

MANAGER D'ENTREPRISE, NIVEAU 7
REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

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. »

Tous les auditeurs du Cnam en situation de handicap peuvent contacter la mission Handi'Cnam (<https://handi.cnam.fr/mission-handi-cnam-au-service-des-eleves-en-situation-de-handicap-646110.kjsp>) qui agit comme un référent et pourra à ce titre mettre en place les aménagements nécessaires en collaboration avec l'équipe pédagogique. Ces aménagements peuvent concerner aussi bien le suivi des cours que les évaluations. Par exemple, mise à disposition de mobilier adapté ou le déploiement de tutorats... En tout état de cause, chaque situation de handicap est évaluée de manière individuelle afin que la mission Handi'Cnam, l'équipe pédagogique et l'auditeur/-trice concerné/-e puissent mettre en place un cadre précis des aménagements nécessaires. Concernant l'évaluation, en plus des demandes d'ordre technique tels que l'aménagement de l'espace, du mobilier ou de l'octroi d'un tiers-temps... Les critères d'évaluation pourront également être adaptés et modifiés par le jury en charge de la certification dans la mesure où le candidat ne sera pas pénalisé en termes d'employabilité.

Le bloc de compétences : Gérer et développer des ressources humaines au sein de l'organisation inclue des compétences en lien avec la prise en compte du handicap, p 21, C4.

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'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc de compétences n°1: Mettre en place de la stratégie commerciale et marketing			

Réalisation d'une étude de marché et positionnement de l'entreprise ou de la marque	C1. Réaliser une revue du marché et des clients en mobilisant les techniques d'étude, documentaire, qualitative et quantitative et outils de lecture de l'environnement pour identifier les facteurs internes à l'entreprise ou de son milieu, afin de préparer une prise de décision stratégique	Etude de cas reposant sur un travail de collecte et d'analyse d'informations en lien avec une situation d'entreprise / de marque (Etude de marché)	Les études réalisées rassemblent les informations importantes sur l'environnement, le marché et les clients et plus particulièrement : <ul style="list-style-type: none"> • Elles sont mises en œuvre dans le respect des critères suivants : récurrence, hiérarchie des sources, règles de collecte et analyse • Les sources permettent à la fois d'explorer et de mesurer les phénomènes, les tendances de consommation et l'environnement concurrentiel • L'analyse menée propose des typologies de clientèles, des besoins et une vision de l'organisation commerciale interne
	C2. Diagnostiquer la position de l'entreprise/la marque à l'aide des matrices / outils pour mettre en perspective les informations recueillies		Le diagnostic réalisé permet d'identifier, par exemple à l'aide d'une matrice forces/faiblesse et menaces/opportunités : <ul style="list-style-type: none"> • Les éléments les plus saillants de l'environnement interne et externe • Les leviers d'action managériaux, commerciaux et marketing • La place de l'entreprise par rapport aux concurrents

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'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc de compétences n°1: Mettre en place de la stratégie commerciale et marketing			
Définition et mise en place de la stratégie commerciale et marketing de l'entreprise ou de l'unité considérée	C3. Déterminer une stratégie marketing et commerciale, en s'appuyant sur les éléments des études et du diagnostic pour être en cohérence avec la stratégie d'entreprise et les contraintes marché/client	Etude de cas permettant de définir une stratégie commerciale et marketing	La stratégie est identifiée : <ul style="list-style-type: none"> • La marque/l'entreprise est positionnée • La stratégie s'appuie sur un avantage spécifique de la marque/l'entreprise • Un choix de segments privilégiés (clients/marchés) est identifié

