La certification *Responsable Qualité Sécurité Environnement* est composée de 4 blocs de compétences, dont la validation cumulative est exigée pour son obtention. Les 4 blocs de compétences sont :
- Bloc de compétences n° 1, compétences C.1 à C.9 : *Soutenir la direction dans l'élaboration de la stratégie QSE de l'organisation*.
- Bloc de compétences n° 2, compétences C.10 à C.15 : *Communiquer et informer en lien avec l'activité QSE de l'organisation*.
- Bloc de compétences n° 3, compétences C.16 à C.24 : *Déployer le système de management QSE de l'organisation*.
- Bloc de compétences n° 4, compétences C.25 à C.33 : *Optimiser la performance du système de management QSE de l'organisation*.

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**
1. Identification du cadre normatif et règlementaire applicable à l'organisation, compte tenu de la nature de ses activités *Le responsable QSE pilote le recensement des principaux acteurs exerçant une influence sur le fonctionnement du système QSE et, le cas échéant, sur le fonctionnement global de l'organisation. En s'appuyant sur les spécificités de l'environnement et du secteur d'activité, il élabore une cartographie des exigences de ces acteurs pour identifier ensuite les principaux éléments normatifs et réglementaires nécessaires à la pérennité de l'organisation et/ou à son développement.*	C.1 Identifier les exigences implicites et explicites des clients (internes et externes) et autres parties prenantes de l'organisation, en veillant à la couverture de l'ensemble des périmètres concernés (législatif, règlementaire, normatif, qualité des produits/services et des processus associés, pratiques RH inclusives, hygiène, sûreté/sécurité et environnement…), afin d'établir une cartographie des besoins associés.	Dans le cadre d'une situation réelle d'entreprise ou d'une étude de cas simulée, chaque candidat produit individuellement des recommandations pour l'élaboration de la stratégie QSE de l'organisation sous la forme d'un livrable écrit et d'une présentation orale. Ces recommandations s'appuient : - sur la cartographie des exigences/besoins des clients internes/externes de l'organisation ;	- L'ensemble des parties prenantes de l'organisation est identifié. - Leurs exigences sont reprises de manière exhaustive et correctement explicitées. - Les besoins font l'objet d'une cartographie fidèle à la réalité et sans biais significatif.
	C.2 Recenser les principales normes et certifications applicables à l'organisation au regard de son périmètre d'activité et des exigences de ses clients internes et externes, afin de déterminer celles à intégrer dans le système de management QSE de l'organisation et contribuer à son développement et sa pérennité.		- L'identification des éléments normatifs et réglementaires tient compte des contraintes et spécificités propres à l'organisation, à la nature de son activité, à son secteur et aux exigences de ses clients internes et externes. - Le choix des éléments normatifs et règlementaires à appliquer est en cohérence avec les spécificités de l'organisation et leur incidence sur son activité.

2. Réalisation d'une veille règlementaire, normative et juridique *Par la mise en place d'un processus de veille, le responsable QSE s'informe des évolutions réglementaires, normatives et juridiques afin d'évaluer leur impact sur l'activité de l'organisation et la nécessité à mettre en œuvre des plans d'action à court, moyen ou long terme.*	C.3 Analyser les évolutions réglementaires, normatives et juridiques en lien avec les spécificités du secteur d'activité de l'organisation et ses problématiques QSE, en consultant les sources d'information pertinentes et fiables et/ou en s'appuyant sur les ressources internes et externes disponibles, afin d'évaluer leurs impacts et conséquences pour l'organisation sur les plans humains, organisationnels, économiques, juridiques…	- sur la réalisation d'une veille et, en lien avec les exigences clients et avec l'activité de l'organisation, l'identification des élémentaires normatifs et règlementaires ; - sur le diagnostic à la fois interne de ses forces et faiblesses et externe des opportunités et menaces.	- Les outils de veille disponibles sont utilisés à bon escient et maitrisés. - Les sources d'information sélectionnées sont fiables. - Les informations retenues sont fiables, complètes et actuelles.
