mesurée et analysée :** Des outils sont utilisés (plateforme, CRM, contrôle interne…) pour le suivi des activités de l'équipe. Au moins 4 indicateurs (du type nombre de contacts, CA, marge, taux de transformation ou encore nombre d'adhésion, nombre de partenariat, taux de satisfaction ou d'engagement, mais également concernant le suivi logistique et les risques professionnels…) sont relevés et présentés pour mesurer l'efficacité des missions réalisées, de la logistique en place. Les écarts sont correctement a analysés. Les informations et les données collectées sont synthétisées de manière claire pour faciliter la prise de décision. Des actions spécifiques sont recommandées pour améliorer ces indicateurs dans les semaines à venir (ex : meilleure fidélisation, automatisation des actions marketing…) Au moins 2 actions de prévention (notamment RPS) sont proposées qui doivent favoriser la QVT.
- Identification des **nouvelles pratiques** en termes de digitalisation, - **Acculturation** de l'équipe au digital, proposition d'un plan de formation pour la montée en compétences de l'équipe,	C4.7 Participer au plan de développement des compétences digitales afin de **former les collaborateurs aux nouveaux outils** en analysant les évolutions induites par la stratégie de transition de		**Le plan d'actions pour accompagner la transition numérique d'une organisation est argumenté :** Le niveau de digitalisation du service est analysé.

- Évaluation de **l'impact** des outils digitaux sur la performance individuelle et collective de l'équipe,	l'entreprise (notamment e-marketing, e-commerce).		Une schématisation de l'utilisation des outils digitaux est constatée pour 2 services minimum. Les besoins d'évolution des process ou matériels des utilisateurs sont identifiés et classés, notamment pour les clients internes en situation de handicap. Les conséquences en termes d'évolution des compétences pour les membres de l'équipe sont présentées. Les formations proposées permettent la montée en compétences des collaborateurs et d'ancrer les nouvelles pratiques, de fluidifier la collaboration entre les profils « traditionnels » et « web ».
- **Analyse** régulière des résultats de **performance**, mesure d'impact des actions menées vs les objectifs de développement visés en collaboration avec la direction et le service financier, - Intégration des r**etours des parties prenantes** internes (marketing, ventes, etc), identification des ajustements nécessaires à l'atteinte des objectifs, - Présentation du **bilan** aux parties prenantes.	C4.8 Analyser les performances de manière à **orienter les futures stratégies de développement avec les parties prenantes** en analysant les résultats du tableau de bord (KPIs) et en intégrant les retours (d'expérience, de satisfaction).		**Le bilan des activités est présenté objectivement :** Un support est proposé pour l'évaluation de la performance globale. L'analyse repose sur des données fiables avec une prise en compte des KPIs du secteur issus d'outils de gestion (tableau de bord, CRM…). Le retour des parties prenantes est pris en compte (feedback des collaborateurs, satisfaction des utilisateurs, expériences des partenaires…) La recommandation permettra d'ajuster la stratégie avec de nouveaux objectifs adaptés aux besoins et à la réalité du terrain. Le bilan présenté est clair, structuré, adapté aux interlocuteurs (direction, collaborateurs…). Le document fourni est synthétique avec des tableaux et graphiques adaptés, permettant de comprendre rapidement les résultats obtenus, les ajustements réalisés…

Intitulé : Responsable du développement des activités