	<p>C4. Mettre en œuvre les décisions au niveau opérationnel, en déclinant les décisions stratégiques, pour atteindre les objectifs de l'entreprise/l'unité</p>	<p>Etude de marché reposant sur un travail de collecte et d'analyse d'informations en lien avec une situation d'entreprise / de marque pour proposer un plan d'actions marketing et commerciales</p>	<p>Les actions sont proposées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'offre de l'entreprise est adaptée aux besoins constatés • Les actions proposées permettent d'atteindre les cibles retenues • Les actions proposées s'appuient sur les leviers d'action identifiés • Les actions proposées sont en cohérence avec l'entreprise et son environnement en termes de dimensionnement des moyens requis <p>Les actions proposées intègrent les outils permettant leur suivi notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les moyens de planification temporelle sont utilisés et par exemple le diagramme de Gantt (ou le graphe MPM ou PERT) est constitué • Le tableau de suivi des indicateurs et des écarts de performances (réel/prévisionnel) est renseigné • Le tableau de suivi des coûts/gains est rempli
--	--	--	--

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>défini les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc de compétences n°2 : Manager des projets			
Management de projet et optimisation de sa gestion	C1. Définir un projet en vue d'atteindre les objectifs de coût, délai et qualité et de satisfaire les attentes des parties prenantes à l'aide d'une démarche standard de gestion de projet.	Réalisation d'un dossier en management de projet.	Le cahier des charges du projet a été réalisé, et en particulier les points critiques sont traités : <ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs clé de succès du projet sont identifiés. • Les équipes projets sont identifiées, les compétences sont évaluées.

			<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs du projet sont traduits en livrables mesurables : <ul style="list-style-type: none"> • plans d'actions, • objectifs quantitatifs, • délais • Un tableau de bord de suivi du projet est établi. • Un organigramme des tâches est construit à l'aide d'un logiciel de planification.
	C2. Planifier les opérations en vue de garantir un déroulement efficient des activités opérationnelles à l'aide d'un outil de planification reconnu dans les standards	Etude de cas de Management des Opérations.	La planification des activités est établie. <ul style="list-style-type: none"> • La chaîne de valeur est dessinée. • Une méthode de planification de la production est utilisée en fonction des commandes ou ventes prévisionnelles. • Un logiciel de planification est utilisé. • Un plan d'action avec des priorités est établi. • Des indicateurs permettant de mesurer les phases de production sont élaborés.

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
Bloc de compétences n°2 : Manager des projets			
Management de projet et optimisation de sa gestion	C3. Intégrer les systèmes d'informations dans les opérations afin d'accroître la performance en formalisant un schéma directeur des systèmes d'information.	Etudes réalisées sur des cas réels de stratégie d'entreprise en situation ou rédigées.	Un système d'information répondant aux objectifs de l'entreprise a été défini. <ul style="list-style-type: none"> • Le rôle des intervenants SI dans l'organisation est décrit. • Les besoins en systèmes d'information de l'organisation sont définis. • Un système de pilotage des projets SI est défini. • Le cahier des charges des projets SI est rédigé.

	C4. Développer un programme de management de la qualité en vue de satisfaire aux attentes des clients internes et externes en s'appuyant sur une démarche audit et recommandations.	Etude de cas de Management de la Qualité.	<p>Un programme de management de la qualité a été formalisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les normes qualités sont répertoriées et identifiées. • Les normes applicables à l'organisation sont identifiées. • Une cartographie des processus est réalisée, comprenant les processus de réalisation, de support et de management de la qualité. • Les attentes des parties prenantes sont synthétisées dans un document. • Les fonctions de management de la qualité sont décrites (fiches de poste, objectifs...) • Un plan de communication est réalisé.
	C5. Définir les indicateurs de suivi des opérations à l'aide d'un tableau de bord afin de superviser les étapes et la mise en œuvre effective et d'optimiser la performance des opérations.	Etudes réalisées sur des cas réels de stratégie d'entreprise en situation ou rédigées.	<p>Un reporting de suivi des opérations a été conçu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des indicateurs pertinents sont définis au travers d'au moins trois caractéristiques : <ul style="list-style-type: none"> – les indicateurs sont mesurables, – les indicateurs sont adaptés aux différentes étapes, – les indicateurs prennent en compte les besoins des parties prenantes) • Un tableau de bord type est établi. • La responsabilité de l'alimentation des données est définie. • Les indicateurs sont traduits en plans d'actions activables par les opérationnels.