	C.4 Actualiser en permanence les informations réglementaires, normatives et juridiques en lien avec les spécificités du secteur d'activité de l'organisation et ses problématiques QSE, en intégrant l'incidence des impacts et évolutions de tous ordres identifiés, afin d'assurer la mise à jour des informations transmises aux parties prenantes.		- Les dispositions réglementaires, juridiques et normatives les plus récentes sont identifiées et prises en compte. - Les conséquences organisationnelles et juridiques (responsabilité pénale du chef d'entreprise, responsabilité civile envers les clients…) du non-respect des dispositions sont définies et clairement restituées.
3. Production d'un diagnostic interne et externe de l'organisation *Dans la perspective de l'élaboration ou de l'évolution de la stratégie QSE, le responsable QSE participe à la réalisation ou produit les diagnostics nécessaires à l'identification des points forts et des faiblesses de l'organisation, tant en interne qu'en externe.*	C.5 Identifier les variables internes et externes déterminantes de l'organisation, en utilisant des analyses et documents existants ou, le cas échéant, en analysant ces mêmes variables, afin d'en appréhender les principales caractéristiques et incidences sur le système QSE (environnement concurrentiel de l'organisation, historique, structure, statut juridique, influence des systèmes de management…).		- Les méthodes utilisées pour l'identification des variables et flux sont décrites et justifiées. - Les sources d'information mobilisées sont disponibles, listées et vérifiables. - Les variables déterminantes sont identifiées.
	C.6 Définir les forces et faiblesses de l'organisation, en mobilisant les outils d'analyse pertinents croisant les déterminants environnementaux et internes, ainsi que les flux systémiques et échanges d'information, afin de produire un diagnostic fiable et soutenant toute décision d'évolution de son système de management QSE.		- Les échanges majeurs d'information au sein de l'organisation sont identifiés (relations hiérarchiques et fonctionnelles, positionnement du service QSE…). - Les flux systémiques sont formalisés dans un format adapté à l'organisation. - Les principaux points critiques (faiblesses et menaces) et facteurs de succès (forces et opportunités) ayant une incidence sur le système de management QSE sont mis en évidence.

4. Elaboration de recommandations pour la mise en conformité de l'organisation dans sa gestion QSE et la prévention des risques associés à son activité *En s'appuyant sur les résultats des diagnostics et l'identification des exigences, le responsable QSE détermine les risques encourus par l'organisation et les risques que pourraient subir les parties intéressées. Il formalise le programme de mise en conformité QSE pour, d'une part, atteindre les objectifs stratégiques et/ou opérationnels fixés par la Direction, et, d'autre part, réduire ou supprimer les risques. Il élabore et fait valider les objectifs QSE par la direction concernée (Direction Générale, Direction de la production…) et négocie si nécessaire les moyens matériels, humains et financiers nécessaires à sa réalisation et à sa surveillance.*	C.7 Analyser, après recensement exhaustif, les risques majeurs menaçant l'organisation, compte tenu de l'environnement règlementaire, normatif et de la nature de son activité, en mobilisant des outils de cotation permettant leur qualification et leur degré de criticité, afin d'identifier, de hiérarchiser et de prioriser les actions permettant de les réduire ou supprimer.		- L'analyse des risques n'omet aucun risque majeur. - Les risques sont hiérarchisés par le biais de critères de cotation adaptés à l'organisation, formalisés et mesurables.
	C.8 Construire un plan d'actions pour la mise en conformité des processus de l'organisation, en les ordonnançant et en associant les moyens nécessaires à leur réalisation, afin d'assurer l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels.		- Les actions proposées sont pertinentes au regard des risques identifiés (prise en compte des aspects réglementaires ou normatifs, adéquation entre les risques et les moyens mis en œuvre…). - Les actions sont hiérarchisées, compte tenu des objectifs et priorités de l'organisation, ainsi que de l'évaluation de leur faisabilité. - Le plan d'actions intègre des indicateurs de pilotage spécifiques.
