

## 5 - REFERENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

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

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<b>Bloc n°1 Créer, paramétrer et développer un système d'information et de gestion comptable et financière</b>			
A1. Paramétrage du système d'information financier et comptable	C1. Paramétrer le système d'information en fonction des informations comptables et financières nécessaires à la gestion de l'entreprise en lien avec les autres systèmes d'information ERP et CRM afin d'exécuter les procédures comptables et de produire toutes informations utiles à l'édition des états et leur analyse.	<b><u>E1. Etude de cas individuelle (n°1- partie 1/2)</u></b>  <b>Le candidat devra à partir d'un ou plusieurs progiciels de comptabilité/gestion et sur la base d'un ensemble de données paramétrer le logiciel et le tester afin de disposer de l'ensemble des informations nécessaires à une gestion efficace et à la communication des données quantitatives et qualitatives.</b>	CE1. Le logiciel / progiciel est choisi en fonction de la taille de l'entreprise et des données à traiter.  CE2. Le paramétrage est en adéquation avec les besoins de l'entreprise.  CE3. Le paramétrage du système d'information est complet et permet une analyse fine de la comptabilité générale et analytique.  CE4. Le candidat identifie les informations utiles, redondantes et sans objet.

			<p>CE5. Le paramétrage permet que les données saisies à partir des pièces comptables soient conformes à la réglementation et exhaustives pour permettre le contrôle de gestion.</p> <p>CE8. Les sélections d'autres informations extra-comptables sont cohérentes avec celles comptables et pertinentes à la production d'une image fidèle.</p>
<p>A2. Élaboration des procédures opérationnelles de gestion comptable et budgétaire, et choix des outils de gestion</p>	<p>C2. Élaborer des procédures opérationnelles de gestion comptable et budgétaire en choisissant les outils afférents, en définissant les responsabilités de chacun en matière budgétaire, de paiement, d'encaissement et de traitement des informations liés aux contrats et aux prescriptions relatives aux amortissements et provisions, afin que l'ensemble des flux financiers soient comptabilisés en temps réel et permettent de produire une image économique fidèle de l'entreprise.</p>	<p><b><u>E1. Etude de cas individuelle (n°1-partie 2)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra sur la base d'un cas d'entreprise et d'un audit interne écrire les procédures opérationnelles permettant à chaque service de disposer des informations nécessaires à leur gestion comptable, financière et budgétaire.</b></p>	<p>CE1. Les procédures comptables permettent de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de comptabilité et de contrôle de gestion.</p> <p>CE2. Les outils choisis (immobilisations matérielles et immatérielles, gestion des stocks, gestion de la trésorerie, gestion de la facturation, gestion de la paie, gestion des contrats, dont financiers, gestion des crédits-baux, gestion immobilière, gestion des assurances, gestion des délais de paiement), sont adaptés aux procédures et au volume d'opérations à traiter.</p> <p>CE3. Le processus comptable comprend des modalités de contrôle interne permettant de s'assurer du degré de régularité, de la sincérité et de la fidélité des opérations comptables et financières.</p>

			CE4. Les modalités de contrôle interne prévues permettent de s'assurer de l'application des procédures comptables par les autres services (récupération des informations extra-comptables).
A3. Edition des états financiers propres au reporting opérationnel	C3. Élaborer des outils de reporting comptables et financiers en français et en anglais et les communiquer auprès de la Direction générale et des décisionnaires, en produisant les informations pertinentes sous forme de tableaux de bord et d'états financiers synthétiques, afin de préparer la prise de décision.	<p><b><u>E2. Etude de cas individuelle (N°2)</u></b></p> <p><u>Partie 1.</u></p> <p><b>Le candidat devra concevoir les différents outils de reporting des données comptables, financières et budgétaires facilitant la prise de décision.</b></p>	<p>CE1. Les informations sélectionnées sont pertinentes au regard des besoins des différents destinataires.</p> <p>CE2. Les tableaux de bord font ressortir les KPI essentiels.</p> <p>CE3. Les informations comptables et financières sont présentées de manière synthétique et précise favorisant les prises de décision.</p> <p>CE4. Les états financiers produits tiennent compte de l'ensemble des données historiques et prévues. - Les informations comptables sont retraitées en langue anglaise en tenant compte des normes IAS usuelles.</p> <p>CE5. Le reporting présenté en langue anglaise de manière fluide en utilisant le vocabulaire professionnel adapté (comptable et financier).</p>

