ANNEXE III

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

I. – Définition des blocs de compétences

BLOC DE COMPÉTENCES N°1 : GÉRER LES ACTIVITÉS ET LES PROCESSUS
C 1.1 - Coordonner l'action administrative C 1.2 - Faciliter la gestion des données et de l'information C 1.3 - Optimiser les processus administratifs C 1.4 - Prendre en charge un dossier en responsabilité
BLOC DE COMPÉTENCES N°2 : GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES
C 2.1 - Contribuer au recrutement et à l'intégration des nouveaux salariés et agents C 2.2 - Participer à la gestion des emplois et des parcours professionnels C 2.3 - Assurer la gestion administrative du personnel et préparer les éléments constitutifs de la paie C 2.4 - Prendre part au pilotage des ressources humaines et de la performance sociale
BLOC DE COMPÉTENCES N°3 : COMMUNIQUER AU SERVICE DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE
C 3.1 - Communiquer dans un contexte professionnel C 3.2 - Communiquer en situation de travail collaboratif C 3.3 - Communiquer dans le cadre d'un projet événementiel C 3.4 - Communiquer en situation de crise

II. – Définition des compétences professionnelles et des savoirs associés

BLOC DE COMPÉTENCES N° 1 : GÉRER LES ACTIVITÉS ET LES PROCESSUS

Activités du bloc 1
1 - Coordination de l'action administrative
2 - Gestion des données et de l'information
3 - Optimisation des processus administratifs
4 - Prise en charge de dossiers en responsabilité

C 1.1 - Coordonner l'action administrative

Sous-compétences	Savoirs associés
1.1.1. - Identifier les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles	Typologie des structures : hiérarchiques, fonctionnelles, divisionnelles, hybrides, matricielles. Aplatissement hiérarchique, holacratie, entreprise libérée, cercles autonomes. Entreprise-réseau, architectures en plateformes. Repérage et représentation des liens hiérarchiques et fonctionnels : organigrammes, cartographies des liaisons et des réseaux. Transformations des liaisons hiérarchiques et fonctionnelles : impact du numérique, horizontalité, interactions informelles
1.1.2 - Appréhender les rôles et les responsabilités des acteurs	Typologie des acteurs et de leurs rôles : direction, managers, collaborateurs, équipes projet, fonctions support. Outils de clarification des rôles et responsabilités : fiche de poste, matrice RACI, cartographie des compétences. Rôle de l'office manager : sécurisation de la direction (anticipation, accompagnement, ajustements, alertes).
1.1.3 - Analyser les enjeux organisationnels	Théorie des acteurs. Pouvoirs formels et informels, management transversal. Conflits de rôle, d'autorité, intergroupes, de personnalité. Enjeux d'influence, de coopération, de conflits d'intérêts. Enjeux relationnels : adaptation aux interlocuteurs, confidentialité, fiabilité, cohésion d'équipe. Risques d'inefficacité, dégradations humaines et sociales, résistances au changement, risques réputationnels.
1.1.4 - Agir en support à l'activité administrative de l'entité	Gestion du temps et des priorités : priorisation, délais, jalons, urgences, contraintes. Typologie des activités administratives : traitement de dossiers, gestion de courriers et courriels, d'agendas, préparation de réunions, gestion de documents, suivi de tableaux de bord. Principes d'organisation administrative : répartition du travail, charge de travail. Outils de planification et d'organisation : plannings, rétroplannings, agendas, tableur, PGI. Modalités de soutien opérationnel : appui aux cadres, aux équipes projets, aux collaborateurs. Outils numériques de soutien : agenda partagé, logiciel de gestion de tâches et de projets, plannings, tableaux de bord. Conception et diffusion des supports d'aide (modes opératoires, tutoriels) favorisant l'autonomie professionnelle.
1.1.5 - Configurer un environnement de travail adapté en intégrant les critères d'ergonomie, d'inclusion et de sécurité	Les environnements de travail : poste individuel, espaces partagés, circulations, flex office, coworking, tiers lieux, télétravail, ... Les modalités de travail : physique, à distance, hybride.