	C.9 Convaincre les acteurs décisionnaires de l'organisation de la pertinence du plan d'actions, en développant un argumentaire justifiant son bien-fondé et son efficacité en matière de prévention/traitement des risques et de mise en conformité des processus et produits/services, afin d'obtenir la validation des objectifs et des moyens nécessaires ou, le cas échéant, de l'amender.		- Les propositions d'actions sont argumentées et intelligibles pour les acteurs décisionnaires. - Les objectifs proposés sont clairement définis en lien avec la stratégie QSE de l'organisation et avec la minimisation des risques identifiés. - Les objectifs sont fixés définitivement avec les acteurs décisionnaires, après amendement le cas échéant.

5. Participation à l'élaboration de la stratégie de communication QSE de l'organisation *En lien avec les acteurs concernés (service communication, animateurs QSE, représentants du personnel, responsables de services…), le responsable QSE élabore ou participe à l'élaboration de la stratégie de communication nécessaire à la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie QSE.*	C.10 Déterminer, en lien avec les acteurs internes concernés, les vecteurs de communication à mobiliser, en tenant compte des caractéristiques de l'organisation et des cibles internes et externes visées, afin d'assurer la valorisation et la compréhension de ses engagements sur les sujets en lien avec la QSE.	Dans le cadre de situations réelles d'entreprise ou d'études de cas simulées, chaque candidat réalise des actions et supports de communication en lien avec l'activité QSE d'une organisation : - un plan de communication interne, sous forme d'un livrable écrit individuel ; - l'animation d'une réunion sur un sujet QSE (incluant une prestation orale individuelle et l'utilisation d'un support de communication spécifique), - les recommandations de traitement d'une situation de crise QSE en termes de communication interne et/ou externe, sous la forme d'un livrable écrit individuel.	- Les vecteurs de communication sont choisis en coordination avec les parties prenantes. - Les vecteurs de communication sont choisis en tenant compte des contraintes techniques, organisationnelles, humaines et économiques de l'organisation.
	C.11 Elaborer les supports de communication QSE de l'organisation, en structurant leur mise en forme, en respectant les formats imposés et en tenant compte du ou des interlocuteurs concernés par le message et de leurs problématiques d'accessibilité, afin d'assurer une communication efficace, cohérente et transparente.		- Les outils de communication sont choisis en cohérence avec les objectifs à atteindre. - Ils sont adaptés aux contraintes et aux cibles (opérationnels, direction, acteurs QSE, institutionnels…). - Les outils de communication sont formalisés dans le respect des exigences et standards professionnels (format, contenu…) et prouvent une maîtrise des outils bureautiques couramment usités (traitement de texte, tableur, logiciel de présentation). - Les outils de communication sont conçus et formalisés en satisfaisant les impératifs d'accessibilité des personnes en situation de handicap.
6. Diffusion interne des informations en lien avec la démarche QSE de l'organisation *En interne, le responsable QSE recherche l'adhésion des interlocuteurs aux projets QSE. Il informe régulièrement les parties prenantes concernées de l'évolution de la politique QSE par le biais des vecteurs de communication les plus adaptés. Il met en œuvre un plan de*	C.12 Transmettre dans les délais impartis les informations en lien avec les projets QSE de l'organisation, en ciblant les interlocuteurs concernés et en utilisant les canaux et supports adaptés, afin de maintenir leur degré de connaissance de sa politique QSE et de son évolution.		- Le message est intelligible (contextualisation si nécessaire, utilisation d'un vocabulaire adapté, capacité à expliciter les objectifs et les résultats…) - Les documents sont diffusés dans le respect des délais et aux bons interlocuteurs, dans les formats attendus.