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
Bloc de compétences n°3 : Gérer et développer des ressources humaines au sein de l'organisation			

Gestion et développement des ressources humaines au sein de l'organisation	C1. Définir la structure organisationnelle de l'entreprise en vue d'établir des fonctions clairement établies à l'aide des outils de modélisation des organigrammes et fonctions.	Etude de cas réel ou de situation d'entreprise. Rédaction d'une note d'analyse et proposition d'organigramme.	Un mode d'organisation adapté aux objectifs de l'entreprise a été établi Les différentes contraintes légales et de responsabilité sociale, environnementales sont respectées. <ul style="list-style-type: none"> • Un organigramme fonctionnel est établi. • Les effectifs sont affectés dans l'organigramme. • Des descriptions de postes sont rédigées. • Les liens décisionnels et fonctionnels entre les différentes fonctions et postes sont décrits.
	C2. Evaluer le développement quantitatif et qualitatif des ressources humaines en vue de pourvoir aux besoins présents et futurs de l'organisation à l'aide des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Etude de cas de Management des Ressources humaines.	Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été effectuée <ul style="list-style-type: none"> • Un échéancier des ressources humaines a été produit en cohérence avec les objectifs stratégiques, la nature actuelle et l'évolution prévue de l'organisation. • Une analyse des tendances du marché de l'emploi a été effectuée. • L'évolution des compétences métier a été effectuée et restituée sous la forme d'une grille. • Les évaluations des compétences individuelles ont été formalisées. • Un plan de développement des effectifs a été réalisé. • Un programme de recrutement a été établi.

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'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION

Bloc de compétences n°3 : Gérer et développer des ressources humaines au sein de l'organisation

<p>Gestion et développement des ressources humaines au sein de l'organisation</p>	<p>C3. Déterminer la politique de rémunération de l'entreprise en vue de faciliter la motivation des employés, de permettre les évolutions de poste et de carrière et de rester compétitif par rapport au marché de l'emploi à l'aide des enquêtes externes et grilles salariales.</p>	<p>Etude statistique sur les tendances salariales par secteur et par zone géographique. Etude de cas réel de construction d'une grille salariale à l'aide des méthodes d'évaluation des emplois.</p>	<p>La politique de rémunération globale a été décrite :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ensemble des rémunérations directes, variables, indirectes et avantages en nature, gratifications... ont été identifiés et reportés dans un tableau. • L'alignement de la politique salariale avec les objectifs stratégiques a été rédigé. <p>Une enquête externe sur les données de l'emploi a été produite :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le salaire médian est déterminé pour chaque emploi <p>Un plan d'harmonisation de la structure des salaires interne a été réalisée comprenant les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une grille d'évaluation des emplois • La courbe interne des salaires • Les classes d'emploi • L'échelle salariale
<p>Management des personnes et des équipes</p>	<p>C4. Manager les personnes et les équipes en vue de garantir le climat social dans l'organisation en veillant à prévenir les discriminations possibles (état de santé, handicap...) et favoriser le sentiment d'inclusion et favoriser la motivation des équipes à l'aide du processus d'entretiens individuels.</p>	<p>Etudes réalisées sur des cas réels de stratégie d'entreprise en situation ou rédigées.</p>	<p>Un système d'évaluation de la performance individuelle est mis en place</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les règles légales et sociales concernant la gestion des personnels sont synthétisées dans une note récapitulative. • Les indicateurs sociaux sont définis et les résultats analysés ; • Les antécédents sont intégrés dans l'étude ; • Une politique de prévention et d'accompagnement (RPS, QVT...) peut être déployée. • Les principaux fondements théoriques de la motivation sont identifiés. • Le format d'évaluation des performances individuelles et collectives est proposé. • Les éléments de gratification et de sanction sont définis. • La méthodologie de conduite des entretiens d'évaluation est rédigée.
	<p>C5. Résoudre les conflits sociaux de l'entreprise en s'appuyant sur une connaissance des mécanismes et biais entrant dans l'émergence d'un conflit dans le cadre du travail, et à l'aide de techniques de négociation.</p>	<p>Etudes réalisées sur des cas réels de stratégie d'entreprise en situation ou rédigées. Session de mise en situation avec jeux de rôles.</p>	<p>La gestion des conflits est anticipée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les biais individuels et collectifs entraînant de possibles conflits ont été identifiés lors des jeux de rôle. • Les mesures de résorption des conflits ont été décrites dans un plan d'action. • Un plan de formation des managers a été formalisé.

