

**ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE**  
**Expert(e) en Audit, Contrôle & Conseil**  
**Version 30/09/2020**

**BLOC 1 : PILOTER ET CONTROLER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.**

<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>A1. Pilotage de la performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration du budget prévisionnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'un état des lieux du marché dans lequel se positionne l'entreprise</li> <li>• Analyse des activités de l'entreprise, intégration de l'ensemble des dépenses et des recettes dans un tableau financier</li> <li>• Chiffrage des objectifs stratégiques</li> <li>• Détermination des moyens alloués</li> </ul> </li>   <li>- Conception d'un système d'information de gestion : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration et implémentation d'outils de calculs de la performance</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>C1.</b> Afin de fixer des objectifs chiffrés en fonction de l'activité de l'entreprise et du marché, établir des prévisions budgétaires en animant le processus budgétaire (volume d'activités, recettes et dépenses prévisionnelles...) en lien avec les autres départements.</p> <p><b>C2.</b> A partir des objectifs chiffrés et des moyens (humains, opérationnels, et financiers) mobilisables, concevoir un système d'information de gestion en élaborant et en implémentant des outils de calculs de la performance afin de fluidifier les échanges de données entre les différents systèmes d'informations existants.</p>	<p><b>E1 (C1 à C6)</b> A partir d'une étude tirée d'un cas réel, le candidat devra :</p> <p>Réaliser une carte de positionnement de l'entreprise dans son environnement</p> <p>Analyser les moyens humains, opérationnels, et financiers mobilisables</p> <p>Etablir les budgets par business unit et direction en positionnant l'entreprise au regard de son marché</p> <p>Elaborer un système de gestion de la performance en définissant les formules de calculs des indicateurs clés, la nature des sources de données et les équipes responsables de leur correcte alimentation (« data</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un état des lieux du marché dans lequel se positionne l'entreprise est réalisé</li> <li>• Les activités de l'entreprise sont explicitées, l'ensemble des dépenses et des recettes sont intégrées au sein d'un tableau financier</li> <li>• Les objectifs stratégiques sont chiffrés</li> <li>• Les moyens alloués sont déterminés</li> <li>• La structure des budgets élaborés est justifiée</li>   <li>• Des outils de calculs de la performance sont élaborés et implémentés</li> <li>• Les échanges de données sont sécurisés</li> </ul>

**ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE**  
**Expert(e) en Audit, Contrôle & Conseil**  
**Version 30/09/2020**

<p>A2. Contrôle de la performance :</p> <p>- Evaluation de la performance de l'activité de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcul des écarts</li> <li>• Analyse et interprétation des données</li> <li>• Calcul du solde intermédiaire de gestion,</li> <li>• Elaboration d'indicateurs d'efficacité tels que le résultat sur objectif,</li> <li>• Elaboration d'indicateurs d'efficience avec les comparaisons temporelles,</li> <li>• Elaboration d'indicateurs de pertinence avec des comparaisons externes</li> </ul> <p>- Orientation de la stratégie de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction d'un tableau de bord en fonction de la nature de l'activité (stratégique, gestion, opérationnelle, sociale et environnementale)</li> </ul>	<p><b>C3.</b> A partir des prévisions budgétaires précédemment établies et en lien avec le système d'information de gestion, calculer et analyser les écarts de gestion pour évaluer la performance de de l'activité</p> <p><b>C4.</b> Afin de proposer les mesures correctives propres à rapprocher résultats et objectifs (Efficacité), résultats et moyens (Efficience), mettre en œuvre les différentes formes de tableau de bord (stratégique, de gestion, opérationnel, sociale et environnementale).</p>	<p>owner »), ainsi que leurs fréquences de mises à jour et d'archivage de données.</p> <p>Analyser les marges du compte de résultat, les différents indicateurs de coûts (marginal, complets, spécifiques) et faire le lien avec la comptabilité analytique</p> <p>Proposer des tableaux de bords de la performance visant à respecter les obligations des normes RSE et la stratégie de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les calculs d'écarts sont exacts</li> <li>• Les écarts de gestion de gestion sont identifiés et leurs causes explicitées</li> <li>• Les tableaux de bord de performance définis permettent d'assurer le suivi (stratégique, gestion, opérationnel, social et environnemental)</li> <li>• Les obligations des normes RSE et la stratégie de l'entreprise sont respectées</li> </ul>
---	---	---	---

**ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE**  
**Expert(e) en Audit, Contrôle & Conseil**  
**Version 30/09/2020**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition auprès de sa direction (générale ou d'une business unit) de recommandations et plans d'actions en matière de fixation des prix, de volume d'activité ou d'objectifs à atteindre</li> </ul>	<p><b>C5.</b> Afin d'atteindre les objectifs fixés au budget, établir des recommandations de stratégies de prix et tarifs, de volume d'activités et de maîtrise des coûts permettant d'orienter la stratégie de l'entreprise.</p>	<p>Calculer les différentes sensibilités de l'activité aux facteurs de prix, volume, coûts et proposer des ajustements</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les recommandations proposées sont argumentées sur la base des facteurs de prix, du volume d'activité et des coûts</li> <li>• Les recommandations proposées sont mesurables</li> <li>• Un rétroplanning est proposé et permet d'établir une vision prospective</li> <li>• Les mesures correctives proposées permettent de gagner en efficacité et en efficience.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de l'opportunité de projet en fonction de calculs de rentabilité</li> </ul>	<p><b>C6.</b> Pour valider la pertinence de nouveaux projets, procéder aux calculs de rentabilité présents dans le business plan en déterminant les coûts directs et le point mort.</p>	<p>Calculer la rentabilité des nouveaux projets et déterminer les coûts et le point mort associé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts directs et le point mort sont déterminés</li> </ul>

**ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE**  
**Expert(e) en Audit, Contrôle & Conseil**  
**Version 30/09/2020**

**BLOC 2 : REALISER ET ANIMER LE CONTROLE ET L'AUDIT AU SEIN DE L'ENTREPRISE OU POUR UN CLIENT**

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>A1. Réalisation du contrôle et de l'audit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie des risques et des procédures de contrôle en interne ou chez le client :</li> <li>• Réalisation d'une analyse sectorielle</li> <li>• Identification et hiérarchisation des risques propres à l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation de l'efficacité du contrôle des risques inhérents à l'établissement des comptes de l'entreprise et à la performance opérationnelle (dont les nouveaux processus de mise en relations digitaux) et/ou stratégique.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>C7.</b> Elaborer une cartographie des risques internes et externes à l'entreprise en s'appuyant sur une analyse sectorielle afin de préparer la mise en place d'un contrôle permettant d'identifier les enjeux et les risques propres à l'entreprise.</p> <p><b>C8.</b> Mettre en œuvre/place une démarche d'audit (opérationnel, stratégique et financier) pour évaluer les risques de l'activité et les maîtriser.</p>	<p><b>E2 (C7 à C11)</b> A partir d'une étude tirée d'un cas réel, le candidat devra :</p> <p>Mobiliser la méthodologie et les outils dans le cadre d'une étude de cas portant sur l'audit :</p> <p>Identifier et hiérarchiser les risques liés à l'activité récurrente et exceptionnelle ;</p> <p>Gérer les relations et les échanges avec les parties internes ou externes (commissaires aux comptes et les régulateurs) ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cartographie des risques couvre toutes les activités opérationnelles internes et externes de l'entreprise</li> <li>• Les risques liés à l'activité récurrente et exceptionnelle sont identifiés et hiérarchisés.</li> <li>• L'état des lieux des procédures d'audit est effectué</li> <li>• La procédure d'audit retenue est justifiée</li> <li>• Le choix des processus audités, de l'échantillonnage et des preuves retenues est justifié</li> <li>• Le choix des personnes interviewées pour répondre à l'audit est justifié</li> <li>• L'efficacité du contrôle des risques inhérents à l'établissement des comptes de l'entreprise et à la</li> </ul>

**ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE**  
**Expert(e) en Audit, Contrôle & Conseil**  
**Version 30/09/2020**

<p>- Application d'une démarche d'audit opérationnel, stratégique ou/et financier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'un diagnostic des procédures recommandées ;</li> <li>• Préparation des éléments nécessaires à un audit ;</li> <li>• Transmission des éléments nécessaires à un audit ;</li> <li>• Conception d'un programme de mission d'audit ;</li> <li>• Conduite d'un audit ;</li> <li>• Proposition de recommandations stratégiques.</li> </ul> <p>- Conception et/ou mise en place ou aide à la conception d'un système d'informations spécifique à l'échantillon d'audit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etat des lieux de l'ensemble de la chaîne d'information comptable et financière.</li> </ul>	<p><b>C9.</b> A partir de l'audit d'une entreprise, établir des recommandations stratégiques dans le but d'atteindre un niveau de risque fixé.</p> <p><b>C10.</b> Afin d'améliorer le traitement des données opérationnelles (dont informations clients), financières, ou encore des contacts clients, automatiser la collecte des informations en mettant en place un système d'information.</p>	<p>Proposer des recommandations chiffrées et argumentées en vue d'améliorer les processus existants ;</p> <p>Appréhender la logistique de la chaîne d'information comptable et financière notamment via un progiciel de gestion intégré (ERP), ou encore la manipulation de données avancées (« datalake » et « smart data »).</p>	<p>performance opérationnelle est évaluée</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats de l'audit sont mis à dispositions des parties externes (commissaires aux comptes, régulateurs) sur demande</li> <li>• Les propositions stratégiques sont chiffrées et argumentées</li> <li>• Les recommandations proposées sont mesurables</li> <li>• Un rétroplanning est proposé et permet d'établir une vision prospective</li> <li>• Le niveau de risque fixé est atteint</li> <li>• L'ensemble de la chaîne d'information comptable et financière est explicité et formalisé par un progiciel de gestion intégré.</li> <li>• Un espace de stockage global des informations (datalake) est utilisé et permet de traiter et transformer</li> </ul>
---	---	--	---

**ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE**  
**Expert(e) en Audit, Contrôle & Conseil**  
**Version 30/09/2020**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix et implémentation du/des progiciels.</li> <li>• Application de méthodes de manipulations de données avancées.</li> </ul> <p>A2. Animation du contrôle:</p> <p>- Structuration des échanges d'information sur les données opérationnelles et financières entre les différents services de l'entreprise et l'expert en audit, contrôle, conseil.</p> <p>Organisation de l'amélioration continue.</p>	<p><b>C11</b> Mettre en œuvre et piloter une démarche d'amélioration continue portant notamment sur le système d'information de gestion et la qualité des données afin d'optimiser les processus comptables et financiers et de détecter plus rapidement les risques et les sources de gains.</p>	<p>Proposer des améliorations à partir d'un système d'informations donné.</p> <p>Émettre des préconisations quant à l'amélioration des processus, de la détection des risques et des sources de gain possibles.</p>	<p>l'information afin de satisfaire les besoins d'analyse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une approche smart data est utilisée : les données sont analysées à la source sans avoir besoin de les transmettre vers un système centralisé.</li> <li>• Le traitement des données est automatisé</li> <li>• Des nouveaux canaux de contacts client sont identifiés</li> <li>• Le cadre réglementaire lié à la digitalisation des informations (datamining, segmentation) est respecté.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SIG implémenté, concentre et organise l'ensemble des échanges</li> <li>• Les recommandations formulées sont argumentées et permettent de d'optimiser le traitement, la transformation et le transfert de l'information/données.</li> <li>• Les préconisations d'amélioration du SIG permettent d'optimiser les processus comptables et financiers, de détecter les risques et les sources de gains.</li> </ul>
---	---	---	--

**ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE**  
**Expert(e) en Audit, Contrôle & Conseil**  
**Version 30/09/2020**