communication relatif aux différents risques existants et aux plans d'actions adoptés pour les minimiser ou les supprimer.	C.13 Animer les réunions en lien avec les sujets et projets QSE de l'organisation à destination des interlocuteurs internes de l'organisation, en tenant compte de leur format, de leur objet et des profils des participants (notamment concernant les besoins des personnes en situation de handicap), afin de favoriser leur adhésion, leur implication et, ce faisant, la minoration ou la suppression des risques.		- La réunion est préparée en amont et les informations nécessaires à son bon déroulement sont transmises préalablement aux personnes concernées. - Le choix des outils et supports de la réunion est adapté aux contraintes et aux objectifs (présentiel, distanciel…). - Le déroulement et l'animation sont maitrisés. - Les techniques d'animation sont inclusives et tiennent compte des besoins spécifiques des personnes en situation de handicap. - La réunion fait l'objet d'une communication en aval. - Les objectifs assignés à la réunion sont atteints (brainstorming, réunion d'information, de formation ou de sensibilisation) dans le respect des différents protagonistes.
7. Communication externe de l'organisation en matière de QSE *Vis-à-vis de l'extérieur, le responsable QSE contribue à la communication à destination des acteurs institutionnels pour porter à leur connaissance les actions mises en œuvre, soit à leur initiative, soit à l'initiative de l'organisation. En cas de dysfonctionnements, il participe pleinement à la communication de crise.*	C.14 Assurer un appui à la direction en participant à des réunions avec les institutions publiques et les associations locales pouvant être impactées par les activités de l'organisation, afin de justifier, en les expliquant, les mesures prises pour anticiper les situations de risques ou pour en assurer la gestion.		- En fonction du sujet, les bons interlocuteurs sont sollicités. - Les messages délivrés sont adaptés aux interlocuteurs et au sujet. - Les messages délivrés permettent aux parties prenantes d'évaluer l'efficacité des mesures de prévention en lien avec l'activité de l'organisation.
	C.15 Contribuer au processus de résolution de crise, en conseillant la direction de l'organisation dans la mise en place d'une communication adaptée compte tenu de la gravité de la situation et de ses conséquences humaines et matérielles, afin de minorer ses effets pour sa notoriété et son image vis-à-vis de ses partenaires et du public.		- Les conséquences de la crise sont analysées et le périmètre concerné est couvert. - Les mesures et actions de communication proposées à la Direction sont adaptées au contexte et à la gravité de la crise.

8. Création ou mise à jour des processus SMQSE de l'organisation *En tenant compte des spécificités sectorielles et des contraintes inhérentes, et en lien avec les acteurs concernés, le responsable QSE s'assure de l'existence et de la pertinence des processus. Dans le cas de la création d'un SMQSE ex nihilo, il participe à leur élaboration. Dans le cas de processus existants, il veille à leur évolution.* *Il participe, à son niveau, à la sécurisation du système d'information, en lien avec les acteurs directement concernés (Direction Générale, Responsable et/ou Directeur du SI, responsable de traitement, Délégué à la Protection des Données...).*	C.16 Mettre en place les processus métiers de l'organisation en lien avec les exigences normatives ou réglementaires et les référentiels disponibles, en établissant les procédures, modes opératoires et règles à appliquer, afin d'assurer l'efficacité et la conformité des pratiques, ainsi que la qualité des produits/services proposés.	Dans le cadre de situations réelles d'entreprise ou d'études de cas simulées, chaque candidat réalise les actions et documentations constitutives d'un système de management QSE : - l'élaboration et la formalisation de la documentation associée à un ou plusieurs processus métier et à la sécurisation du SI sous la forme d'un livrable écrit individuel ; - la réalisation d'un audit interne ou externe, donnant lieu à la restitution individuelle ou collective d'un livrable écrit et d'un oral individuel ; - à partir d'un plan d'audit ou programme d'inspection transmis par un organisme certificateur, la préparation collective de l'organisation détaillée (listing des éléments de preuve à préparer, management des pilotes de processus) avec restitution d'un livrable écrit, d'une restitution orale collective avec un volet individuel.	- Les contraintes et les exigences associées aux processus sont correctement identifiées et intégrées. - Les processus sont adaptés. - Les pilotes et animateurs se sont appropriés les processus pour piloter leur activité QSE. - Les processus sont examinés régulièrement pour s'assurer de leur pertinence et, si nécessaire, les faire évoluer
	C.17 Formaliser les outils documentant les processus métiers de l'organisation, en veillant à leur actualisation et à leur accessibilité, afin d'en faciliter l'appropriation et l'application par les acteurs internes concernés.		- La documentation est accessible tant sur le plan de la mise à disposition que du contenu. - La déclinaison processus / procédures / modes opératoires répond aux exigences et aux besoins des parties prenantes. - La documentation fait l'objet des mises à jour nécessaires, opportunes et tracées, garantissant la mise à disposition de la version actualisée.
