



# TITRE DE DIRIGEANT DES ORGANISATIONS EDUCATIVES SCOLAIRES ET OU DE FORMATION

## Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

### Organisation du Référentiel d'Activités et de Compétences

Le référentiel présente une liste de 72 compétences organisées en 5 domaines d'activités :

- **Pilotage global de l'organisation dans un cadre éthique et porteur de sens :**

*A partir des textes fondateurs et du cadre légal des institutions où il exerce, de la veille dont il a la responsabilité et de son analyse stratégique, le titulaire de la certification est garant des orientations de son organisation et du sens des activités. Dans le pilotage des projets, il prend en compte la personne dans sa globalité, favorise la responsabilisation des acteurs et s'appuie sur le principe de subsidiarité et les concepts de l'organisation apprenante. La complexité des situations professionnelles et de leur contexte auxquelles il est confronté nécessite que le dirigeant sache conduire et accompagner le changement. Il a conscience que prendre des responsabilités est un engagement pour soi et pour les autres.*

- **Pilotage éducatif et pédagogique :**

*Le dirigeant est le premier responsable de la qualité éducative et pédagogique de l'organisation ; il anime la communauté pour assurer la cohérence des actions et la cohésion des acteurs.*

*Il veillera, sous un mode collaboratif, à mobiliser l'ensemble des acteurs selon des démarches qui facilitent le développement de projets innovants adaptés aux contextes du cadre d'appartenance et des valeurs portées par l'organisation. Pour cela, il met en place des modes d'animation permettant aux acteurs de faire l'expérience de l'intelligence collective.*

- **Pilotage des ressources humaines :**

*Garant d'une dynamique collective s'appuyant sur la complémentarité des profils et compétences des collaborateurs, le dirigeant crée et entretient des relations qui permettent à chacun d'apporter sa contribution au projet de cette organisation à vocation éducative. Il sait analyser le fonctionnement des équipes, et sensibiliser ses membres aux défis à relever et à leurs enjeux pour conduire le changement. Il s'assure que l'ensemble des personnels dont il a la charge est investi d'une mission éducative quels que soient les profils de poste définis.*

*De ce fait, au-delà des procédures administratives et de contrôle, il inscrit non seulement sa mission dans une gestion des ressources, mais également dans une valorisation des richesses humaines.*

- **Ingénierie stratégique :**

*Le dirigeant d'organisation à vocation éducative travaille dans des réseaux, en partenariat avec d'autres instances. Bon connaisseur des structures, il interagit avec ses homologues pour situer son organisation au centre d'un système basé sur la recherche de synergies et de complémentarités. Il élabore le plan de communication et développe des partenariats diversifiés pour mener à bien une stratégie en interne comme en externe, en prenant en compte les exigences liées au statut de l'organisation, les lois qui régissent les relations avec les différents partenaires institutionnels et les attendus des instances dirigeantes. Il est le garant de la manière dont les valeurs de l'organisation sont portées, présentées et respectées, en interne comme en externe.*

- **Pilotage administratif, économique, matériel et immobilier :**

*La gestion administrative, économique, financière, matérielle et immobilière est au service du projet de l'organisation à vocation éducative. Dans ce cadre, son dirigeant collabore pleinement avec le conseil d'administration de l'organisation. Ensemble, ils arrêtent des orientations et une stratégie de mise en œuvre dont le dirigeant est responsable et dont il rend compte.*

*Il sait faire appel aux compétences et à l'expertise de conseillers diversifiés dans les domaines comptables, juridiques, immobiliers... Il est garant de la sécurité des biens et des personnes.*