			<p>CE6. Le candidat répond aux questions du jury en langue anglaise.</p> <p>CE7. Les informations critiques exigeant des prises de décision ou des analyses complémentaires sont repérées et mises en évidence.</p>
<p>A4. Révision et clôture des comptes sociaux et édition des états financiers définitifs de l'exercice</p>	<p>C4. Superviser la clôture comptable de l'exercice en réalisant des opérations de clôture et d'inventaire conformes aux réglementations nationales et internationales, afin d'éditer les comptes définitifs de l'exercice et de les communiquer aux actionnaires et aux tiers ayant droit, dont l'auditeur.</p>	<p><b><u>E3. Etude de cas individuelle (n°3):</u></b></p> <p><b>Le candidat devra, à partir de pièces comptables et de différents documents financiers, sélectionner les informations pertinentes à la clôture de l'exercice et procéder aux calculs, des charges, produits, amortissements et provisions, et procéder à l'édition des états définitifs en les commentant</b></p>	<p>CE1. Toutes les informations comptables utiles à la clôture sont prises en compte.</p> <p>CE2. Les calculs (amortissements, provisions, valorisation des stocks) doivent être parfaitement justifiés.</p> <p>CE3. Les réglementations comptables nationales et internationales sont respectées.</p> <p>CE4. Le candidat identifie toutes les difficultés pouvant exiger le recours à un tiers expert ou des informations complémentaires.</p> <p>CE5. Après avoir consolidé les comptes (en justifiant la méthode de consolidation), le candidat est capable d'éditer les états définitifs qui doivent être complets.</p>

<b>Bloc n°2 Piloter la performance opérationnelle de l'entreprise</b>			
A5. Conception du budget opérationnel et mise en place des indicateurs de performance	C5. Concevoir le budget opérationnel en lien avec la Direction Générale, en définissant les besoins, les objectifs et les ressources/moyens afférents des centres de responsabilité de l'organisation, afin de maximiser la marge opérationnelle d'atteindre les objectifs stratégiques	<p><b><u>E4. Etude de cas individuelle (n°4-partie 1/3):</u></b></p> <p><b>Le candidat devra construire un budget opérationnel en fonction des moyens et objectifs prédéfinis.</b></p>	<p>CE1 . Les centres de coûts sont bien identifiés et distincts.</p> <p>CE2. Les besoins, objectifs et ressources des centres de responsabilité sont bien identifiés.</p> <p>CE3. Le budget est complet (pour chaque centre de responsabilité) et cohérent (au global).</p> <p>CE4. Les budgets recettes et coûts sont affectés au(x) bon centre(s).</p> <p>CE5. Les indicateurs de suivi sont pertinents et complets.</p>

<p>A6. Mesure des performances économiques</p>	<p>C6. Définir des KPI relatifs à la performance portant sur les ventes, les coûts, la productivité de chaque service et pour l'ensemble de l'organisation afin d'évaluer son efficacité, son efficacité, sa cohérence</p>	<p><b><u>E4. Etude de cas individuelle (n°4-partie 2/3):</u></b></p> <p><b>Le candidat devra produire un tableau d'indicateurs de performances et apporter les commentaires explicatifs afférents.</b></p>	<p>CE6. Les indicateurs sont présentés sous forme de résultat absolu et/ou de ratios, relatifs à une période et en référence à leur valeur passée, et ce pour chaque activité/service.</p> <p>CE7. Les calculs de l'efficacité (moyens / résultats), de l'efficacité (résultats/objectifs) et de la cohérence (moyens/objectifs) sont complets et justifiés.</p> <p>CE8. Les principaux indicateurs sont commentés (niveau absolu et variation relative dans le temps) ; les variations de la productivité sont spécifiquement expliquées.</p>
<p>A7. Optimisation des performances économiques</p>	<p>C7. Analyser les performances de l'entreprise en calculant les écarts entre celles budgétées et celles réelles, tout en les rapportant aux objectifs, afin d'identifier des zones d'optimisation et préparer des décisions stratégiques en lien avec la Direction Générale et les centres de responsabilité.</p>	<p><b><u>E4. Etude de cas individuelle (n°4-partie 3/3):</u></b></p> <p><b>Le candidat devra calculer les écarts de performance entre le réel observé et le budgété, en les commentant.</b></p>	<p>CE1. Le calcul des écarts est complet et justifié, en particulier celui des coûts fixes, variables et complets. -Le calcul des coûts est effectué selon la méthode traditionnelle.</p> <p>CE2. Les causes des écarts sont identifiées et commentées en distinguant ce qui relève de la conjoncture et d'aspects structurels.</p>