	C6. Intégrer dans sa démarche managériale les enjeux culturels et éthiques du management des individus et des organisations en vue d'établir une politique de responsabilité sociale au sein de son organisation à l'aide d'une politique d'inclusion et de diversité.	Etudes réalisées sur des cas réels de stratégie d'entreprise en situation ou rédigées.	L'approche éthique du management est mise en place dans l'organisation <ul style="list-style-type: none"> • Une charte éthique et de responsabilité sociale et professionnelle a été rédigée. • Un programme de sensibilisation des employés et managers a été décrit. • Un plan de communication interne a été rédigé.
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
Bloc de compétences n°4 : Élaborer la stratégie d'une entreprise ou d'une unité			
Réalisation d'un diagnostic stratégique	C1. Analyser le contexte politique, économique, social, technologique, environnemental et légal à l'aide des matrices d'analyse stratégique en vue de déterminer les facteurs et acteurs influant sur la conduite de l'entreprise.)	Etude de cas portant sur le diagnostic stratégique de l'entreprise dans son environnement : rédaction d'une note de synthèse sur la base d'un ensemble de données qualitatives et quantitatives décrivant une situation de gestion. Partie de diagnostic stratégique à conduire en autonomie dans le cadre de « l'essay » de fin de parcours (mémoire de fin d'études).	L'analyse des données est effectuée : <ul style="list-style-type: none"> • une restitution est réalisée avec les bons formats de matrices de diagnostic • une courte synthèse est réalisée à chaque étape du diagnostic • une note de synthèse présentant les facteurs clés de succès est rédigée de façon argumentée • les données sources sont référencées
	C2. Définir des axes de développement en identifiant les opportunités et menaces pour l'entreprise à l'aide d'une démarche de collecte et d'analyse de données qualitatives et quantitatives, en s'appuyant sur les outils standards d'analyse de gestion.	Etudes de cas portant sur la collecte, le traitement et l'analyse de données qualitatives et quantitatives. Partie d'analyse de données à conduire en autonomie dans le cadre de « l'essay » de fin de parcours (mémoire de fin d'études).	Des données primaires ou secondaires sont collectées dans les règles de l'art. Pour les données primaires : <ul style="list-style-type: none"> • une méthode reconnue de collecte a été utilisée (entretien, questionnaire) • les données ont été collectées, archivées et exploitées • une restitution synthétique est effectuée codage, verbatim, exploitation de thèmes) Pour les données secondaires : <ul style="list-style-type: none"> • les méthodes de recherches documentaires sont utilisées • des logiciels ou une méthode transparente d'archivage et de référencement sont utilisés