# TITRE DE DIRIGEANT DES ORGANISATIONS EDUCATIVES SCOLAIRES ET OU DE FORMATION

## Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

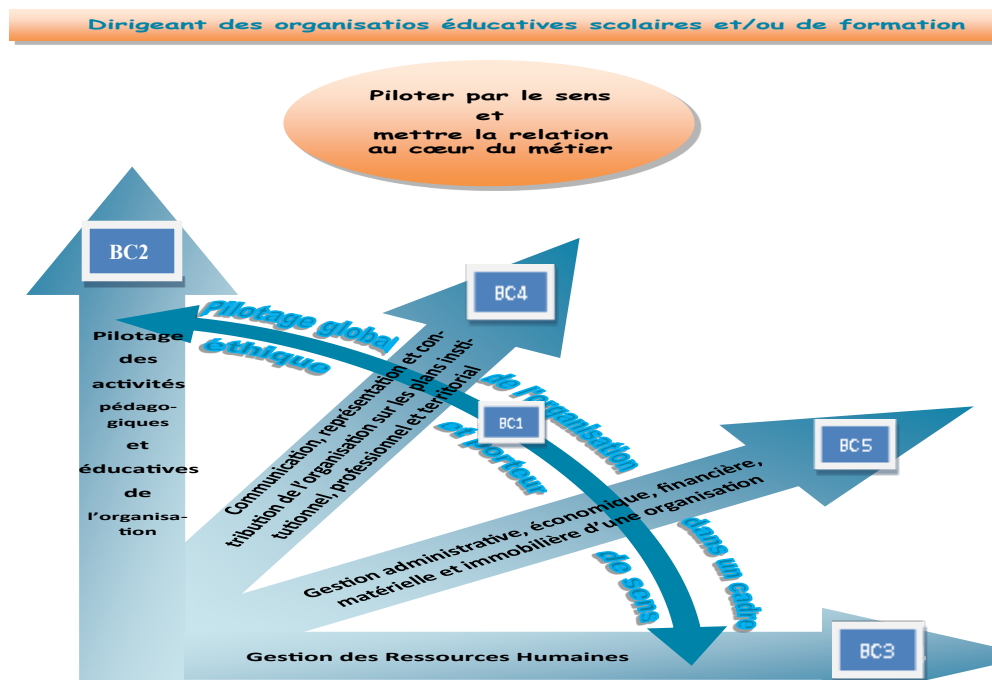
### Organisation des blocs de compétences

Chacun des domaines d'activités correspond à un bloc de compétence qui peut être validé de façon autonome :

- Piloter l'organisation dans un cadre éthique et porteur de sens
- Piloter les activités et les projets pédagogiques et éducatifs de l'organisation
- Piloter les ressources humaines
- Représenter l'organisation sur les plans institutionnel, professionnel et territorial et contribuer au développement du réseau.
- Piloter les fonctions administrative, économique, financière, matérielle et immobilière de l'organisation

**Articulation des blocs de compétences :** (se reporter au schéma)

- **Un axe transversal :** Le bloc 1, garantissant le cadre éthique et stratégique du management mis en œuvre, assure le lien et la cohérence entre les 4 autres domaines d'activités. Ce bloc est transversal et ne peut être validé que si les 4 autres blocs ont été validés.
- **Un axe vertical :** Le bloc 2 donne la direction du pilotage à mettre en œuvre. Les dimensions éducative et pédagogique donnent une coloration bien spécifique au management du dirigeant des organisations éducatives, scolaires et/ou de formation.
- **Un axe horizontal :** Le bloc 3, celle du management des ressources humaines, renvoie à une conception humanisante de la gouvernance : management participatif et délégations indispensables à la mise en œuvre d'une organisation apprenante.





## TITRE DE DIRIGEANT DES ORGANISATIONS EDUCATIVES SCOLAIRES ET OU DE FORMATION

### Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

« 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. »

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<p><b>Domaine 1 : Pilotage global de l'organisation dans un cadre éthique et porteur de sens</b></p> <p>➤ Elaboration d'un projet d'organisation prospectif, contextualisé et en référence au projet éducatif.</p>	<p><b>1-1 Développer une vision stratégique globale, claire et opérationnelle des objectifs, du rôle de l'organisation et de son plan de développement</b></p> <p>C1-1.1- Conduire un diagnostic général et partagé de l'organisation et analyser atouts et faiblesses / opportunités et risques en mettant en place un processus participatif afin de situer l'organisation dans son environnement actuel.</p> <p>C1-1.2- Formaliser une démarche prospective (penser autrement, analyser des données existantes, élaborer des scénarii stratégiques alternatifs) pour positionner l'organisation dans son environnement futur.</p> <p>C1-1.3- Elaborer en équipe de direction des stratégies de transformation, d'adaptation et de conduite du changement.</p> <p>C1-1.4- Elaborer et rédiger un projet d'organisation défini par des axes stratégiques clairs et porteurs de sens et comprenant un plan d'actions avec indicateurs et modalités d'évaluation par consultation de l'ensemble des acteurs de la communauté éducative puis arbitrer afin d'adapter l'organisation à son environnement actuel et futur.</p> <p>C1-1.5- Soumettre et défendre ce projet pour validation aux instances consultatives ou décisionnelles définies par les statuts puis le promulguer, afin de fixer des orientations.</p>	<p><b>Rédaction et présentation orale du projet de pilotage de la structure dans laquelle la personne exerce.</b></p> <p><b>L'écrit rendra compte du mode de pilotage mis en œuvre et des visées prospectives.</b></p> <p>Un écrit, de 50 à 60 pages*, hors annexes, visant à montrer le sens du pilotage global mis en œuvre : raisons des choix opérés et analyse des effets obtenus.</p> <p><i>*Selon les normes fixées par le cadre réglementaire</i></p>	<p><b>Écrit :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet correspond bien au contexte d'exercice présenté.</li> <li>• L'écrit est organisé autour d'un questionnement professionnel de dirigeant, adapté au contexte d'exercice.</li> <li>• Les outils et méthodes de démarche prospective et de conduite du changement utilisés sont formalisés.</li> <li>• L'analyse permet la mise en lien des actions conduites dans les différents domaines d'activités et donne à voir une modalité de gouvernance de l'organisation dirigée.</li> <li>• Les références méthodologiques et théoriques retenues pour l'analyse sont explicitées.</li> <li>• L'écrit débouche sur une mise en perspective pour l'action future.</li> <li>• La forme de l'écrit est conforme aux attendus de présentation d'un document de travail en vigueur dans le milieu professionnel.</li> <li>• L'écrit est rédigé dans un langage correct et professionnel.</li> </ul>