	Démarche de prévention et d'optimisation : identification des risques, actions de sensibilisation. Principes d'ergonomie et d'aménagement des espaces de travail : posture, distances, hauteurs, éclairage, bruit, prévention des troubles musculo-squelettiques, recommandations institutionnelles. Choix ou préconisation des matériels adaptés aux situations de handicap : inclusion et accessibilité, bureaux pour personnes à mobilité réduite, différents types de handicaps, loi de 2005.
1.1.6 - Gérer le cycle de vie des documents	Le cycle de vie des documents : création/réception, enregistrement, formats de fichier, traitement, classement, archivages, destruction, aspects réglementaires, Gestion électronique des documents. Outils de standardisation des documents : modèle, feuille de style, charte graphique. Enregistrement des documents entrants, dématérialisation, numérisation, métadonnées. Méthodologie de diffusion des documents selon les règles et circuits définis. Plan de classement : arborescences, indexation. Archivage des documents : durées légales de conservation Conformité des documents : respect des normes internes et externes, intégrité, qualité, mises à jour. Modalités de réalisation de publipostage.
C 1.2 - Faciliter la gestion des données et de l'information	
Sous-compétences	**Savoirs associés**
1.2.1 - Mobiliser le système d'information de manière éthique et conforme aux usages	Donnée, information, connaissance. Le système d'information : composantes (matérielles, logicielles, humaines, organisationnelles) et fonctions. Base de données : architecture, principes généraux d'interrogation, bases de données ouvertes (open data). Sécurité du système d'information. Cadre légal relatif à l'usage des données : droit relatif aux libertés individuelles, à la protection des données à caractère personnel, à l'image, à la propriété intellectuelle. Bonnes pratiques numériques : droit à la déconnexion, respect de la vie privée.
1.2.2 - Traiter des données à l'aide de tableurs en mobilisant les fonctionnalités adaptées	Principaux tableurs-grapheurs et leurs finalités : interopérabilité, formats de fichier. Interface logicielle : vocabulaire de base, classeur, feuilles, plages, cellules, onglets, principaux outils, ... Références des données : identification (nommage, référence relative, référence absolue), liaisons (feuille, classeur, fichier), automatisation. Techniques de formatage et de mise en forme des données : insertion et déplacement de données, formatage de cellules (standard, date, monétaire, spécial...), validation des données, gestion des feuilles de calcul, mise en forme manuelle, automatique et conditionnelle des données sous forme de tableau. Formules ou fonctions simples : addition, soustraction, multiplication, division, somme, moyenne, maximum, minimum, fonctions logiques, fonctions dates et heures, fonctions texte, opérateurs de comparaison, opérateur de concaténation, tris, filtres et segments.
1.2.3 - Exploiter des données pour faciliter la prise de décision	Techniques pour gagner en efficacité : principaux raccourcis clavier, multi sélection, recopie incrémentale. Visualisation des données grâce à la conception de graphiques adaptés et dynamiques. Recours aux calculs et aux fonctionnalités avancées : calculs multi-feuilles, listes déroulantes, publipostage, fonctions conditionnelles et statistiques, fonctions matricielles, imbrication de fonctions, utilisation de l'IA pour le paramétrage des formules complexes, enregistrement de macros simples sans programmation ou codage Synthèse et analyse de données à l'aide de Tableaux Croisés Dynamiques. Transfert et partage des données ou de leurs représentations de manière sécurisée et responsable : impression, protection et sécurisation (cellules, plages, feuilles et classeurs), export vers d'autres applications, RGPD, CNIL.
1.2.4 - Connaître et mobiliser les outils émergents, dont les IA, dans une démarche responsable et conforme aux enjeux sociétaux	Définition, fonctionnement et typologie des IA. Fonctionnalités et applications professionnelles au service de la performance administrative. Paramétrage des agents IA ou des outils natifs : techniques de rédaction de prompts pertinents et efficaces. Evaluation de la qualité des réponses obtenues. Prise en compte des enjeux relatifs à l'IA : gains de productivité, modification des emplois, qualité des résultats, éthique, protection des données, risque cyber, responsabilité juridique, empreinte carbone, souveraineté, renforcement des préjugés existants, accessibilité et inclusion numérique.
1.2.5 - Déployer une veille informationnelle	Finalités, méthodologie et domaines d'une veille informationnelle : intérêt et enjeux de la mise en place d'une veille, différents domaines de veille (technologique, juridique, e-réputation, concurrentielle, marketing, sociétale, scientifique, RH...), étapes à suivre, méthodes de collecte push et pull, benchmark. Identification des besoins, des fournisseurs d'informations et des outils de collecte pertinents : périmètre et fréquence de la veille, sources prioritaires à suivre, outils de collecte d'informations traditionnels et émergents. Collecte, analyse et synthèse des informations : paramétrage des outils et mise en place de règles permettant l'actualisation de la veille, sélection des données exactes (matrice multicritère de sélection), pertinentes, disponibles et de qualité. Base de données et moteur de recherche : requête et opérateurs d'interrogation. Création de rapport de synthèse sur des sources en français ou en langue étrangère. Recours aux outils d'IA. Diffusion des résultats de la veille aux acteurs internes selon leurs besoins et selon la pertinence de l'information : règles juridiques et déontologiques du droit de publication et d'information, respect des règles de confidentialité et des normes de l'organisation en matière de diffusion et de sécurité notamment

C 1.3 - Optimiser les processus administratifs	
Sous-compétences	**Savoirs associés**
1.3.1 - Modéliser et analyser un processus administratif	Concepts de processus administratif : input, output, activités, événement déclencheur, conditions. Outils de modélisation : diagramme des flux, diagramme évènement-résultat, schéma postes-documents, chaîne de création de valeur, démarche FIPEC. Mesure de l'efficacité réelle d'un processus à partir de données collectées. Restitution des résultats.
1.3.2 - Réaliser un diagnostic opérationnel en intégrant les dimensions environnementales, sociétales et d'inclusion	Principes fondamentaux de la RSE et du développement durable Normes et référentiels d'inclusion, de diversité et d'équité. Outils d'aide au diagnostic : recherche des causes racines, entretiens exploratoires, parcours usager, groupes focus, analyse des conséquences. Rédaction d'un rapport structuré, argumenté et professionnel.
1.3.3 - Concevoir des solutions d'optimisation adaptées aux contraintes	Leviers d'optimisation des processus : simplification, automatisation, digitalisation. Outils et techniques d'idéation. Comparaison de solutions : méthodes d'analyse coût-efficacité, mesure des impacts du changement. Roue de Deming ou plan d'action par itérations successives.
1.3.4 - Formaliser des recommandations et suivre leur mise en œuvre	Justification et argumentation des solutions de manière structurée. Anticipation des résistances au changement et proposition de mesures d'accompagnement : théories et modèles de la conduite du changement (Lewin, Kotter, modèle de Tuckman...). Méthodes de contrôle et de suivi de la mise en œuvre : planning, check-list, matrice RACI(V), diagramme de Gantt, PGI.
1.3.5 - Construire et alimenter des tableaux de bord	Définition et typologie des indicateurs de performance administrative (coût, qualité, délai, productivité) : identification des objectifs stratégiques et opérationnels d'un service, méthode SMART. Structure et finalité d'un tableau de bord de gestion : principes de conception, types de représentations visuelles (graphiques, jauges, courbes de tendance, alertes). Utilisation des tableaux de bord comme outil de simulation et d'aide à la décision : interprétation des résultats, formulation de recommandations.
C 1.4 – Prendre en charge un dossier en responsabilité	
Sous-compétences	**Savoirs associés**
1.4.1 - Identifier les enjeux et objectifs en tenant compte des contraintes spécifiques du dossier **1.4.2 - Coordonner le traitement opérationnel du dossier en garantissant la continuité de l'activité** **1.4.3 - Suivre l'avancement du dossier et procéder aux ajustements nécessaires** **1.4.4 - Evaluer le traitement du dossier et rendre compte**	En matière de gestion des ressources de fonctionnement de l'entité et de politique d'approvisionnement : Gestion des ressources de fonctionnement du service : gestion des stocks, suivi des approvisionnements, élaboration et suivi d'un budget opérationnel structuré. Mise en œuvre des pratiques d'approvisionnement et de consommation éthiques et écoresponsables. Recyclage : principes, acteurs, législation. En matière de gestion d'un dossier d'appel d'offres : Réglementation et principes des marchés publics et des appels d'offres : cahier des charges, réception des offres, sélection. En matière de gestion des mobilités et des déplacements : Gestion des déplacements dans une approche écoresponsable : politique de déplacement, composantes du coût d'un déplacement, déplacements à l'étranger : formalités administratives, devises et change. Flotte d'entreprise : analyse des besoins de déplacement, spécificité du suivi administratif, politique de déplacement, optimisation environnementale, écoconduite. En matière de démarche de certification : Qualité administrative, normes. Certification, labellisation : typologie, acteurs et processus.