	C.18 Contribuer à la sécurisation du SI de l'organisation, en sensibilisant les acteurs internes aux risques liés à la sécurité des données et aux pratiques non contrôlées par la DSI (*Shadow IT, IA…*), afin de développer une prise de conscience des responsabilités collectives et individuelles en la matière, d'obtenir leur implication dans le système de management QSE, et d'éviter les défaillances, dysfonctionnements et risques associés.		- Les enjeux de la sécurité des SI de l'organisation sont restitués. - Les pratiques porteuses de risque (*shadow IT*, *shadow IA*, traitements non conformes des données…) et leurs conséquences possibles sont recensées. - Les actions et mesures d'hygiène à mettre en œuvre pour contribuer à la sécurisation du SI sont formalisées et leur efficacité est mesurable.
9. Animation d'un réseau de pilotes concourant au déploiement du SMQSE *Dans le cadre de son activité de pilotage du SMQSE, le responsable QSE accompagne et conseille les*	C.19 Organiser la mise en place d'un réseau de pilotes de processus au sein de l'organisation, en tenant compte de ses spécificités et en établissant les modalités de mutualisation des expériences et de partage des bonnes pratiques de l'organisation, afin d'assurer la continuité et l'efficacité du SMQSE.		- Les pilotes de processus sont identifiés et l'organisation du réseau est formalisée. - L'organisation du réseau répond à l'objectif d'efficacité du pilotage SMQSE. - Les interfaces sont définies, formalisées et pilotées.

pilotes de processus de façon à atteindre les objectifs QSE fixés par la direction.	C.20 Former les pilotes de processus de l'organisation, en veillant à leur bonne compréhension de la politique QSE de l'organisation et des processus à mettre en œuvre, afin d'assurer la cohérence des actions déployées et garantir la bonne imbrication de la qualité, de la sécurité et des dimensions environnementales.		- Les pilotes sont régulièrement formés et/ou informés des évolutions de la politique QSE. - Le niveau d'information et/ou de maitrise des pilotes est évaluable. - Les actions mises en œuvre par les pilotes sont en cohérence avec la politique QSE.
10. Réalisation d'audits internes et externes de l'organisation et de ses partenaires *Pour surveiller et vérifier la conformité du SMQSE, le responsable QSE organise et conduit des audits de conformité. Ces audits peuvent concerner l'organisation en elle-même (audits internes) et/ou les fournisseurs et sous-traitants (audits externes).*	C.21 Elaborer un plan d'audit de l'organisation et, le cas échéant, de ses fournisseurs sur des périmètres circonscrits, en définissant les ressources à mobiliser et en établissant la planification de sa mise en œuvre, afin de permettre le contrôle régulier de la conformité des processus en lien avec les référentiels applicables.		- Le plan d'audit est formalisé dans le respect de la méthodologie (périmètre, objectifs, acteurs concernés, planification). - Les ressources associées sont adaptées. - Les auditeurs sont formés et leur efficacité est évaluée.