## TITRE DE DIRIGEANT DES ORGANISATIONS EDUCATIVES SCOLAIRES ET OU DE FORMATION

### Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

<p>➤ Représentation des valeurs de l'institution de référence.</p>	<p><b>1-4 Se situer, situer sa mission et ses fonctions dans un cadre éthique en se référant au sens à donner aux activités</b></p> <p>C1-4.1- Discerner l'ampleur et les limites de responsabilité de l'exercice de sa fonction de chef d'établissement.</p> <p>C1-4.2- Questionner sa pratique, prendre en compte les critiques et conduire une démarche réflexive dans l'exercice de sa fonction de direction et de pilotage en milieu éducatif.</p> <p>C1-4.3- S'appuyer sur un faisceau de conseils internes et externes et continuer à se former afin de prendre du recul sur ses façons d'agir et les moduler le cas échéant.</p> <p>C1-4.4- Elaborer avec les acteurs concernés des repères déontologiques communs et garantir la cohérence des actes posés avec les valeurs portées par l'institution.</p> <p>C1-4.5- Arbitrer et prendre des décisions en milieu incertain avec recul et discernement.</p> <p>C1-4.6- Définir et hiérarchiser les urgences et les priorités afin de les traiter de façon adaptée.</p>		
--	---	--	--



## TITRE DE DIRIGEANT DES ORGANISATIONS EDUCATIVES SCOLAIRES ET OU DE FORMATION

### Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<p><b>Domaine 2 : Pilotage éducatif et pédagogique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définition et mise en œuvre des propositions pédagogiques et éducatives et de l'offre de formation.</li> <li>➤ Pilotage et accompagnement de démarches pédagogiques et éducatives innovantes</li> <li>➤ Animation de la communauté éducative.</li> <li>➤ Participation aux instances associées ou liées conventionnellement à</li> </ul>	<p><b>2-1 Piloter les projets éducatifs et pédagogiques de l'organisation en valorisant les savoir-faire et en posant les exigences nécessaires.</b></p> <p>C2-1.1- Identifier, répertorier et formaliser le savoir-faire interne de l'organisation en vue de le pérenniser et de le valoriser.</p> <p>C2-1.2- Assurer une veille pédagogique et analyser les évolutions du système éducatif et du système de formation.</p> <p>C2-1.3- Sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de l'organisation afin de conduire le changement.</p> <p>C2-1.4- Formaliser, garantir et développer le niveau, les contenus et les modalités de mise en œuvre des propositions d'enseignement, d'éducation et de formation en réponse aux besoins de l'environnement.</p> <p>C2-1.5- Piloter la conception des projets (définition des objectifs, des moyens humains, techniques, financiers, des indicateurs de résultats) et garantir leurs conduites dans le temps imparti en vue de mettre en œuvre la politique de développement de l'organisation.</p> <p>C2-1.6- Evaluer pour vérifier l'atteinte des objectifs, proposer des actions correctives, pérenniser les solutions adaptées et capitaliser les expériences.</p> <p><b>2-2 Animer la communauté éducative en développant les conditions d'une collaboration efficace.</b></p> <p>C2-2.1- Développer une culture commune de référence en associant l'ensemble des acteurs de la communauté éducative.</p> <p>C2-2.2- Constituer, responsabiliser et manager une équipe afin de fédérer les personnes et mener à bien les actions à conduire.</p>	<p><b>Réalisation d'un dossier de 10 à 15 pages* hors annexes présentant un projet pédagogique ou éducatif et l'analyse de sa mise en œuvre.</b></p> <p>Le dossier sera évalué par un jury composé d'un formateur et d'un dirigeant du secteur d'activité.</p> <p><i>*Selon les normes fixées par le cadre réglementaire</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet est présenté dans son contexte, les raisons des choix opérés sont précisées.</li> <li>• La réalisation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- s'appuie sur des traces professionnelles construites en situation ;</li> <li>- témoigne de la manière dont la communauté éducative est associée au projet ;</li> <li>- présente les modalités de la prise en compte de la diversité des publics accueillis.</li> </ul> </li> <li>• L'analyse s'appuie sur des connaissances et outils dans le domaine du management de projet.</li> <li>• Le dossier présente les enjeux initiaux et analyse l'état d'avancée du projet dans ses différentes composantes.</li> <li>• Une mise en perspective est proposée.</li> <li>• La forme de l'écrit est conforme aux attendus de présentation d'un document de travail en vigueur dans le milieu professionnel.</li> </ul>