			<p>CE3. Le calcul de sensibilité est pertinent et porte sur les causes les plus importantes.</p> <p>CE4. Les zones d'amélioration/optimisation sont clairement identifiées.</p> <p>CE5. L'état de synthèse et ses commentaires suggèrent des solutions concrètes ou axes d'amélioration.</p>
A8. Contrôle des flux de trésorerie	C8. Concevoir les outils de gestion de la trésorerie de l'entreprise, en suivant, anticipant et prévoyant les soldes de trésorerie, en évaluant les besoins/excédents de trésorerie liés au cycle d'exploitation et d'investissement, en intégrant les apports de financement liés au cycle de financement, afin de déterminer un niveau de trésorerie optimal.	<p><b><u>E5. Etude de cas individuelle (n°5-partie 1/2)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra construire un tableau de trésorerie d'exploitation et hors exploitation et déterminer un solde standard couvert par des facilités de caisse.</b></p>	<p>CE1. Le calcul du BFR prend en compte tous les éléments nécessaires.</p> <p>CE2. Le tableau de trésorerie est renseigné de tous les éléments générant un flux entrant ou sortant de trésorerie en distinguant les opérations des investissements/placements.</p> <p>CE3. Le tableau de trésorerie détermine les soldes pour chaque période (jour/semaine/mois) sur l'ensemble du cycle d'exploitation.</p> <p>CE4. La sensibilité du solde de trésorerie est calculée en fonction des délais de paiement des clients et du crédit fournisseur.</p>

			CE5. Le solde de trésorerie est recalculé en fonction du non-paiement de clients douteux.
	C9. Piloter la politique de financement à court terme, en négociant les crédits fournisseurs, les crédits clients et ainsi que les crédits bancaires d'exploitation et les placements à court terme, afin d'optimiser sa gestion de la trésorerie	<b><u>E5. Etude de cas individuelle (n°5-partie 2/2)</u></b>  <b>Le candidat devra identifier et comparer différentes solutions de financement de court terme.</b>	CE6. Le/les choix de financement ou de placement proposés sont évalués selon leur pertinence (montant à négocier / besoin à financer ou excédent à placer).  CE7. Le calcul des intérêts à payer ou à recevoir est effectué pour chaque solution, auxquels on ajoute les frais de dossiers.  CE8. Les pièces contenues dans le dossier de demande de crédit adressé à une banque en vue du calcul de scoring (note de l'analyse crédit) sont identifiées.  CE9. Les solutions de placement sont comparées en fonction des critères (rendement, risque, liquidité).
A9. Déploiement d'outils de « big data »	C10. Identifier parmi des données, internes ou ouvertes, collectées en masse, des corrélations fortes entre celles-ci et les coûts et performances de l'entreprise via des outils de « big data » ou d'intelligence	<b><u>E6. Etude de cas individuelle (n°6)</u></b>  <b>Le candidat devra, à l'aide de différentes bases de données, construire une étude de corrélation entre les coûts et ces données</b>	CE1. Une cartographie des bases de données de l'entreprise est dressée avec leurs différents liens opérationnels (gestion comptable, contrôle budgétaire, gestion de production, gestion des achats et des stocks, administration des ventes, logistique, gestion des ressources

	<p>artificielle afin de déceler des opportunités de création de valeur et d'améliorer la maîtrise de la formation des coûts.</p>	<p><b>exogènes, en commentant l'intelligence économique (pertinence de la relation et potentiel d'actions sur les coûts) .</b></p>	<p>humaines, gestion des immobilisations, gestion immobilière, CRM).</p> <p>CE2. La construction de l'univers doit se baser sur des données de même format qui portent sur le même objet (ventes, production, coût).</p> <p>CE3. Une liste non-exhaustive des bases de données, ouvertes et publiques, en relation avec les activités de l'entreprise, est éditée.</p> <p>CE4. Une courte liste des corrélations entre les principaux indicateurs et l'objet des données est dressée.</p> <p>CE5. Une requête programmée en Python ou SQL est adressée dans cet univers et les données sont affichées sous forme de corrélation.</p> <p>CE6. Les corrélations les plus fortes et régulières sont identifiées.</p>
<p>A10. Gestion de la masse salariale</p>	<p>C11. Piloter la masse salariale, en lien avec les directions de l'entreprise et la DRH, en concevant et quantifiant une stratégie de rémunération, afin</p>	<p><b><u>E7. Etude de cas individuelle (n°7):</u></b></p> <p><b>Le candidat devra construire un tableau explicatif de la masse salariale et de sa dynamique en lien avec</b></p>	<p>CE1. Le calcul du coût de la main d'œuvre s'appuie sur un ensemble exhaustif et complet d'éléments: effectifs de CDD, CDI, alternants, stagiaires, intérim, personnes en situation de handicap, contrats protégés et aidés ; temps complet et</p>

