

REFERENTIEL D'ACTIVITE, DE COMPETENCES ET D'ÉVALUATION

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. »

BLOC 1 : STRUCTURER LE PILOTAGE STRATEGIQUE DE L'ORGANISATION

Formuler des préconisations pour le pilotage stratégique d'une organisation, formuler des préconisations pour la définition de la structure organisationnelle, animer le pilotage des processus d'une organisation, gérer des changements dans un environnement interculturel.

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
Formuler des préconisations pour le pilotage stratégique d'une organisation	Formuler des préconisations pertinentes en s'appuyant sur des outils de diagnostic et de prévision	Business Game : Différentes équipes en concurrence sont amenées à prendre des décisions en s'appuyant sur un diagnostic stratégique et la conception d'outils de prévision	1.1.1.1 Utilise les outils de diagnostic stratégique de façon pertinente pour aider à la prise de décisions : justification des décisions stratégiques prises 1.1.1.2 : Conçoit des outils de prévision adaptés pour piloter la performance : qualité de la construction des outils mis en œuvre 1.1.1.3 : Formule des préconisations pertinentes : position de l'équipe dans la compétition

	<p>Identifier les indicateurs de pilotage stratégique pour organiser le pilotage stratégique de l'organisation</p>	<p>Etude de cas écrit/collectif au cours duquel les apprenants sont amenés à concevoir les outils de pilotage stratégique de type BSC et OVAR.</p>	<p>1.1.2.1 : Conçoit les outils de pilotage type BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) et OVAR (Objectifs/Variables d'Action/Responsabilités) : rigueur de la démarche de conception ; justification des choix</p>
<p>Formuler des préconisations pour la définition de la structure organisationnelle</p>	<p>Proposer une organisation des échanges entre centres de responsabilité afin d'optimiser le contrôle organisationnel.</p>	<p>Dans le cadre d'une situation de gestion donnée (écrit/individuel), les apprenants doivent définir le mode de calcul de Prix de Cession Interne (PCI) et les indicateurs adaptés aux centres de responsabilité</p>	<p>1.2.1.1 : Définit des indicateurs de performance adaptés aux différents types de centres de responsabilité : respect des spécificités des centres (centres de profit, de coût, discrétionnaire, d'investissement, de revenu)</p> <p>1.2.1.2 : Définit le mode de calcul des Prix de Cession Interne de façon pertinente : modes de calculs adaptés à la situation de gestion</p>

<p>Animer le pilotage des processus d'une organisation</p>	<p>Concevoir et mettre en œuvre des outils de pilotage des processus de l'organisation</p>	<p>Dans le cadre d'une situation de gestion donnée (écrit/individuel), les apprenants établissent une cartographie des principaux processus et objectifs associés à ces processus, puis identifient les dysfonctionnements afin de donner une représentation claire du fonctionnement de l'organisation.</p>	<p>1.3.1.1 : Cartographie correctement les principaux processus : cartographie claire et conforme à la situation de gestion</p> <p>1.3.1.2 : Associe des objectifs à une carte de processus : objectifs clairs et adaptés à la carte de processus</p> <p>1.3.1.3 : Identifie les dysfonctionnements, à partir d'une carte de processus et d'objectifs : dysfonctionnements présentés de façon claire et conforme à la situation de gestion.</p>
<p>Gérer des changements dans un environnement interculturel</p>	<p>Accompagner le changement de façon efficace</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas (écrit individuel), les apprenants identifient les risques associés au changement et identifient des actions à prendre pour l'accompagner.</p>	<p>1.4.1.1 : Identifie les risques liés au changement de façon pertinente : les principaux risques sont identifiés</p> <p>1.4.1.2 : Propose des actions permettant d'accompagner un changement de façon efficace : les actions proposées sont adaptées à la situation</p>

	Identifier les différences culturelles et leurs conséquences managériales dans une situation de gestion, afin de favoriser l'adaptation à un environnement multiculturel	Dans le cadre d'une situation de travail vécue (dans le cadre d'un <i>business game</i> , d'une mission en entreprise, etc.), l'apprenant analyse les enjeux interculturels perçus (écrit ou oral individuel).	1.4.2.1 : S'adapte à un environnement multiculturel : identifie les différences culturelles ; comprend leurs implications managériales
--	--	--	--

BLOC 2 : ACCOMPAGNER LES MANAGERS

Conseiller un manager, développer des relations professionnelles avec des interlocuteurs divers, intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans le pilotage d'une organisation.