Critères d'évaluation

Les rôles, les liaisons et les enjeux des acteurs internes et externes sont identifiés et pris en compte.
L'activité administrative de l'entité est planifiée et organisée de manière rigoureuse.
Le poste de travail est opérationnel, aménagé de manière fonctionnelle et ergonomique, en tenant compte des situations de handicap.
Les documents de l'organisation sont gérés en respectant les contraintes réglementaires, techniques et opérationnelles.
Les besoins d'assistance sont repérés et les réponses apportées sont adaptées.
Le système d'information est exploité de manière sécurisée.
Les méthodes de collecte, de traitement et de visualisation des données sont mises en œuvre de manière efficiente et sécurisée à l'aide d'un tableur-grapheur.
Les outils d'intelligence artificielle sont utilisés de manière raisonnée et dans un contexte de RSE réfléchi.
Une veille informationnelle pertinente est conduite de manière efficiente, à l'aide d'outils adaptés.
Les processus administratifs sont décrits, formalisés, interprétés et appliqués.
Des diagnostics opérationnels étayés sont établis.
Des solutions d'optimisation sont proposées en appui à la prise de décision.
Des tableaux de bord sont construits et alimentés.
Les éléments nécessaires au cadrage et à la prise en charge du dossier sont mis en œuvre.
Les modalités de suivi du dossier sont mises en place.
Les objectifs sont atteints dans le respect des contraintes de délai, de coût, de qualité et dans le respect des principes de RSE.

Savoir-être professionnels afférents au bloc

Rigueur : fournir un travail précis et exigeant tenant compte des ressources et des objectifs.
Autonomie et prise d'initiative : faire preuve du degré attendu d'autonomie et d'adaptabilité dans son travail et être force de proposition afin d'améliorer l'existant.
Sens des responsabilités et engagement professionnel : assumer ses responsabilités et veiller au respect des engagements et des valeurs de l'organisation.

Sens pédagogique : accompagner les collaborateurs en faisant preuve d'ouverture d'esprit et en mettant en œuvre une écoute active et une capacité de conviction.

BLOC DE COMPÉTENCES N° 2 : GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES

Activités du bloc 2
1. – Recrutement et intégration des nouveaux salariés et agents
2. – Gestion des emplois et des parcours professionnels
3. – Administration des ressources humaines et gestion de la paie
4. – Appui au pilotage des ressources humaines et de la performance sociale

C 2.1 - Contribuer au recrutement et à l'intégration des nouveaux salariés et agents

Sous-compétences	Savoirs associés
2.1.1- Veiller à la conformité juridique du processus de recrutement	Sources du droit du travail et hiérarchie des normes. Contrats de travail (types et caractéristiques : CDI, CDD, CTT...), avenants et arrêtés. Statuts de la fonction publique (fonctionnaire, contractuel, vacataire, etc.). Statuts de travail salarié et non salarié du secteur privé. Principes de non-discrimination. Réglementation relative au recrutement et à l'emploi de travailleurs handicapés. Outils de veille juridique.
2.1.2 - Définir les besoins de recrutement	Marché de l'emploi. Référentiels métiers et de compétences (notamment ROME, référentiel des métiers de la fonction publique...). Origine du besoin. Fiche de poste (travail réel/prescrit). Offre d'emploi.
2.1.3 - Mettre en œuvre des modalités de recrutement adaptées en valorisant l'identité employeur	Procédures de recrutement dans les secteurs privé et public (concours). Modalités de recours à du personnel et à des prestataires extérieurs. Méthodes de recrutement. Outils et supports de la prospection : *sourcing*, média sociaux professionnels, sites institutionnels, *agents conversationnels* et applicatifs SIRH, profil de poste, ... Outils et supports du recrutement. Typologie des prestataires externes. Modalités de sélection des candidats. Techniques d'entretiens : guide et grille d'entretien. Prise en compte des biais cognitifs dans les opérations de recrutement. Marketing RH, identité employeur et e-réputation. Identité numérique (organisation et candidats), site carrière et image de l'organisation.
2.1.4 - Réaliser les formalités administratives liées à l'embauche et à la prise de poste	Formalités d'embauche : documents d'identité, déclaration préalable à l'embauche, déclaration sociale nominative, inscription au registre unique du personnel, affiliation aux organismes obligatoires, visite médicale, mise à jour des dossiers du personnel, etc... Formalités d'embauche dans la fonction publique. Formalités relatives au recrutement d'apprentis. Règles relatives à la protection des données personnelles.
2.1.5 - Assurer un accueil et une intégration efficaces des nouveaux collaborateurs	Intégration : enjeux et outils. Livret d'accueil, tutorat, séminaire d'intégration, rapport d'étonnement, entretiens de suivi, etc. Suivi des fonctionnaires stagiaires.

C 2.2 – Participer à la gestion des emplois et des parcours professionnels

Sous-compétences	Savoirs associés
2.2.1 - Veiller au respect des obligations juridiques en matière de gestion des emplois et des parcours professionnels	Evolution de la législation en matière de gestion des emplois et des parcours professionnels. Pouvoir de direction, réglementaire et disciplinaire de l'employeur. Cadre légal et conventionnel des différents entretiens et évaluations dans le secteur privé (annuel, mi-carrière, de parcours professionnel, etc.) et dans le secteur public (entretiens annuels d'évaluation professionnelle, protocole parcours carrières et rémunération, etc.). Obligations en matière de formation professionnelle (secteurs privé et public). Cadre juridique lié à la mobilité (secteurs privé et public).
2.2.2 - Préparer le processus et les supports d'évaluation	Typologie et méthodologie de l'évaluation. Démarche d'appréciation des compétences avec des outils : fiche de poste, guide d'entretien, grille d'évaluation (critères et échelle d'évaluation), etc.
2.2.3 - Recenser les besoins et ressources en matière de formation	Exploitation et analyse quantitative et qualitative des résultats des évaluations (graphique radar ou diagramme de Kiviat des compétences, cartographie des métiers, référentiel de compétences...). OPCO, dispositifs de financement. Tableau de recensement des besoins en formation.
2.2.4 - Mettre en place et suivre des programmes de formation dans un cadre structuré et contraint	Plan de développement des compétences ou programme de formation. Type de formation : interne/externe, en situation professionnelle, en ligne, mixte, en salle, ... Coût et financement de la formation professionnelle (secteur privé et secteur public) : masse salariale brute et contributions à la formation professionnelle et à l'apprentissage, DSN, URSSAF, budget opérationnel de programme dans le secteur public.