	<p>d'optimiser le couple performances/coût du travail.</p>	<p><b>l'activité, tout en précisant les points critiques.</b></p>	<p>partiel, niveau de rémunération, rémunération fixe et variable, salaire et avantages en nature ; charges sociales obligatoires et facultatives.</p> <p>CE2. Les choix d'imputation du coût du travail par activités (notamment des fonctions support) sont justifiés.</p> <p>CE3. Les coûts sont rapportés à des éléments de performance (ventes, production).</p> <p>CE4. L'effet GVT sur la masse salariale est calculé distinctement des effets liés à la productivité.</p> <p>CE5. Le lien évolution des ventes/évolution de la part variable du salaire des commerciaux est mesuré, en isolant les incitations monétaires des non monétaires (avantages en nature)</p> <p>CE6. Une liste non-exhaustive proposant des solutions de substitution capital/travail et travail/prestations extérieures est publiée ; une des solutions est valorisée (économies sur main d'œuvre).</p> <p>CE7. La grille salariale est impactée par différents scénarios de valorisation des</p>
--	--	---	--

			salaires (calée sur les gains de productivité, inflation).
<b>Bloc n°3. Participer à la définition de la stratégie financière</b>			
A11. Analyse stratégique de l'entreprise et de ses produits/services	C12. Élaborer un diagnostic global à partir des données internes et externes en déterminant les forces, faiblesses, menaces et opportunités pour l'entreprise, en lien avec le comité de direction, au regard des produits et services proposés afin de définir des hypothèses stratégiques de développement pouvant contribuer à la stratégie globale de l'entreprise.	<b><u>E8. Etude de cas individuelle (n°8) :</u></b>  <b>Le candidat devra établir un diagnostic stratégique de l'entreprise et de son positionnement sur les marchés auxquels elle s'adresse.</b>	CE1. Les points impactant le plus la croissance et la rentabilité de l'entreprise à court et moyen terme sont identifiés et classés selon leur ordre d'importance.  CE2. La structure du marché est identifiée comme : monopolistique, en duopole, oligopolistique, de concurrence monopolistique, de concurrence pure et parfaite, à l'aide de l'indice Herfindahl-Hirschmann.  CE3. Les 5 forces de Porter (nouveaux entrants, pouvoir de négociation des fournisseurs/clients, possibilité de produits de substitution) sont classées par ordre d'importance sur l'intensité concurrentielle.  CE4. La chaîne de valeur de Porter détermine l'impact relatif et combiné sur les marges des différentes activités de

			<p>l'entreprise : celles qui ont le plus d'importance sont identifiées.</p> <p>CE5. Chaque produit est classé dans une des phases de la courbe (émergence, développement, maturité, déclin).</p> <p>CE6. Les produits/services sont classés dans une matrice BCG (stars, vache à lait, dilemme, poids mort).</p> <p>CE7. Le principal point de chaque axe du « balanced scoreboard » est identifié.</p> <p>CE8. 3 à 4 points (opportunités et menaces observées sur le marché de l'entreprise ; forces et faiblesses de l'entreprise) sont identifiés.</p>
<p>A12. Elaboration du diagnostic financier préalable à la stratégie financière</p>	<p>C13. Analyser la situation financière de son entreprise en développant un diagnostic économique et financier afin de déterminer les principaux éléments de réflexion conduisant à une prise de décision stratégique</p>	<p><b><u>E9. Etude de cas individuelle (n°9) :</u></b></p> <p><b>Le candidat devra procéder à une analyse financière complète de l'entreprise.</b></p>	<p>CE1. Le chiffre d'affaires est apprécié en fonction des produits/services, des canaux de distribution, sur les marchés locaux, nationaux et internationaux (exportations).</p> <p>CE2. Les ratios d'analyse des SIG sont appréciés en fonction des performances des concurrents.</p> <p>CE3. La rentabilité économique est appréciée pour les capitaux engagés dans l'exploitation, pour les titres de</p>