**BLOC 3 : CONSEILLER, INFORMER EN MATIERE DE FISCALITE ET DROITS DES AFFAIRES**

<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>A1. Conseil et information en fiscalité et droits des affaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'un diagnostic en termes de fiscalité et droits des affaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des risques légaux.</li> <li>• Veille juridique active dans un ou plusieurs domaines (jurisprudence, évolution de la réglementation, déontologie...).</li> </ul> </li> <li>- Conseils et informations auprès des collaborateurs de l'entreprise sur des questions légales ou fiscales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification d'optimisations fiscales de l'entreprise en lien</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>C12.</b> Identifier les risques légaux (financiers, fiscaux, pénaux...) en s'appuyant sur une analyse continue des textes réglementaires et de diagnostics afin d'évaluer leurs incidences sur l'activité de l'entreprise.</p> <p><b>C13.</b> A partir du diagnostic fiscal et juridique mener des analyses comparatives dans un contexte international en s'appuyant sur les normes en vigueur (US GAAPs, IFRS, françaises) pour identifier des opportunités fiscales.</p>	<p><b>E3 (C12 à C15)</b> A partir d'une étude de cas avec remise d'un dossier écrit et soutenance orale, le candidat devra établir un diagnostic et des préconisations et notamment :</p> <p>Mettre en place des outils de contrôle et de pilotage des risques juridiques et fiscaux.</p> <p>Mobiliser les connaissances du système comptable et réglementaire national et international.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les risques légaux (financier, fiscaux, pénaux, ...) sont identifiés et les incidences sur l'activité de l'entreprise sont établies</li> <li>• Les métriques liées à la fiscalité sont calculées (calcul de l'impôt sur les sociétés, amortissements, reports).</li> <li>• Dans le cadre d'opérations internationales, le prix de cession interne (Transfert Pricing Agreement) est déterminé</li> <li>• Les ajustements pour passer d'une norme française (French GAAP) ou</li> </ul>

**ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE**  
**Expert(e) en Audit, Contrôle & Conseil**  
**Version 30/09/2020**

<p>avec la réglementation dans un cadre national ou international.</p> <p>- Propositions de recommandations et solutions.</p> <p>- Gestion des litiges et des contentieux commerciaux.</p>	<p><b>C14.</b> Proposer les solutions juridiques et fiscales en s'appuyant sur la méthodologie des contentieux et des procédures d'escalade juridiques et fiscales vue de soutenir les différentes opérations de gestion (création d'une nouvelle société, filiale, opération de fusion-acquisition).</p> <p><b>C15.</b> Gérer les litiges et les contentieux commerciaux en appliquant les procédures réglementaires afin de proposer une résolution.</p>	<p>Identifier les optimisations fiscales de l'entreprise en lien avec la réglementation.</p> <p>Mobiliser la méthodologie des contentieux et les procédures d'escalade juridiques et fiscales.</p>	<p>américaine (US GAAP) à une norme internationale IFRS sont calculés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le choix de la structure juridique suite à une fusion ou une acquisition est justifié. Les choix juridiques opérés permettent de mener à bien les opérations de gestion de l'entreprise.</li> <li>• Les procédures de contentieux sont respectées</li> <li>• Des solutions à l'amiable sont proposées et argumentées</li> </ul>
--	--	--	---

**ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE**  
**Expert(e) en Audit, Contrôle & Conseil**  
**Version 30/09/2020**

**BLOC 4 : ANIMER DES EQUIPES METIERS DANS LE CADRE D'UNE MISSION D'AUDIT ET D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE**

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>A1. Animation des équipes métiers dans le cadre d'une mission d'audit et d'analyse de la performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic des contraintes métiers et mise en perspective des objectifs stratégiques &amp; opérationnels de l'organisation et si nécessaire avec l'appui des services RH.</li> </ul>	<p><b>C16.</b> Elaborer une cartographie des problématiques métiers en s'appuyant sur une analyse des contraintes, de l'éthique et de la déontologie inhérentes à chaque métier au regard des objectifs préalablement défini afin de pouvoir identifier les points forts et les pistes d'amélioration des processus d'une activité.</p>	<p><b>E4 (C16 à C17)</b> Dans le cadre d'une mise en situation le candidat devra démontrer sa capacité à animer des équipes pluridisciplinaires et notamment :</p> <p>Elaborer une enquête qualitative ou quantitative de terrain pour diagnostiquer les pratiques actuelles.</p> <p>Identifier en interne ou en externe les chartes éthiques et déontologique de chaque fonction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'enquête menée respecte une méthodologie de recherche.</li> <li>• Les guides d'entretiens/questionnaires définissent les principaux axes de l'étude, les thèmes abordés, les objectifs communiqués aux participants, le déroulé de la séance et les questions posées aux participants.</li> <li>• Les chartes internes ou externes sont listées</li> </ul>

**ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE**  
**Expert(e) en Audit, Contrôle & Conseil**  
**Version 30/09/2020**

<p>- Coordination des équipes après analyse des enjeux de chaque mission dans un contexte transversal et multiculturel.</p>	<p><b>C17.</b> Piloter une équipe dans un environnement international et transversal afin d'optimiser les performances individuelles et collectives en identifiant et explicitant les problématiques managériales, en adaptant les compétences individuelles au référentiel métier et en définissant des fiches de postes.</p>	<p>Identifier les problématiques managériales rencontrées dans le cadre d'audit ou d'analyse de performance.</p> <p>Attribuer les missions de chacun des collaborateurs et proposer une feuille de route            Simuler des entretiens sous forme d'atelier            Faire le compte rendu des évaluations réalisées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les compétences métiers sont synthétisées.</li> <li>• Les problématiques managériales rencontrées dans le cadre de l'audit ou d'analyse de performance sont identifiées et explicitées.</li> <li>• Des points de progression vis-à-vis du référentiel de compétences du métier sont identifiés.</li> <li>• Les missions sont attribuées à chacun des collaborateurs.</li> <li>• Une feuille de route des missions est proposée pour chacun des collaborateurs.</li> <li>• Les évaluations des équipes permettent de dégager des points forts et les pistes d'amélioration, le compte rendu est réalisé.</li> </ul>
---	--	---	---

**ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE**  
**Expert(e) en Audit, Contrôle & Conseil**  
**Version 30/09/2020**

<p>- Conduite de projet d'amélioration continue (lié aux recommandations) avec éthique et déontologie dans un cadre collaboratif incluant la conception du projet, son pilotage, sa communication et sa diffusion.</p> <p>- Proposition de solutions afin de convaincre les parties prenantes de la pertinence de pistes d'amélioration et d'optimisation.</p>	<p><b>C18.</b> Conduire le projet d'amélioration continue et/ou le plan d'action en établissant des moyens de communication entre les acteurs opérationnels, managers de proximité et managers stratégiques afin de fluidifier les processus de mise en œuvre.</p> <p><b>C19.</b> Proposer des solutions en analysant et en sélectionnant les arguments financiers, techniques et légaux afin de convaincre les parties prenantes de la pertinence pistes d'amélioration et de minimiser les risques.</p>	<p><b>E5 (C18 et C19)</b> Dans le cadre d'une étude de cas, le candidat devra démontrer sa capacité à mettre un œuvre un plan d'action et notamment:</p> <p>Décider des collaborateurs à solliciter et de la gouvernance à mettre en œuvre ;</p> <p>Sélectionner les éléments clés permettant d'alimenter les livrables de communications financières externes ou internes, rapport RSE, rapport annuel ;</p> <p>Proposer des solutions argumentées afin de convaincre la direction d'une organisation et/ou de partenaires extérieurs (banquier, investisseurs...) de la pertinence des risques et pistes d'optimisations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le choix de gouvernance est justifié.</li> <li>• Des indicateurs de déploiement du projet ou plan d'actions sont élaborés et leur suivi est assuré.</li> <li>• Les éléments clés permettant d'alimenter les livrables de communications, financières externes ou internes, rapport RSE, rapport annuel sont sélectionnés.</li> <li>• Les solutions/préconisations sont argumentées en termes de gestion des risques et des pistes d'amélioration.</li> </ul>
--	---	---	---