	Typologie des dispositifs de formation : compte personnel de formation, conseil en évolution professionnelle, projet de transition professionnelle, validation des acquis de l'expérience, bilan de compétences, etc. Chartes pour l'accueil en formation de personnes en situation de handicap.
2.2.5 - Accompagner les mobilités et les parcours professionnels	Suivi des mobilités : internes et externes ; fonctionnelles verticales et horizontales (échelons, grades, avancements, promotions, reconversions, etc.) ; géographique. Outils d'accompagnement à la mobilité : règles juridiques, outils numériques.
C 2.3 – Assurer la gestion administrative du personnel et préparer les éléments constitutifs de la paie	
Sous-compétences	**Savoirs associés**
2.3.1 - Maîtriser les règles relatives au décompte du temps de travail et à la paie	Réglementation relative à la durée et au temps de travail : durée du travail, aménagement de la durée du travail et décompte du temps de travail. Réglementation relative aux absences pour raisons de santé dans les secteurs privé et public : délai de carence, arrêts maladie ordinaire, maladie professionnelle, accident de travail, accident de trajet. Positions administratives (activité, détachement, disponibilité, congé parental) pour le secteur public et pour le secteur privé. Réglementation relative aux autres types d'absences. Cadre légal et conventionnel des congés. Réglementation liée à la rémunération (minimum légal, grilles de salaire/traitement, indices...).
2.3.2 - Gérer les temps de travail, les absences et les congés	Congés payés : modalités d'acquisition et de prise des congés. Logiciels de gestion du temps de travail. Calcul des heures complémentaires et supplémentaires (majorations, repos compensateur de remplacement, contrepartie obligatoire en repos et contingent annuel). Données relatives au temps de travail et effets sur la détermination de la rémunération. Modalités de détermination de la rémunération brute ou du traitement indiciaire dans la fonction publique.
2.3.3 - Participer aux opérations préparatoires à la paie et aux déclarations	Eléments fixes et variables de paie. Bulletin de salaire : salaire brut et net, cotisations sociales (patronales et salariales), prélèvement à la source, primes, indemnités, avantages en nature/sociaux. Masse salariale. Organismes collecteurs des cotisations sociales. Progiciels de paie.
2.3.4 - Veiller au respect de la réglementation relative à la rupture de la relation de travail	Cadre juridique de la rupture de contrat dans le secteur privé et de la cessation de fonction pour le secteur public : les différents types de licenciement, de rupture conventionnelle, démission, départ à la retraite, ...
2.3.5 - Réaliser les démarches liées à la rupture de la relation de travail	Documents de sortie (reçu pour solde de tout compte, certificat de travail, attestation France Travail). Paramétrage et alimentation d'outils de suivi en ligne (SIRH).
C 2.4 – Prendre part au pilotage des ressources humaines et de la performance sociale	
Sous-compétences	**Savoirs associés**
2.4.1 - Veiller au respect des obligations juridiques en matière de prévention et gestion des risques et de QVCT	Réglementation relative à la santé et à la sécurité : obligation de sécurité de l'employeur, droit d'alerte et de retrait, maladie professionnelle (définition, conséquences), accident du travail, risques psychosociaux, etc. Législation relative au travail des personnes en situation de handicap.
2.4.2 - Participer aux actions de prévention et de gestion des risques	Risques professionnels : définition, obligations de l'employeur. Démarche d'évaluation des risques professionnels : document unique d'évaluation des risques professionnels. Dialogue social, rôle des instances représentatives du personnel en matière de prise en compte des risques professionnels.
2.4.3 - Optimiser les conditions et la qualité de vie au travail	Qualité de vie et des conditions de travail : bien-être, organisation du travail, télétravail, espaces de travail. Culture de la prévention et du bien-être au travail : repérage des risques et soutien de la prévention pour favoriser la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Adaptation du poste et des espaces de travail aux salariés et agents en situation de handicap.
2.4.4 - Promouvoir l'égalité professionnelle, la diversité et accompagner les personnels en situation de handicap	Principe de non-discrimination. Charte de la diversité. Index de l'égalité professionnelle. Labels et certifications en matière d'égalité professionnelle. Chartes d'accueil et d'intégration des travailleurs en situation de handicap.
2.4.5 - Mesurer et analyser la performance sociale à l'aide d'indicateurs dédiés	Indicateurs de performance sociale : répartition des types d'emplois, taux d'absentéisme, taux de rotation du personnel, pyramide des âges, ancienneté moyenne, index égalité, parité femmes/-hommes, taux d'emploi de personnes en situation de handicap, niveau de qualification moyen, répartition des salaires, taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, pourcentage de la masse salariale dédié à la formation, autres indicateurs liés à la formation, etc. Tableaux de bord et bilans sociaux.
Critères d'évaluation Les règles juridiques applicables au recrutement et à la prise de poste sont identifiées et prises en compte, dans les secteurs privé et public.	