			<p>participation et pour les placements de trésorerie.</p> <p>CE4. La mesure de la rentabilité financière se fait dans la double optique de l'actionnaire et de la direction.</p> <p>CE5. L'analyse de l'équilibre doit identifier un éventuel risque de trésorerie.</p> <p>CE6. Le commentaire autour de la solvabilité s'appuie sur le calcul du minimum de liquidités pour faire face aux échéances sur un et trois mois est calculé.</p> <p>CE7. Le commentaire portant sur la solidité financière s'appuie sur le classement des dettes (financières et non financières) par terme, confrontée aux capitaux propres et à la CAF.</p>
	<p>CT. Présenter les résultats d'une analyse de la situation financière à l'oral en respectant les consignes de présentation orale et en faisant preuve d'aisance.</p>	<p><b><u>E10. Mise en situation n°1</u></b></p> <p>Présentation orale individuelle.</p> <p><b>Le candidat devra présenter oralement les résultats de son analyse financière d'une entreprise, en focalisant son analyse en fonction de l'auditoire (banque, actionnaires, investisseurs).</b></p>	<p>CE1. La présentation dure 10 minutes.</p> <p>CE2. Elle reprend sous forme d'une douzaine de diapositives de type « Powerpoint » contenant les principales données et commentaires, qui doivent être modifiés en fonction du type de décisionnaires à qui il s'adresse.</p> <p>CE3. La pertinence appelle une focalisation sur les éléments conduisant à</p>

			<p>la principale décision des parties (rentabilité économique, dividendes, solvabilité et solidité, opportunité d'investir).</p> <p>CE4. Le candidat fait preuve d'aisance dans la prise de parole en public et il est convaincant.</p> <p>CE5. Le candidat sait répondre aux questions qui lui sont adressées.</p>
A13. Risk Management et contrôle interne	C14. Superviser l'ensemble des risques en identifiant, classant et mesurant chacun des risques avec les directions concernées pouvant impacter les objectifs stratégiques de l'entreprise et sa performance, afin de déployer les mesures de prévention nécessaires et de limiter l'impact financier.	<p><b><u>E11. Etude de cas individuelle (n°10) :</u></b></p> <p><b>Le candidat devra, à l'aide de documents sur l'entreprise et son environnement, identifier et commenter les principaux risques auxquels son entreprise est confrontée.</b></p>	<p>CE1. L'identification et la description des méta risques comprend ceux concernant : les marchés, les catastrophes, les faits sociaux, le cœur de métier de l'entreprise, les finances, les ressources humaines, la stratégie, le système d'information, l'organisation et ses process, l'éthique et la conformité.</p> <p>CE2. Le SMP doit comprendre : les pertes humaines et matérielles, les pertes d'exploitation, la responsabilité civile.</p> <p>CE3. La charte d'audit comprend son rôle, les domaines d'investigation, la déontologie des auditeurs.</p>

			<p>CE4. Les éléments de la mission d'un audit doivent comprendre : l'ordre de mission, les champs fonctionnels, la durée.</p> <p>CE5. Le QCI doit répondre aux questions relatives aux opérations de contrôle et à leur efficacité : « qui, quoi, comment, quand, où ».</p> <p>CE6. L'échantillonnage doit préciser la taille de l'échantillon, la population visée, ses caractères à observer, les règles du sondage.</p> <p>CE7. Le « scoring maturité » évaluera le couple criticité/risque de tâches associées à un sous-processus.</p>
A14. Co-Management de l'innovation	C15. Conseiller la direction sur des projets innovants, en organisant une démarche de réflexion prospective intra-entreprise, afin de sélectionner les idées a priori les plus créatrices de valeur et d'en évaluer le couple rendement/risque.	<p><b><u>E12. Etude de cas individuelle (n°11) :</u></b></p> <p><b>Le candidat devra à partir des documents joints : faire une synthèse des idées porteuses de création de valeur et les classer par ordre d'importance et de faisabilité.</b></p>	<p>CE1. Les opportunités (produit, process, marché, organisation) sont identifiées et classées (incrémentale, rupture, architecturale, de synthèse).</p> <p>CE2. Le couple espérance de rendement/risque est chiffré en fonction d'une probabilité de réussite (et de la taille du marché adressé).</p> <p>CE3. S'il y en a un, le mode de protection en matière de propriété intellectuelle est</p>

			<p>identifié (brevet d'invention, modèles et dessins, marque, copyright).</p> <p>CE4. Le budget est comparé aux investissements de l'entreprise (en particulier à ses immobilisations immatérielles).</p> <p>CE5. Le budget ad hoc du projet innovation est construit avec sa séquence prévisionnelle de dépenses (au stade du projet viable, du prototype, du PSPOM).</p>
A15. Elaboration des prévisions financières	C16. Établir des prévisions financières et des scénarios d'évolution à moyen terme exprimant la stratégie de l'entreprise, en réalisant le plan d'affaires pluriannuel et les principaux états financiers associés, afin de préparer la prise de décision par la Direction générale ou le Conseil d'administration.	<p><b><u>E13. Mise en situation professionnelle n°2</u></b></p> <p>Travail de groupe (3-4 personnes) suivi d'un oral <u>individuel</u>.</p> <p><b>Le candidat devra, à l'aide de documents financiers et de stratégie, procéder à des simulations financières des comptes (résultats et bilan) sur 3 ans pour chaque scénario.</b></p>	<p><b><u>Partie écrite</u></b></p> <p>CE1. Le business plan s'appuie sur les tendances décelées par l'analyse PESTEL, l'identification des savoir-faire révélée par le management de l'innovation, l'analyse stratégique et financière.</p> <p>CE2. Le chiffre d'affaires, les achats, l'EBE, les amortissements, le résultat d'exploitation sont calculés d'un côté, les éléments bilantiels (BFR et investissement de renouvellement) de l'autre.</p> <p>CE3. Les flux de trésorerie se calculent à partir du résultat d'exploitation ; ils sont actualisés pour déterminer la valeur de l'actif (déduction faite du BFR net).</p>

			<p>CE4. L'ensemble est dressé dans une maquette de calcul.</p> <p>CE5. Le « test impairment » doit exprimer une sous-activité.</p> <p><u>Partie orale:</u></p> <p>CE6. Le candidat montre sa capacité à convaincre, à présenter clairement et de manière argumentée l'ensemble du business plan.</p> <p>CE7. Le candidat est capable de répondre aux questions du jury sur n'importe quelle partie du Business Plan, avec précision et il est en mesure d'argumenter les choix stratégiques effectués.</p>
A16. Déploiement d'une démarche RSE	C17. Déployer la démarche RSE, en définissant et calculant les indicateurs ESG et ISR, afin d'améliorer les performances extra-comptables de l'entreprise au bénéfice du bien commun.	<p><b><u>E14. Mise en situation professionnelle n°3</u></b></p> <p>Travail de groupe (3-4 personnes) suivi d'un oral <u>individuel</u>.</p> <p><b>Le candidat devra identifier des indicateurs RSE, fixer des objectifs afférents et justifier en quoi ils participent au bien commun.</b></p>	<p>CE1. Les critères RSE pris en compte sont ceux définies par les normes ISO 26000 : Gouvernance, droits de l'Homme, relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, la consommation, les communautés et le développement local.</p> <p>CE2. Les objectifs ESG sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporel.</p>

			CE3. Objectifs et plan d'actions sont brièvement décrits.
A17. Création de valeur	C18. Élaborer une politique financière au service de la stratégie globale de l'entreprise, en définissant la structure financière, le niveau d'investissement et des capitaux propres, afin de maximiser la valeur créée.	<p><b><u>E15. Etude de cas individuelle (n°12)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra déterminer la structure financière optimale (capital/dettes et duration des dettes), proposer une politique de versement de dividendes (en fonction de l'espérance de rendement des capitaux longs et des projets d'investissements), et calculer la valeur créée.</b></p>	<p>CE1. Le choix de la structure financière est apprécié en fonction de la flexibilité financière, des caractéristiques du secteur de l'entreprise, du type d'actifs à financer, de la position des actionnaires, des opportunités et des concurrents.</p> <p>CE2. Le calcul des conséquences du choix de structure permet une comparaison pour l'actionnaire et le créancier.</p> <p>CE3. Le calcul de la politique de valorisation de l'actionnaire tient compte de la fiscalité du capital ; les dividendes peuvent être ordinaires ou exceptionnels (suite à une plus-value de cession).</p> <p>CE4. La valorisation est basée sur de multiples critères (DCF, actualisation des dividendes futurs, PER, méthodes de multiple basés sur l'EBITDA, le chiffre d'affaires).</p>

## Bloc n°4 Pilotage de la mise en œuvre de la stratégie financière

A18. Analyse des choix d'investissement

C19. Sélectionner et évaluer les projets d'investissement, créateurs de valeur, en évaluant leur rentabilité, compte tenu des risques associés, afin de choisir les investissements idoines pour le développement pérenne de l'entreprise.

### **E16. Etude de cas individuelle (n°13)**

**Le candidat devra calculer la valeur créée par différents projets d'investissement et les comparer en fonction des risques associés.**

CE1. La comparaison des projets d'investissements intègre l'ensemble de leurs coûts et avantages ; ils peuvent être alternatifs ou complémentaires.

CE2. La séquence porte sur la durée de vie normale de l'investissement projeté.