	C.22 Réaliser des audits internes et/ou externes, en appliquant la méthodologie requise et en les documentant, afin d'identifier les points forts, marges de progrès et non conformités de l'organisation ou de ses fournisseurs au regard des normes et référentiels applicables.		- La planification prévisionnelle est respectée ou, si nécessaire, elle fait l'objet de révisions. - Les résultats des audits sont formalisés et communiqués à l'ensemble des acteurs concernés. - Les écarts relevés génèrent des plans d'action formalisés et pertinents. - Les actions sont pilotées et les effets mesurés.
11. Préparation des audits de certification et/ou accréditation et/ou d'inspection réalisés par des instances externes *Le responsable QSE est l'interface avec les instances de contrôle dans le cadrage du plan d'audit et la transmission des attentes auprès de la Direction.*	C.23 Préparer la réalisation des audits ou inspections de l'organisation menés par des instances de contrôle externe, en appuyant les directions opérationnelles concernées dans la collecte des éléments de preuve et justificatifs attendus, et en *briefant* les équipes concernées, afin de réunir les conditions optimales d'une issue favorable.		- Les principaux écarts sont identifiés au préalable. - Les éléments demandés par les instances de contrôle sont mis à la disposition des directions opérationnelles. - Les audits font l'objet de réunions de préparation. - Les équipes sont formées en amont et accompagnées pendant et après la phase d'audit.

	C.24 Etre réactif, voire proactif et force de proposition durant la réalisation de l'audit externe, en instaurant un climat de confiance avec les instances de contrôle et en répondant dans les meilleurs délais à leurs demandes, afin de satisfaire leurs exigences.		- L'appui aux directions opérationnelles et aux équipes fait l'objet d'un processus formalisé permettant l'anticipation des demandes et la mise en place d'outils adaptés ou d'organisations adaptées aux évolutions des exigences des instances externes. - Les plans d'actions répondent aux demandes des instances de contrôle.
12. Elaboration des outils et indicateurs de pilotage du SMQSE de l'organisation *Le responsable QSE s'assure de l'existence d'indicateurs de fonctionnement et/ou de résultats. En cas d'absence, il les met en place en fonction des spécificités de l'organisation, mais aussi des exigences normatives, réglementaires et des exigences des parties prenantes (clients…).*	C.25 Proposer des indicateurs de performance (de fonctionnement et de résultat), en s'appuyant sur les outils existants (INRS…), en les adaptant ou, le cas échéant, en les construisant au regard des objectifs visés (satisfaction clients, indicateurs RH, impact environnemental…), afin de mesurer l'efficacité du SMQSE de l'organisation.	A partir d'une étude de cas réelle ou simulée, chaque candidat prépare une revue de Direction, en réalisant les livrables individuels écrits suivants : - une présentation du bilan et une analyse de la performance du SMQSE, intégrant l'identification des mesures correctives et des leviers d'amélioration, - la formalisation, d'un plan d'amélioration intégrant les techniques et méthodes de gestion de projet associées.	- Les indicateurs de performance sont adaptés à l'organisation (spécificités sectorielles, réglementaires…) et aux processus existants (en nombre et en qualité). - La méthodologie utilisée pour les construire ou les adapter est explicite et/ou le cas échéant, renvoie aux outils existants proposés par les acteurs institutionnels QSE. - Les indicateurs font l'objet d'une revue régulière et évoluent pour tenir compte des nouveaux paramètres.
	C.26 Associer aux indicateurs des objectifs quantitatifs et qualitatifs, en s'appuyant sur une analyse coût/bénéfice (risques et impacts associés), afin de faciliter l'identification des situations nécessitant la mise en œuvre d'actions correctives.		- Les indicateurs sont accompagnés d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. - Les objectifs permettent une mesure qualitative et quantitative des écarts.
	C.27 Construire et faire évoluer des tableaux de bord synthétiques, en s'appuyant sur les outils du système d'information de l'organisation et la mobilisation de données disponibles, afin de faciliter le pilotage du système de management QSE.		- Les tableaux de bord sont structurés et adaptés à l'organisation. - Ils permettent une identification aisée des indicateurs, des objectifs fixés et de l'état d'avancement à un moment donné. - Ils sont construits en utilisant les outils du système d'information de l'organisation et évoluent dans une optique d'amélioration continue.