Le recrutement est assuré de manière efficace et pertinente. Le parcours d'intégration des collaborateurs est optimisé. Les besoins en compétences et en personnels sont correctement évalués. Les compétences des salariés et agents sont développées grâce aux dispositifs de formation mis en place. Les collaborateurs sont accompagnés dans leur carrière et leurs mobilités en veillant au respect des règles juridiques en vigueur. Les démarches administratives relatives à la relation de travail sont réalisées dans le respect du cadre juridique applicable. Les temps de travail, les absences et les congés sont gérés conformément à la réglementation en vigueur. Les obligations juridiques en matière de pilotage des ressources humaines et de performance sociale sont prises en compte. La sécurité et la santé au travail sont assurées et les conditions de travail sont optimisées. Les actions en faveur de l'égalité professionnelle, de la diversité et de l'intégration des travailleurs en situation de handicap sont mises en œuvre. La performance sociale est mesurée et analysée.
Savoir-être professionnels afférents au bloc **Sens des responsabilités et de la discrétion** : garantir la fiabilité et la confidentialité des données pour sécuriser le recrutement, la paie, la formation et la mobilité en cohérence avec les exigences juridiques et éthiques afférentes à la gestion des ressources humaines. **Sens de l'éthique et de l'équité** : agir avec le souci permanent de prévenir et lutter contre les discriminations et de promouvoir la diversité, l'égalité professionnelle et l'inclusion des travailleurs handicapés, dans toutes les opérations relatives aux ressources humaines. **Esprit critique** : analyser les informations et les données sociales, juger de leur fiabilité et de leur pertinence pour éclairer les décisions en matière de ressources humaines et proposer des améliorations pertinentes, adopter une prise de recul, être conscient des biais cognitifs, notamment dans le cadre du processus de recrutement. **Réflexivité** : développer sa connaissance de soi et analyser sa pratique professionnelle pour identifier des pistes d'amélioration.

BLOC DE COMPÉTENCES N°3 : COMMUNIQUER AU SERVICE DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE

Activités du bloc 3
1. – Communication et culture numérique
2. – Communication et travail collaboratif
3. – Communication et gestion de projet événementiel
4. – Communication en situation de crise

C 3.1 - Communiquer dans un contexte professionnel

Sous-compétences	Savoirs associés
3.1.1 - Communiquer à l'oral en français et en anglais dans un contexte professionnel	Règles de communication orale en français et en anglais (orthographe, grammaire, syntaxe) – niveau B2 du CECRL. Registres de langue professionnels (choix lexicaux et syntaxiques attachés à des situations professionnelles de communication orale). Communication à l'oral en situations professionnelles contextualisées, en présentiel ou à distance (en face à face, en groupe, au téléphone, en visioconférence) : argumenter, rendre compte, reformuler une demande. Communication verbale, para-verbale et non-verbale. Définition des objectifs de la communication. Adaptation de la communication à l'interlocuteur. Identification et prise en compte des différences culturelles, des codes culturels. Utilisation des outils de traduction numériques.
3.1.2 - Communiquer à l'écrit, en français et en anglais, dans un contexte professionnel	Règles de communication écrite en français et en anglais (orthographe, grammaire, syntaxe, champ lexical attachés à des situations professionnelles). Qualités rédactionnelles exigées en milieu professionnel en langue française et anglaise – niveau B2 du CECRL. Normes et codes de rédaction en français et en anglais. Définition des objectifs du message. Structuration et rédaction des messages écrits adaptés à la cible en tenant compte des codes et usages culturels. Utilisation des outils d'aide à la rédaction et à la traduction. Enjeux et modalités de contrôle de la qualité de la production écrite.
3.1.3 - Concevoir et diffuser des supports de communication numérique en français et en anglais	Identification des différents supports de communication numérique (écrits/visuels). Modalités d'adaptation de la communication écrite et visuelle au contexte digital. Utilisation des logiciels de traitement de textes, de PréAO, de traitement de l'image, de vidéo : conception et mise en forme de documents professionnels écrits (liste non exhaustive : lettre, rapport, note, infographie, diaporama, *newsletter*, courriel, message instantané, post, story…). Choix du support adapté en lien avec le contenu et la cible. Utilisation et diffusion d'une charte graphique. Représentation des principes, des valeurs et de l'image de l'organisation. Utilisation raisonnée de l'intelligence artificielle générative pour la conception des supports de communication. Règles de confidentialité et de protection des données personnelles. Règles du droit à l'image, règles concernant l'enregistrement des réunions professionnelles.
3.1.4 - Gérer des canaux de communication numériques	Variété des canaux professionnels de communication numérique : messagerie électronique et messagerie instantanée, utilisation professionnelle des réseaux sociaux d'entreprise, sites internet et intranet, applications mobiles d'entreprises, etc. Communication synchrone, asynchrone. Règles liées à l'exploitation et à la protection des données personnelles. Partage de l'information (gestion des destinataires, listes de diffusion). Choix du canal optimal en fonction du message à diffuser (contenu, priorité, urgence). Gestion de l'abondance d'informations et règles de diffusion de messages (« infobésité »). Règles du droit à la déconnexion (usage raisonnable des outils numériques).