## TITRE DE DIRIGEANT DES ORGANISATIONS EDUCATIVES SCOLAIRES ET OU DE FORMATION

### Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

	<p>entretiens d'évaluation, formation ...) afin de répondre aux besoins de l'organisation et aux attentes des salariés.</p> <p>C3-3.2- Gérer les relations avec les instances représentatives du personnel en garantissant leur fonctionnement et en veillant à la mise en œuvre des décisions prises.</p> <p>C3-3.3- Conduire une politique préventive d'optimisation des conditions de travail afin de favoriser le bien être individuel et collectif.</p>		
--	--	--	--

## TITRE DE DIRIGEANT DES ORGANISATIONS EDUCATIVES SCOLAIRES ET OU DE FORMATION

### Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<p><b>Domaine 4 : Ingénierie stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contribution au développement et à la qualité de l'organisation.</li> <li>➤ Représentation de l'organisation dans les instances liées à l'enseignement, l'éducation et la formation, qu'elles soient privées ou publiques.</li> <li>➤ Définition de la politique de communication de l'organisation.</li> </ul>	<p><b>4-1 Garantir le fonctionnement interne de l'organisation et assurer sa représentation dans le contexte institutionnel, territorial et politique qui est le sien.</b></p> <p>C4-1.1- Situer l'organisation dans une histoire qui fonde son action sur des valeurs et une éthique.</p> <p>C4-1.2- Assurer une veille qualité en analysant les démarches qualités du secteur d'activité et en étudiant celles mises en œuvre dans d'autres organisations publiques ou privées du territoire d'influence.</p> <p>C4-1.3- Assurer une veille territoriale en prenant en compte les évolutions de l'environnement pour se constituer en force de proposition réaliste et entendue.</p> <p>C4-1.4- Remplir le rôle d'acteur de l'organisation appartenant à un réseau institutionnel en contribuant à la solidarité territoriale avec les organisations de son réseau institutionnel</p> <p>C4-1.5- Assurer les relations avec les instances institutionnelles et administratives, territoriales et politiques, afin d'ajuster le projet de l'organisation à la politique générale des réseaux d'appartenance.</p> <p>C4-1.6- Animer une démarche qualité appropriée à son organisation en élaborant et maîtrisant les outils adéquats pour être reconnu comme un partenaire fiable par son environnement professionnel.</p> <p><b>4-2 Développer une communication interne et externe sur les valeurs de l'organisation afin de mettre en cohérence ses choix de direction avec la réalité de la structure et de son environnement.</b></p>	<p><b>Présentation orale argumentée de la cartographie du réseau professionnel et institutionnel de l'organisation dans laquelle travaille le candidat.</b></p> <p>Modalités de la présentation orale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le jury est composé d'un formateur et d'un dirigeant du secteur d'activité.</li> <li>• La présentation dure de 15 à 20 mn</li> <li>• Un échange de 10 à 20 mn est prévu ensuite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La représentation choisie permet de situer l'organisation dans son environnement et présente les liens qu'elle entretient avec les différents acteurs du réseau professionnel et institutionnel.</li> <li>• Le choix des supports de présentation sont argumentés.</li> <li>• La présentation montre les partenariats actuels et les projets qui en découlent.</li> <li>• La présentation rend compte d'une analyse systémique du réseau témoignant de la capacité du candidat à appréhender les situations complexes.</li> <li>• Le candidat est capable de faire des propositions d'enrichissement et de développement de son réseau</li> <li>• L'analyse montre comment le dirigeant se situe et contribue à la vie du réseau.</li> <li>• Le candidat argumente ses axes de communication internes et externes actuels.</li> </ul>