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
Conseiller un manager	Concevoir des tableaux de bord avec les managers afin de piloter les opérations	Mise en situation professionnelle réelle (rapport collectif) auprès d'un manager en fonction dans le cadre d'une mission en entreprise.	Propose un tableau de bord adapté à la situation professionnelle : 2.1.1.1 : Identifie, de façon méthodique, des indicateurs de différentes natures ; 2.1.1.2 : Présente les indicateurs dans un tableau de bord de façon à supporter l'action du manager pour développer la performance de l'organisation.
Développer des relations professionnelles avec des interlocuteurs divers	Travailler en équipe transversale de façon à optimiser la production de l'équipe.	Mise en situation professionnelle réelle auprès d'un manager en fonction, dans le cadre d'une mission en entreprise sur plusieurs semaines (reporting individuel et collectif sur l'avancée de la mission). Mise en situation professionnelle s'appuyant sur des documents en	2.2.1.1 : S'inscrit efficacement dans une organisation de travail : prend en charge des responsabilités dans le travail de l'équipe ; rend compte régulièrement de ses réalisations

	Communiquer en anglais en produisant une communication écrite et/ou orale en anglais afin d'évoluer dans un contexte professionnel international	anglais que l'apprenant doit exploiter pour produire une communication écrite et/ou orale en anglais.	2.2.2.1 : Communique efficacement en produisant une communication écrite et/ou orale en anglais : qualité de la production écrite et/ou orale en anglais
Intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans le pilotage d'une organisation	<p>Intégrer des indicateurs sociaux dans le pilotage (masse salariale, turnover, absentéisme, ancienneté...)</p> <p>Elaborer les outils permettant d'anticiper les évolutions en matière d'emploi et de compétences en intégrant les caractéristiques d'une situation de gestion</p> <p>Intégrer des indicateurs environnementaux dans le pilotage des activités</p>	<p>Dans le cadre d'une situation de gestion donnée (écrit/individuel), les apprenants analysent la masse salariale et les coûts cachés.</p> <p>Dans le cadre d'une situation professionnelle donnée (écrit/individuel), les apprenants conçoivent des outils permettant de mettre en œuvre un projet de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences</p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas (rapport écrit collectif), les apprenants doivent identifier les indicateurs de développement durable pertinents pour une organisation</p>	<p>2.3.1.1 : Analyse la masse salariale : décompose son évolution en différents effets</p> <p>2.3.1.2 : Mets en évidence les coûts cachés de façon méthodique</p> <p>2.3.2.1 : Elabore les outils nécessaires à un projet de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences : élabore un plan de développement de compétences ou de formation adapté</p> <p>2.3.3.1 : Identifie des indicateurs de développement durable adaptés</p>

BLOC 3 : ORGANISER LE PILOTAGE FINANCIER

Produire et analyser de l'information financière pour prendre des décisions

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
Produire et analyser de l'information financière pour prendre des décisions	Piloter les marges en maîtrisant les coûts afin d'optimiser la performance de l'organisation	Dans le cadre d'une situation de gestion donnée (écrit/individuel), les apprenants évaluent la pertinence des méthodes de calcul de coûts et les mettent en œuvre.	3.1.1.1 : Justifie le recours aux différentes méthodes de calcul des coûts : explique la pertinence des méthodes dans le cadre de situations de gestion particulières 3.1.1.2 : Met en œuvre les méthodes de calcul de coûts de façon méthodique
	Coordonner la démarche de construction budgétaire	Dans le cadre d'une situation de gestion donnée (écrit/individuel), les apprenants adoptent une démarche de construction budgétaire.	3.1.2.1 : Adopte une démarche de construction budgétaire pertinente : produit des budgets cohérents
	Identifier les écarts au budget afin de préconiser les plans d'actions correctifs	Dans le cadre d'une situation de gestion donnée (écrit/individuel), les apprenants calculent des écarts afin de pouvoir proposer des plans d'action	3.1.3.1 : Utilise les calculs d'écarts de façon pertinente : met en œuvre les techniques de calcul d'écarts de façon rigoureuse ; utilise ces

	<p>Fournir des informations de coûts et de revenus au service comptable pour la clôture des comptes</p> <p>Produire des données financières pour la réalisation d'un plan d'affaires</p> <p>Evaluer la rentabilité des projets d'investissement</p> <p>Mettre en place un reporting adapté aux spécificités de l'organisation</p>	<p>Dans le cadre d'une situation de gestion donnée (écrit/individuel), les apprenants participent à la clôture des comptes</p> <p>Etude de cas écrit/collectif au cours duquel les apprenants sont amenés à élaborer un plan de financement.</p> <p>Dans le cadre d'une situation de gestion donnée (écrit/individuel), les apprenants évaluent la pertinence d'un investissement</p> <p>Mise en situation professionnelle réelle (rapport collectif) auprès d'un manager en fonction afin de porter un jugement sur le système de reporting mis en place.</p>	<p>calculs pour proposer des plans d'action</p> <p>3.1.4.1 : Identifie les informations nécessaires pour réaliser la clôture des comptes</p> <p>3.1.5.1 : Etabli un plan de financement de façon cohérente</p> <p>3.1.6.1 : Utilise les critères de choix d'un investissement pour porter un jugement sur sa pertinence</p> <p>3.1.7.1 : Intègre les spécificités de l'organisation dans l'évaluation d'un système de <i>reporting</i></p>
--	---	--	--

BLOC 4 : DEPLOYER ET METTRE EN ŒUVRE LES SYSTEMES D'INFORMATION DE GESTION

Concevoir, mettre en œuvre et utiliser un système d'information adapté à l'organisation

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>écrit 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
Concevoir, mettre en œuvre et utiliser un système d'information adapté à l'organisation.	Choisir un outil de gestion informatisé adapté aux orientations stratégiques de l'organisation	Dans le cadre d'une situation de gestion donnée (écrit/collectif), les apprenants analysent les liens entre la stratégie et le système d'information	4.1.1.1 : Évalue la pertinence d'un système d'information : met en évidence les liens entre la stratégie et les caractéristiques du système d'information
	Utiliser les fonctionnalités évoluées d'Excel pour produire des informations pertinentes	Évaluation individuelle sur une manipulation du logiciel pour produire des informations de gestion pertinentes	4.1.2.1 : Utilise des fonctionnalités évoluées d'un tableur (Excel) pour produire des informations pertinentes : précision des données produites
	Conduire un projet	Dans le cadre d'une situation de gestion donnée (écrit/individuel), les apprenants produisent des spécifications et organisent le pilotage d'un projet	4.1.3.1 : Conçoit des spécifications de façon rigoureuse, à partir d'une analyse des besoins

	<p>Utiliser les fonctionnalités d'un outil d'informatique décisionnelle afin d'aider à la prise de décision</p> <p>Paramétrer et utiliser un ERP (Enterprise Resource Planning)</p>	<p>Evaluation en groupe sur une manipulation d'un logiciel d'informatique décisionnelle.</p> <p>Dans le cadre d'une situation de gestion donnée (écrit/individuel), les apprenants analysent des données de gestion qu'ils extraient d'un ERP.</p>	<p>4.1.3.2 Organise le suivi d'un projet de façon méthodique</p> <p>4.1.4.1 : Extrait les données utiles à l'aide d'un outil d'informatique décisionnelle</p> <p>4.1.5.1 : Analyse de façon pertinente des données de gestion issue d'un ERP (Enterprise Resource Planning) : produit des données de gestion à partir d'un ERP ; opère des choix liés à ces données</p>
--	---	--	---

BLOC 5 : REALISER DES ETUDES AD HOC SUR UNE PROBLEMATIQUE MANAGERIALE LIEE AU CONTROLE DE GESTION ET AU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Régulièrement citée dans les offres d'emploi, la réalisation d'études ad hoc suppose de structurer une réflexion autour d'une problématique en lien avec le contrôle de gestion et le pilotage de la performance et de mettre en valeur les préconisations managériales sous forme écrite et orale

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
Structurer une réflexion autour d'une problématique en lien avec le contrôle de gestion et le pilotage de la performance et mettre en valeur les préconisations managériales sous forme écrite et orale	Structurer une réflexion en lien avec le contrôle de gestion et le pilotage de la performance.	Thèse professionnelle : Produire une analyse structurée portant sur une problématique en lien avec le contrôle de gestion et le pilotage de la performance.	5.1.1.1 : Organise clairement une réflexion conceptuelle et empirique afin d'éclairer une problématique en lien avec le contrôle de gestion et le pilotage de la performance
	Mettre en valeur des préconisations managériales, à l'écrit.	Thèse professionnelle : Mettre en valeur des préconisations managériales dans un document écrit.	5.1.2.1 : Fait preuve de clarté rédactionnelle dans la réalisation d'un document écrit afin de mettre en valeur des préconisations managériales
	Mettre en valeur des préconisations managériales, à l'oral.	Thèse professionnelle : Mettre en valeur des préconisations managériales à l'occasion d'une présentation orale	5.1.3.1 : Fait preuve de clarté et d'aisance relationnelle dans la présentation orale afin de mettre en valeur des préconisations managériales