3.1.5 - Communiquer de manière responsable, inclusive et performante ***(Compétences à mobiliser en parallèle des autres compétences du Bloc 3)***	Communication responsable (sobriété énergétique). Communication inclusive et non discriminatoire (diversité, âge, genre, culture, milieu social, langue étrangère, handicap…). Biais inconscients et stéréotypes. Bonnes pratiques pour limiter l'impact de la communication sur l'environnement (papier ou numérique). Démarche d'éco-conception des dispositifs de communication (papier et/ou numériques : choix des techniques à mettre en œuvre pour une communication performante ex. choix du papier, du format, mise en page optimale, limitation des polices, réduction du poids des images…).
C 3.2 - Communiquer en situation de travail collaboratif	
Sous-compétences	**Savoirs associés**
3.2.1 - Accompagner les membres dans l'utilisation des outils collaboratifs	Typologie et fonctionnalités des outils collaboratifs (messagerie, visioconférence, espaces partagés, gestion de projet). Notions d'accessibilité numérique et d'inclusion des personnes en situation de handicap (visuel, auditif, cognitif). Enjeux du numérique responsable et de la sobriété numérique Modalités d'assistance aux utilisateurs dans la résolution de difficultés courantes. Adaptation des modalités d'accompagnement aux besoins des utilisateurs, y compris en situation de handicap. Pratiques mises en œuvre en faveur de la sobriété numérique.
3.2.2 - Animer les dispositifs de travail collaboratif en présentiel et en distanciel	Outils d'animation de réunions et de groupes de travail hybrides. Règles de communication interpersonnelle. Dynamique de groupe et communication. Organisation de réunions (rythme, supports, modalités de participation etc.) en tenant compte des situations de handicap.
3.2.3 - Evaluer les situations de travail collaboratif	Méthodes et outils d'évaluation des pratiques collaboratives. Indicateurs de performance d'utilisation des outils collaboratifs (quantitatif et qualitatif). Indicateurs quantitatifs : durée moyenne des réunions, nombre de déplacements évités grâce au distanciel, nombre d'impressions de documents, taux d'utilisation des supports numériques partagés, … Indicateurs qualitatifs : degré de satisfaction des participants/des membres, facilité de prise en main des outils collaboratifs. Accessibilité des personnes en situation de handicap, sentiment d'inclusion dans les interactions de l'ensemble des participants y compris ceux en situation de handicap, … Critères d'inclusion et d'accessibilité des dispositifs collaboratifs. Indicateurs d'évaluation de la sobriété numérique du travail collaboratif. Identification des dysfonctionnements, des difficultés d'appropriation et des obstacles à une communication efficace au sein des équipes. Axes d'amélioration en lien avec les objectifs de performance collective.
3.2.4 - Optimiser l'utilisation des outils collaboratifs	Solutions d'amélioration adaptées aux pratiques professionnelles, aux profils des utilisateurs et aux différents environnements de travail (présentiel, distanciel ou hybride), en garantissant l'accessibilité et l'inclusion de tous les participants. Pratiques collaboratives responsables favorisant des réunions structurées, des échanges fluides et pertinents, ainsi que des modes d'organisation limitant les déplacements, les impressions et les usages numériques excessifs, dans une logique de performance collective et de sobriété numérique.
C 3.3 - Communiquer dans le cadre d'un projet évènementiel	
Sous-compétences	**Savoirs associés**
3.3.1 - Préparer le projet événementiel	Principes de communication événementielle. Typologie des événements (selon la finalité, la durée, la complexité, l'environnement, le degré d'innovation). Projets évènementiels digitalisés. Méthodologie de gestion de projet lié à l'événement (note de cadrage, planification, bilan). Bases de la gestion budgétaire. Notions de logistique. Droit appliqué à l'événementiel : réglementation de la sécurité des publics. Gestion des demandes d'autorisation, la sécurité, dispositifs d'ordre, plan Vigipirate.
3.3.2 - Gérer le plan de communication du projet événementiel	Communication digitale et réseaux sociaux. Relations presse et médias. Coordination de la relation avec les prestataires. Cadre juridique de la communication (mentions légales, droit à l'image, RGPD, droits d'auteur). Indicateur de performance en communication : suivi, analyse des retombées. Bilan de communication liée à l'événement.
3.3.3 - Conduire le projet événementiel	Techniques de coordination d'équipes internes. Communication avec les partenaires et prestataires externes. Gestion du temps et des priorités. Gestion budgétaire opérationnelle. Suivi de la logistique. Gestion des imprévus. Compte rendu de l'avancement du projet événementiel. Spécificité de la conduite d'événements digitaux.

3.3.4 - Clôturer et évaluer le projet événementiel	Méthodes d'évaluation de projet. Indicateurs de performance. Techniques d'enquête et de mesure de la satisfaction. Bilan de clôture : retour d'expérience et présentation orale.
C 3.4 - Communiquer en situation de crise	
Sous-compétences	**Savoirs associés**
3.4.1 - Prendre en compte les situations de crise affectant l'activité	Typologie des situations de crise (organisationnelles, sanitaires, numériques, sociales, environnementales, sûreté, sécurité, etc.). Fonctionnement général de l'organisation et de ses activités. Circuits d'information et d'alerte internes. Repérage des signaux faibles et des dysfonctionnements. Identification des impacts potentiels sur l'activité. Transmission d'alertes structurées aux acteurs concernés.
3.4.2 - Contribuer à la mise en œuvre du plan de continuité d'activité (PCA)	Objectifs et principes d'un plan de continuité d'activité (PCA). Application des procédures organisationnelles formalisées en situation de crise. Rôle des acteurs impliqués dans le PCA. Utilisation des outils de suivi et de communication liés au PCA.
3.4.3 - Elaborer les supports de communication en situation de crise	Principes de la communication de crise Types de supports de communication selon la gravité et l'urgence (notes, messages, affiches, supports numériques, etc.). Rédaction de messages clairs, synthétiques et adaptés. Adaptation du contenu en fonction des publics visés. Choix des canaux appropriés (sms, courriels, téléphone, ...). Règles de diffusion de l'information en situation de crise. Cadre juridique de la communication sensible (confidentialité, protection des données).
3.4.4 - Contribuer à la communication avec les équipes et les parties prenantes pendant la crise	Image et réputation de l'organisation (enjeux). Principes, outils et règles de communication vers les médias. Transmission des informations fiables et validées. Adaptation de la communication aux contraintes de la situation de crise. Suivi de l'information dans les médias (veille informationnelle conduite sur les réseaux sociaux, dans la presse).
3.4.5 - Participer au bilan et à l'évaluation de la communication de crise	Enjeux et méthodologie de communication post-crise avec les acteurs. Méthodologie et outils d'évaluation des conséquences de la crise sur la communication. Bilan de l'efficacité de la communication de crise et des procédures mises en œuvre. Plan d'accompagnement de la reprise d'activité. Ajustements à porter au protocole de communication de crise.
Critères d'évaluation La communication écrite et orale est claire, structurée, adaptée à la cible et respecte les principes d'inclusion, de responsabilité ainsi que les codes professionnels et culturels. Les messages sont rédigés avec rigueur, en respectant les normes linguistiques, les objectifs fixés et les règles juridiques applicables (confidentialité, protection des données, droit à l'image). Le canal de diffusion est choisi de manière pertinente en fonction du contenu, de l'urgence, du public visé et du contexte. Les outils numériques et logiciels sont utilisés de manière pertinente, dans leurs fonctionnalités avancées et adaptées aux besoins professionnels. Les modalités de communication intègrent la prise en compte de l'impact environnemental et les principes de sobriété numérique. Les outils collaboratifs sont sélectionnés et utilisés en adéquation avec les besoins des utilisateurs et les objectifs de performance collective. Les situations de travail collaboratif sont analysées afin d'améliorer la performance collective. La communication relative au projet événementiel est organisée et coordonnée en lien avec les parties prenantes internes et externes à chaque étape de sa réalisation. Le projet événementiel est conduit dans le respect du budget, des contraintes réglementaires et des objectifs fixés. Les résultats des actions et du projet événementiel sont évalués à l'aide d'indicateurs pertinents afin d'identifier les écarts et proposer des ajustements. En situation de crise, la communication mise en œuvre est adaptée, structurée et permet d'assurer la continuité de l'activité. La circulation d'informations fiables, validées et pertinentes est maintenue malgré les contraintes liées à la situation de crise. Une veille informationnelle est réalisée afin d'anticiper les risques et de mesurer les incidences sur l'image et la réputation de l'organisation.	
Savoir-être professionnels afférents au bloc **Sens de la loyauté institutionnelle.** **Capacité prendre de la hauteur** : faire preuve d'objectivité et d'impartialité. **Aptitude à la réactivité mesurée,** et à la gestion du stress**.** **Bienveillance, empathie et neutralité dans l'accueil et l'écoute des interlocuteurs.** **Capacité à faire preuve de finesse dans la communication** : tact, diplomatie et assertivité. **Prise en compte de la diversité des publics.**	