CE3. Le taux d'actualisation se base sur le taux sans risque augmenté du coût moyen du capital, le tout accru d'une prime spécifique de risque propre au projet.

CE3. La VAN créée doit être appréciée en fonction de son impact sur la rentabilité de l'entreprise.

CE4. Les résultats de la VAN, du TRI, du délai de récupération, du retour sur les capitaux employés sont comparés pour chaque projet en analysant leur sensibilité (selon la théorie des options réelles) à une hausse de 10% du montant de l'investissement initial, à une variation des taux d'intérêt de 2%, à une baisse des recettes de 15%.

			CE5. L'analyse de la réversibilité comprend le calcul de la perte minimale à l'abandon et le temps minimal de poursuite.
A19. Identification des possibilités de financement à long terme	C20. Conduire une recherche de financement à long terme, via une augmentation de capital, l'octroi d'un crédit bancaire et/ou une émission obligataire afin d'obtenir les financements de longue durée nécessaires aux projets de l'entreprise.	<p><b><u>E17. Etude de cas individuelle (n°14)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra préparer une étude financière préalable à une augmentation de capital et une émission obligataire (ou souscription d'un emprunt de longue durée) en construisant le tableau d'amortissement de la dette.</b></p>	<p>CE1. La comparaison des moyens de financement longs tient compte de la fiscalité (impact de la charge d'intérêt sur le résultat) et des dividendes par action.</p> <p>CE2. Le coût des garanties réelles est évalué.</p> <p>CE3. La maturité est soit basée sur la durée de vie de l'équipement objet de l'investissement, soit correspond à la durée de vie moyenne des immobilisations corporelles.</p> <p>CE4. Le tableau d'amortissement de la dette obligataire est déployé en prévoyant un remboursement unique in fine ou par séries égales ou par annuités constantes.</p> <p>CE5. La valeur de l'option de conversion du remboursement de la dette en action est calculée.</p> <p>CE6. Le tableau d'amortissement de la dette bancaire est construit pour un emprunt indivis avec annuités constantes ou annuités progressives.</p>

			<p>CE7. L'augmentation de capital ouverte à des investisseurs tiers appelle le calcul des droits préférentiels de souscription attribués aux actionnaires initiaux.</p> <p>CE8. La recherche d'aides publiques porte sur les subventions abondées par des fonds européens (Fonds régional et Fonds social), les crédits d'impôt en matière de R&amp;D.</p>
A20. Sécurisation des risques	C21. Définir une politique de gestion des risques financiers, en couvrant les risques de variation des taux d'intérêt et de change, afin de préserver la rentabilité de l'activité.	<p><b><u>E18. Etude de cas individuelle (n°15) :</u></b></p> <p><b>Le candidat devra définir une politique de couverture des risques afférents au variation de taux d'intérêt et de change ou au risque d'impayé, et calculer le coût global de protection.</b></p>	<p>CE1. Le choix de l'outil couvrant le risque de taux portera sur le swap de taux d'intérêt, le « future rate agreement », l'option, la couverture à terme (future).</p> <p>CE2. Le choix de l'outil couvrant le risque de change portera l'option sur devises et la couverture à terme (future).</p> <p>CE3. Les avantages et inconvénients du crédit documentaire et de la lettre de crédit <i>stand by</i> seront comparés.</p>
A21. Pilotage d'une fusion, acquisition scission et/ou d'une restructuration	C22. Co-piloter le changement faisant suite à une opération capitalistique, en évaluant et communiquant auprès des directions concernées, ses impacts attendus en termes d'économies d'échelle et de gamme, de synergies et de gains	<p><b><u>E19. Etude de cas individuelle (n°16) :</u></b></p> <p><b>Le candidat devra identifier et calculer les gains, synergies, coûts liés à une fusion/acquisition ou une cession d'activité, tout en commentant les conditions de réalisation de ceux-ci.</b></p>	<p>CE1. L'opportunité de l'opération (acquisition, fusion) est évaluée selon la valeur créée in fine, découlant des synergies et des effets divers (économies de gestion, économies d'échelle, effet de concentration sur le marché, effet d'enrichissement et d'extension de la gamme, gains de productivité).</p>