## TITRE DE DIRIGEANT DES ORGANISATIONS EDUCATIVES SCOLAIRES ET OU DE FORMATION

### Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

<p>➤ Mise en œuvre de partenariats.</p>	<p>C4-2.1- Concevoir des outils et une démarche de communication afin d'être identifié dans les réseaux professionnels et auprès des usagers potentiels.</p> <p>C4-2.2- Recueillir les informations externes contribuant au positionnement adapté de l'image de l'organisation dans les contextes institutionnel et professionnel.</p> <p>C4-2.3- Conduire la communication externe afin de faire connaître à ses partenaires l'organisation dans son projet.</p> <p>C4-2.4- Gérer le traitement de l'information et de la communication en situation de crise afin de garantir la protection des personnes et l'image de l'établissement.</p> <p><b>4-3 Développer et entretenir des partenariats avec les milieux professionnels, associatifs, socio-éducatifs et culturels afin de garantir l'inscription de l'organisation dans la réalité du tissu économique, social et culturel.</b></p> <p>C4-3.1- Déterminer le type et la forme des partenariats à partir des valeurs de l'organisation en articulant les niveaux locaux, régionaux, nationaux voire internationaux.</p> <p>C4-3.2- Remplir le rôle d'acteur socio-économique et territorial de l'organisation en s'investissant et en étant force de proposition dans son environnement.</p> <p>C4-3.3- Contractualiser avec ses partenaires dans le respect de la réglementation prévue.</p>		
---	--	--	--

## TITRE DE DIRIGEANT DES ORGANISATIONS EDUCATIVES SCOLAIRES ET OU DE FORMATION

### Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<p><b>Domaine 5 :</b>  <b>Pilotage administratif, économique, financier, matériel et immobilier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administration de la structure et organisation matérielle.</li> <li>➤ Gestion économique et financière de l'organisation.</li> </ul>	<p><b>5-1 Administrer l'organisation en tenant compte de ses particularités, en sachant apprécier les marges de liberté et en exerçant le pouvoir disciplinaire dans le respect des règlements établis.</b></p> <p>C5-1.1- Garantir les conditions du fonctionnement de l'organisation au sein de son environnement en respectant le cadre administratif et institutionnel du réseau auquel elle appartient.</p> <p>C5-1.2- Déterminer les structures de fonctionnement les plus adaptées, savoir les réguler et les faire évoluer.</p> <p>C5-1.3- Piloter et organiser les procédures d'inscription et le recrutement des formés dans le respect des prescriptions et des valeurs de l'établissement.</p> <p>C5-1.4- Exercer le pouvoir disciplinaire dans le respect des règlements établis, tant à l'égard des personnels que des apprenants en prenant avec diligence les mesures qui s'imposent et en informant les autorités compétentes.</p> <p><b>5-2 Développer une stratégie économique et financière afin de garantir la pérennité de l'organisation.</b></p> <p>C5-2.1- Analyser économiquement et financièrement le fonctionnement de l'organisation afin de pouvoir mettre en œuvre une réflexion prospective garantissant le fonctionnement de la structure et de ses projets.</p> <p>C5-2.2- Développer une stratégie économique et financière appuyée sur la définition d'un budget prévisionnel et des indicateurs économiques pertinents afin de mesurer les conséquences économiques de changements ou investissements, d'assurer un contrôle à priori et de prévoir si nécessaires des actions correctives.</p>	<p><b>Argumentation des orientations proposées pour la structure, prenant appui sur les rapports d'activités et rapports financiers.</b></p> <p><b>Modalités de la présentation orale :</b>            Le jury est composé d'un formateur et d'un dirigeant du secteur d'activité.            Le jury évaluera la qualité de l'argumentation présentée.</p> <p>Le temps de présentation est de 15 à 20 mn, un échange de 15 à 20 mn suivra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La présentation orale, appuyée sur les supports écrits réels, permet de montrer comment le candidat analyse la réalité de fonctionnement de la structure dans laquelle il travaille dans les quatre domaines suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administration de l'organisation</li> <li>- Développement d'une stratégie économique et financière</li> <li>- Traduction de la réflexion prospective sur les investissements mobiliers et immobiliers de l'organisation.</li> <li>- Maintien de l'organisation en conformité avec la réglementation et proposition d'adaptations spécifiques</li> </ul> </li> <li>• La présentation s'appuie sur les éléments des rapports officiels, la confidentialité des données étant assurées.</li> <li>• L'analyse témoigne de la compréhension de la fonction des rapports d'activité, financier et d'orientation dans le pilotage d'une organisation.</li> <li>• La vision stratégique présentée est en cohérence avec le contexte de l'organisation et respecte le cadre réglementaire.</li> </ul>