III. – Compétences et savoirs associés relevant des enseignements généraux

CULTURE GÉNÉRALE ET EXPRESSION

Cet enseignement est défini par l'arrêté du 13 juillet 2023, relatif aux objectifs et contenus de l'enseignement de culture générale et expression, aux compétences travaillées et à la définition de l'épreuve de culture générale et expression du brevet de technicien supérieur

1. *Objectifs et contenus de l'enseignement de culture générale et expression*

L'enseignement du français dans les sections de techniciens supérieurs répond à deux objectifs essentiels :

– consolider les compétences langagières des étudiants, notamment leur aisance dans l'expression orale et écrite ;
– nourrir leur culture générale et humaniste.

Ces deux objectifs apporteront des compétences utiles dans la vie professionnelle et favoriseront l'épanouissement des étudiants dans leur vie personnelle et citoyenne.

Culture générale

La culture générale est développée par la découverte et la lecture de tout type de textes et de documents (œuvres littéraires et artistiques, presse, essais, documents iconographiques, œuvres cinématographiques ou audiovisuelles) en relation avec les questions d'actualité rencontrées dans les médias, les productions artistiques, les lieux de débat. Elle peut se nourrir par la fréquentation de manifestations et de lieux culturels (notamment musées, expositions, monuments, etc.).

En première année, le choix des thèmes de réflexion, des textes et documents d'étude est laissé à l'initiative du professeur. Ce choix repose sur les principes suivants :

– créer une culture commune chez des étudiants arrivants d'horizons scolaires variés ;
– développer la curiosité des étudiants dans la perspective d'une culture humaniste ouverte sur les problèmes du monde contemporain (questions de société, de politique, d'éthique, d'esthétique) ;
– développer le sens de la réflexion (précision des informations et des arguments, respect de la pensée d'autrui, formation à l'expression d'un jugement personnel) en proposant des œuvres, textes et documents de qualité.

Chaque année, un thème est étudié en deuxième année. L'épreuve s'inscrit dans la perspective de ce thème renouvelé annuellement. Il fait l'objet d'une publication au *BO*. Cette publication comprend un intitulé, une problématique et des indications bibliographiques qui orientent et délimitent la problématique de chaque thème.

Le thème de deuxième année peut servir de cadre de référence pour le choix des thèmes étudiés en première année.

Expression

Une expression efficace à l'oral et à l'écrit suppose un bon niveau de maîtrise des compétences langagières. Les domaines de l'expression orale, en continu et en interaction, de l'écriture argumentative et créative, constituent les objectifs prioritaires. Ils ne peuvent toutefois être travaillés sans s'appuyer sur l'enrichissement des compétences de lecture ni la poursuite de l'étude de la langue (grammaire, orthographe et lexique).

Des exercices et situations d'apprentissage variés concourent donc aux objectifs prioritaires: productions écrites très régulières, personnelles et collaboratives, créatives ou argumentatives; travaux réguliers d'enrichissement et de révision orthographique des productions écrites; projets concourant à la mise en place de débats ou d'exposés à l'oral, en classe ou sur supports enregistrés; articulation régulière entre travaux de lecture et travaux d'écriture; recours régulier aux écrits de travail; lectures variées, en classe et en autonomie, en favorisant les modalités collaboratives et de projet.

2. *Compétences travaillées dans le cadre de l'enseignement de culture générale et expression*

S'exprimer à l'oral en interaction en s'adaptant au contexte

Dans le cadre des échanges en classe, au sein de travaux en groupe, ou à la faveur de situations spécifiquement proposées (débats préparés, débats interprétatifs), l'attention est portée sur la capacité à écouter et à prendre en considération les idées et les arguments d'autrui, à formuler son approbation, ses réserves ou son désaccord, à présenter, à étayer et à nuancer une opinion personnelle.

S'exprimer à l'oral en continu en s'adaptant au contexte

En ayant recours à des modalités et supports variés afin que cet exercice, le plus fréquent possible, puisse permettre une progression, les étudiants présentent des projets conduits seuls ou en groupe : restitution d'une lecture, exposé d'une recherche sur un auteur, un thème culturel ou d'actualité, entraînements aux soutenances de rapports de stage, écoute critique de productions orales en vue d'identifier les points et facteurs d'amélioration.

Argumenter à l'écrit

Si l'argumentation écrite constitue une compétence prioritaire, toutes les situations d'écriture proposées en classe concourent à son développement, y compris celles laissant place à l'écriture créative. Peuvent être envisagés: des débats interprétatifs à l'écrit, selon les modalités et les attendus de l'essai (écriture personnelle, structurée, rendant compte d'une réflexion cohérente et nuancée, mais avec peu de contraintes formelles); un travail explicite

et constant sur l'écart entre les codes de l'oral et ceux de l'écrit, avec des jeux de transposition de la formulation orale à la formulation écrite et inversement; des travaux réguliers, parfois collaboratifs, d'amélioration et de révision de productions écrites; des entraînements qui peuvent s'appuyer sur des situations professionnelles (rencontrées en stage, par exemple).

Recourir efficacement aux écrits de travail

La capacité à ressaisir rapidement à l'écrit l'essentiel d'un discours entendu ou d'un texte lu, à garder trace à l'écrit d'une réflexion en cours, à planifier un écrit ou une présentation orale, doit être travaillée de manière suivie et parfois par des activités spécifiques: comparaison entre des prises de notes individuelles pour élaborer une synthèse collective; recours au carnet de lecture pour garder trace des livres lus ou des références et des idées rencontrées, au regard des thématiques du programme.