13. Evaluation continue des processus de l'organisation et de l'efficacité du SMQSE *Le responsable QSE évalue continûment les systèmes organisationnels et opérationnels en repérant (ou en faisant remonter) les anomalies, les réclamations des clients et les dysfonctionnements internes, par l'intermédiaire notamment des indicateurs de fonctionnement et de résultat du système.*	C.28 Analyser régulièrement les indicateurs de performance du SMQSE de l'organisation, en utilisant les méthodes permettant la réalisation d'une interprétation objective et exacte des données restituées, en utilisant des solutions d'intelligence artificielle, le cas échéant, afin d'apprécier ses résultats et d'identifier les écarts avec les objectifs fixés.		- Les indicateurs sont pilotés de façon récurrente. - La consultation des indicateurs donne lieu à une interprétation des métriques et une analyse des écarts.
	C.29 Identifier les causes des dysfonctionnements et écarts constatés, en mobilisant des méthodes de dépistage et de résolution de problème, afin d'orienter le choix des mesures correctives ou d'amélioration continue à mettre en œuvre.		- L'analyse des écarts génère une recherche des causes principales de dysfonctionnement. - Les causes identifiées sont hiérarchisées sur la base de critères explicites et permettent la maitrise des risques identifiés.
	C.30 Formaliser les documents rendant compte des résultats et de la performance QSE de l'organisation, en proposant des restitutions visuelles des données et des synthèses contextualisées, afin de fournir à sa direction des outils éclairant ses décisions.		- Les documents sont adaptés aux interlocuteurs, permettent une synthèse fidèle de la situation en s'appuyant sur les indicateurs, les objectifs associés et les résultats obtenus. - Ils permettent à la Direction de statuer en disposant d'une information fiable, pertinente et actualisée.
14. Construction des plans d'amélioration dans le cadre des revues de directions QSE et mise en œuvre *Le responsable QSE organise régulièrement la revue de direction QSE conformément aux exigences normatives et permet à la direction de prendre les décisions d'amélioration, revoir sa politique et ses objectifs.* *Il veille ensuite à la correction des dérives éventuelles en agissant directement ou en supervisant la réalisation des plans d'amélioration.*	C.31 Préparer la revue de Direction en construisant un plan d'amélioration et de mesures correctives, en hiérarchisant les causes des dysfonctionnements et inefficiences identifiés, afin de corriger les écarts constatés en fonction des niveaux de risque.		- Le plan d'amélioration s'appuie sur l'analyse des causes des dysfonctionnements. - Les actions sont formalisées, hiérarchisées à partir de critères explicites et évaluent les ressources nécessaires à leur réalisation.
	C.32 Identifier et proposer des mesures et actions correctives lors de la revue de direction, en démontrant leur justification compte tenu des risques associés et de leur rapport bénéfice/coût, afin de répondre aux insuffisances constatées.		- Le plan d'amélioration est présenté lors de la revue de direction de façon adaptée, en s'appuyant sur les outils de communication numériques. - Il est argumenté par une analyse coût/bénéfice, y compris les coûts relatifs à leur non-réalisation. - Les décisions prises en Revue de Direction sont formalisées.

	C.33 Piloter la mise en œuvre du plan d'amélioration et de mesures correctives, en mettant en œuvre des méthodes de gestion de projet favorisant la maîtrise de sa réalisation et l'implication active des équipes opérationnelles concernées, afin d'assurer l'atteinte des objectifs prévus et de contribuer à l'optimisation de la performance de l'organisation.		- Le choix des méthodes de gestion de projet mobilisées pour la mise en œuvre du plan d'amélioration est argumenté et l'approche retenue est spécifiée. - Les techniques d'implication des équipes concernées par le plan d'amélioration sont présentées et leur efficacité est démontrée (capitalisation de l'intelligence collective, levée des freins au changement…).