	<p>de productivité, afin de pérenniser sa croissance rentable.</p>		<p>CE2. L'opportunité de la fusion ou d'une acquisition est aussi évaluée au regard du droit européen de la concurrence (contrôle des concentrations).</p> <p>CE3. L'opportunité de l'opération (scission/vente, restructuration) est appréciée eu égard à la pérennisation des autres activités de l'entreprise.</p>
	<p>CT. Piloter une équipe dans un environnement international et transversal, en adaptant les compétences professionnelles individuelles au référentiel métier et aux processus de l'entreprise et en tenant compte des aménagements nécessaires aux personnes en situation de handicap, afin d'optimiser les performances collectives et instaurer un esprit d'équipe.</p>	<p><b><u>E20. Etude de cas individuelle (n°17) :</u></b></p> <p><b>Le candidat devra proposer la constitution d'une équipe internationale en charge des questions comptables financières de l'entreprises sur la base de compétences pré-identifiées et simuler son évolution compte tenu de la stratégie de l'entreprise, pour en déduire des besoins de formation.</b></p>	<p>CE1. Les compétences identifiées prennent en compte les différences de culture entrepreneuriale (taille de l'entreprise et polyvalence ou spécialisation) mais aussi, éventuellement, de culture nationale</p> <p>CE2. Les évolutions relèvent les apports des progiciels, notamment en termes de nouvelles fonctionnalités/applications.</p> <p>CE3. Le plan de formation distingue celles pouvant être faites en interne, de celles appelant des ressources expertes externes.</p> <p>CE4. Les actions de formation doivent permettre d'identifier des gains directs : davantage de flexibilité, plus de productivité (qualité et vitesse des</p>

			<p>tâches), niveau plus élevé des performances collectives quant à l'exécution de la stratégie.</p> <p>CE5. Les problématiques de discrimination et de handicap sont traitées avec neutralité et objectivité dans le plan de formation et l'organisation du travail.</p>
<p><b>Épreuve intégrative complémentaire</b>, permettant au candidat d'attester de sa capacité à mobiliser de manière coordonnée les compétences des 4 blocs et de prendre du recul par rapport à la problématique professionnelle identifiée.</p>			
<p><b><u>Mémoire (écrit) et soutenance orale individuelle</u></b></p> <p>Le candidat devra élaborer un mémoire professionnel basé sur une démarche d'analyse et de traitement d'une problématique réelle d'entreprise ayant trait à la <b>gestion financière d'entreprise ou encore au contrôle de gestion</b>.</p> <p>Ce travail comporte deux parties:</p> <p>1) rédiger un mémoire professionnel comportant un travail de recherches appliquées</p>	<p><b>Partie 1. Mémoire (écrit)</b></p> <p>CE1. La méthodologie est respectée.</p> <p>CE2. L'analyse macro-économique permet d'identifier clairement le marché : caractéristiques, acteurs, concurrence, tendances.</p> <p>CE3. L'analyse micro-économique permet de comprendre l'activité de l'entreprise, les clients, les chiffres clés.</p> <p>CE4. Sur la base de ces analyses, un SWOT est élaboré, les faiblesses, menaces, forces et opportunités sont clairement identifiés.</p> <p>CE5. L'analyse du SWOT permet d'identifier une problématique commerciale de l'entreprise ou une opportunité de développement.</p> <p>CE6. Un problème est clairement formulé et mis en évidence (dysfonctionnement) ou bien une opportunité de développement est clairement identifiée.</p> <p>CE7. Trois hypothèses de travail pour résoudre le problème sont clairement posées.</p>		

2) présenter, à l'oral ses travaux et défendre son point de vue devant un jury.

CE8. Ces hypothèses permettent d'apporter une réponse cohérente à la problématique ou opportunité identifiée et elles sont testées (confirmées ou infirmées via des études, articles ou enquêtes existantes ou élaborées par le candidat).

CE9. Une hypothèse est retenue, le choix effectué est argumenté et cohérent avec l'analyse effectuée.

CE10. Un plan d'action complet, argumenté qui reprend l'hypothèse retenue, agrémenté d'un diagramme de Gantt et d'un budget.

CE11. La syntaxe, l'orthographe et la grammaire sont mobilisés de manière satisfaisante.

### **Partie 2. Soutenance orale**

CE12. Le candidat rappelle le sujet traité et les éléments de contexte (externe et interne) ayant été identifiés

CE13. Le candidat fait une brève synthèse du diagnostic stratégique

CE14. Il décrit le problème identifié et la question de problématique qui en résulte.

CE15. Il présente sans les développer les hypothèses déduites de la question de problématique.

CE16. Le candidat énonce et justifie l'hypothèse retenue.

CE17. Il présente en détail le plan d'actions et les recommandations pour résoudre le problème détecté ou saisir l'opportunité identifiée.

CE18. L'exposé oral est clair et structuré.

CE19. Le candidat s'exprime de manière fluide et convaincante.

CE20. Il argumente ses choix et répond aux questions soulevées par le jury.