Comprendre et interpréter un texte

L'entraînement à la lecture et à la construction du sens est fréquent. Il prend des formes variées : échanges interprétatifs au sein de groupes et présentation d'une lecture collective à confronter avec d'autres, écrits de type analytique et écrits d'appropriation ou d'intervention, temps réguliers de lecture autonome en classe, attention portée à la langue des auteurs.

Tisser des liens entre des textes

La capacité à établir des liens judicieux entre des textes est travaillée à travers l'analyse, mais aussi par des activités de création de corpus par les étudiants ; des productions orales ou écrites rendent compte régulièrement de lectures comparées.

Développer une réflexion sur la langue pour améliorer et réviser ses productions écrites et orales

L'étude de la langue relève pleinement du champ de l'enseignement en culture générale et expression. Loin d'être un simple outil, la langue constitue une richesse : sa maîtrise est un atout professionnel et un facteur d'épanouissement personnel et d'insertion professionnelle. Des temps réguliers, même brefs, d'entraînement à la réflexion linguistique et grammaticale, éventuellement à partir de corpus issus de productions des étudiants, concourent à faire percevoir la langue comme un système et visent à renforcer les compétences langagières.

Mobiliser de manière personnelle une culture commune

Les lectures variées, conduites en classe et hors de la classe, les notes de visites, les conférences font l'objet de travaux individuels ou collectifs d'appropriation afin que les étudiants développent la capacité à convoquer des références pour enrichir leur réflexion personnelle.

CULTURE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE

Cet enseignement est défini par l'arrêté du 15 février 2018 portant définition du programme et de l'épreuve de « culture économique, juridique et managériale » communs à plusieurs spécialités de brevet de technicien supérieur.

L'enseignement de culture économique, juridique et managériale vise à permettre au titulaire du BTS de :

- disposer d'une culture économique, juridique et managériale nécessaire à la compréhension des enjeux et des défis auxquels doivent répondre les entreprises ;
- s'approprier le cadre économique, juridique et managérial de son activité professionnelle ;
- mobiliser les compétences économiques, juridiques et managériales nécessaires à la réalisation des objectifs et des activités de l'entreprise ;
- intégrer les dimensions économique, juridique et managériale des compétences professionnelles liées à la spécialité de BTS ;
- communiquer avec différentes parties prenantes de l'entreprise.

LANGUE VIVANTE

1. *Objectifs*

Pour l'étudiant de section de technicien supérieur, cette étude est une composante de la formation professionnelle et la maîtrise d'au moins une langue vivante étrangère constitue une compétence fondamentale pour l'exercice des fonctions qu'ont vocation à occuper les titulaires du BTS Administration, management et ressources humaines. Compte tenu du contexte international dans lequel s'exerce l'activité de nombreuses entreprises, cette formation comprend deux langues vivantes obligatoires, dont l'anglais. L'enseignement d'une troisième langue vivante facultative est également proposé.

On s'attachera à développer les activités langagières de compréhension et d'expression (comprendre, produire, interagir), à l'oral comme à l'écrit, dans une langue de communication générale, tout en satisfaisant les besoins spécifiques à l'utilisation de la langue vivante dans l'exercice du métier en inscrivant les documents supports et les tâches dans le domaine professionnel et dans l'aire culturelle et linguistique de référence.

Le niveau à atteindre est celui fixé dans les programmes pour le cycle terminal (*BO* spécial n° 1 du 22 janvier 2019) en référence au Cadre européen commun de référence pour les langues (1): le niveau B2 pour la langue vivante : anglais A et le niveau B1 pour la langue vivante obligatoire B, ainsi que pour la troisième langue vivante étudiée, ici à titre facultatif.

Dans le Cadre européen commun de référence (CECRL), le niveau B1 est défini de la façon suivante :

L'étudiant est capable de comprendre les points essentiels quand un langage clair et standard est utilisé à propos de choses familières dans le travail, dans le cursus de formation, dans la vie quotidienne. Il est en mesure de produire un discours simple et cohérent sur des sujets familiers ; il peut relater un événement, exprimer des souhaits ou des sentiments, décrire des objectifs ou un but et exposer brièvement un raisonnement.

Le niveau B2 est défini de la façon suivante :

L'étudiant peut comprendre le contenu essentiel de sujets concrets ou abstraits dans un texte complexe, y compris une discussion technique dans sa spécialité. Il peut communiquer avec un degré de spontanéité et d'aisance tel qu'une conversation avec un locuteur natif ne comporte de tension ni pour l'un ni pour l'autre. Il peut s'exprimer de façon claire et détaillée sur une grande gamme de sujets, émettre un avis sur un sujet d'actualité et exposer les avantages et les inconvénients de différentes possibilités.

2. *Contenus*

Le parcours de formation en langue vivante étrangère de l'étudiant en STS Administration, management et ressources humaines vise un renforcement des compétences linguistiques dans l'ensemble des activités langagières, en lien avec le domaine professionnel. Dans un environnement transformé par la digitalisation, ainsi que l'éclatement des espaces de travail et au regard de l'importance de la veille dans le cadre professionnel, il est indispensable de mettre l'accent sur l'entraînement au recueil de l'information dans la langue cible et à son traitement.

Les compétences rédactionnelles jouent également un rôle clé dans un contexte de diffusion instantanée via le numérique ; il est donc nécessaire d'entraîner les étudiants à produire des écrits dans une langue maîtrisée. Adapter un message au public ciblé en prenant en compte les circonstances de la communication doit être au centre des apprentissages.

En outre, la pratique du vocabulaire spécifique au métier visé est indispensable, ceci dans des situations professionnelles variées et emblématiques du diplôme. On s'attachera à développer chez les étudiantes, étudiants ou les stagiaires la connaissance des pays dont la langue est étudiée (contexte socioculturel et enjeux sociétaux majeurs, situation économique, politique, vie des entreprises, comportement dans le monde des affaires, normes de courtoisie, etc.). Cette connaissance est indispensable à une communication efficace, qu'elle soit limitée ou non au domaine professionnel.

---

(1) Cadre européen commun de référence pour les langues : apprendre, enseigner, évaluer, Conseil de l'Europe, 2001 et volume complémentaire avec de nouveaux descripteurs, 2018.