			<ul style="list-style-type: none"> • les données sont agrégées et exploitées dans des fichiers de synthèse <p>Pour les données quantitatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des bases de données sont constituées à partir de sources fiables (internes ou externes à l'entreprise) • des traitements statistiques (descriptifs, inférentiels) sont effectués à l'aide d'outils informatiques permettant une restitution fiable des résultats. <p>Une synthèse de l'ensemble des données est fournie en utilisant une matrice de référence (SWOT ou autre).</p>
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
Bloc de compétences n°4 : Élaborer la stratégie d'une entreprise ou d'une unité			
Élaboration de la stratégie d'une entreprise ou d'une unité	C3. Rédiger les documents de synthèse avec l'appui des différentes parties prenantes en vue de formaliser l'intention stratégique de l'entreprise, ses valeurs, sa vision et les objectifs à moyen et long terme.	Rédaction d'une note de synthèse stratégique sur la base d'un ou plusieurs cas réels d'entreprise.	La note de synthèse comprend les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • la définition de la mission et de la vision de l'entreprise • la rédaction d'une charte des valeurs • la fixation d'objectifs à moyen et long terme (de 3, 5 et 10 ans) selon des critères SMART <p>Les éléments de la note de synthèse sont cohérents au regard de l'articulation des éléments fournis</p> <p>La note de synthèse comprend la description des étapes de validation par les parties prenantes</p>
	C4. Proposer un ou des modèles de stratégie à suivre en vue d'atteindre les objectifs visés par l'entreprise en tenant compte de l'environnement et des opportunités.	Etudes réalisées sur des cas réels de stratégie d'entreprise en situation ou rédigées.	Un ou plusieurs des outils de l'analyse stratégique sont mobilisés.
			Les facteurs clés de succès sont identifiés
			Un positionnement stratégique est proposé soutenu par une argumentation.
			Des voies et modalités de développement sont identifiées.

	C5 Définir, à l'aide de plans d'action, les moyens à mettre en œuvre en vue d'atteindre les objectifs stratégiques définis.	Etudes réalisées sur des cas réels de stratégie d'entreprise en situation ou rédigées.	Un plan de déploiement de la stratégie est réalisé : <ul style="list-style-type: none"> • Les étapes du projet (roadmap) sont précisées • Les différentes étapes clés (livrables, résultats intermédiaires) sont identifiés <p>Le plan est restitué sous un format de type Business Plan.</p>
	C6 Proposer des évolutions à la stratégie proposée en s'appuyant sur les outils de conduite du changement en vue de piloter le changement en fonction de l'évolution du contexte.	Etudes réalisées sur des cas réels de stratégie d'entreprise en situation ou rédigées.	Un programme de conduite du changement est effectué : <ul style="list-style-type: none"> • Les parties prenantes sont identifiées • Le processus de validation et de gouvernance est décrit • Les seuils de déclenchement des actions correctrices sont définis

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
Bloc de compétences n° 5 : Assurer la situation financière de l'entreprise ou de l'unité considérée			
Analyse de la situation financière de l'entreprise ou de l'unité considérée	C1. Effectuer un diagnostic financier complet et argumenté à l'aide des principaux états financiers issus de la liasse fiscale et des ratios pertinents en vue fournir une synthèse de la situation financière de l'entreprise évaluée.	<p>Evaluation sommative sur la comptabilité générale, analytique et financière, les normes internationales (IAS & IFRS). Exercices sans accès aux cours.</p> <p>Cas d'analyse financière sur données (étude de cas complète). Format : restitution d'un document d'analyse assorti d'une présentation orale de défense et d'argumentation.</p>	<p>L'analyse de la liasse fiscale est réalisée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les principaux agrégats financiers nécessaires à l'analyse sont isolés. • les sources de l'information comptable et financière sont identifiées. <p>Les ratios d'analyse financière adaptés aux phases de diagnostic ont été utilisés sans erreur.</p> <p>Une synthèse présentant un état des lieux de la santé financière de l'entreprise est effectuée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La synthèse est rédigée de façon argumentée • Les points de vigilance sont soulignés et des recommandations sont proposées.

	<p>C2. Réaliser une évaluation financière de tout projet interne ou externe à l'entreprise à l'aide des données pertinentes, des analyses de sensibilité et en tenant compte des contraintes opérationnelles afin d'effectuer les choix d'investissement selon les objectifs stratégiques.</p>	<p>Cas de finance d'entreprise sur la base de données réelles. Format : remise d'un rapport détaillé comprenant une note de synthèse.</p>	<p>Plusieurs outils quantitatifs d'évaluation d'un projet d'investissement ont été utilisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les hypothèses d'activité ont été détaillées • Au moins trois méthodes d'évaluation de la rentabilité ont été utilisées. <p>Les résultats de l'analyse ont été résumés dans un format adapté à la prise de décision.</p> <p>L'analyse est accompagnée d'une évaluation des risques.</p>
<p>Construction d'états prévisionnels de gestion</p>	<p>C3. Calculer une valorisation de l'entreprise ou unité considérée à l'aide des modèles mathématiques financiers, des indicateurs clé et des hypothèses sous-jacentes d'activité en vue de piloter la performance globale des décisions stratégiques.</p>	<p>Cas de finance d'entreprise sur la base de données réelles. Format : remise d'un rapport détaillé comprenant une note de synthèse.</p>	<p>Plusieurs modèles quantitatifs de référence ont été utilisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les résultats ont été comparés • Une évaluation a été déterminée et sa valeur justifiée par un court argumentaire. <p>Les composantes sectorielles et environnementales de l'entreprise figurent dans l'introduction de l'analyse.</p> <p>L'identification des risques internes et externes figure dans le développement de la synthèse.</p>
	<p>C4. Construire un prévisionnel de gestion traduisant les choix opérationnels et stratégiques à venir, à l'aide de tableaux d'activité, de bilan et de trésorerie en vue d'estimer les besoins financiers futurs.</p>	<p>Cas de finance d'entreprise sur la base de données réelles. Format : remise d'un rapport détaillé comprenant une note de synthèse.</p>	<p>Les tableaux prévisionnels d'activité, de bilan et de trésorerie ont été remplis et traduisent les choix opérationnels à venir.</p> <p>Les sources de financement disponibles, les montants et les conditions financières sont identifiées et reportées dans un tableau de synthèse :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La répartition entre fonds propres et endettement externe est proposée • Les coûts des financements internes et externes sont calculés • Une proposition de remboursement des dettes externes et de distribution de dividendes est effectuée
<p>Mise en place d'un dispositif de reporting des états financiers</p>	<p>C5. Définir un processus de reporting adapté à la situation de l'entreprise, à l'aide des besoins des parties prenantes, afin d'améliorer la fiabilité des informations financières pour la prise de décision.</p>	<p>Cas de finance d'entreprise sur la base de données réelles. Format : remise d'un rapport détaillé comprenant une note de synthèse.</p>	<p>Un nouveau tableau de bord adapté aux objectifs opérationnels et stratégiques est proposé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les indicateurs d'activité nécessaires au pilotage stratégique de l'activité sont identifiés • les acteurs clés et les parties prenantes dans l'accès aux informations sont répertoriés

			<ul style="list-style-type: none"> • Accompagné d'un processus de reporting avec identification des étapes clés, de la traçabilité des données et des routines d'audit.
	<p>C6. Communiquer vers les parties prenantes (banques, actionnaires, communauté financière) en s'appuyant sur des données structurées, complètes et conformes aux réglementations en vigueur afin d'assurer la transparence et la complétude de l'information comptable et financière vis à vis des tiers.</p>	<p>Cas de finance d'entreprise sur la base de données réelles. Format : remise d'un rapport détaillé comprenant une note de synthèse.</p>	<p>Les états financiers sont présentés en respectant les normes comptables et financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les bilans sont équilibrés • La trésorerie traduit l'évolution des hypothèses d'activité • Les annexes sont conformes aux tableaux de synthèse et reportent les différents éléments de façon sincère et transparente.

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle