

**Validation de la certification :**

La certification *Contrôleur de gestion* est composée de 3 blocs de compétences décrits ci-après. Sa délivrance est conditionnée à la validation de ces 3 blocs de compétences, sur le fondement des évaluations opérées dans le cadre de leurs épreuves certificatives respectives :

- Compétences C.1 à C.11 : **Réaliser la procédure budgétaire en coordination avec la direction et les responsables opérationnels de l'entreprise, d'une activité ou d'un projet**
- Compétences C.12 à C.17 : **Réaliser les études et opérations de contrôle et d'analyse de la conformité et de la rentabilité de l'entreprise, d'une activité ou d'un projet**
- Compétences C.18 à C.26 : **Participer à l'amélioration de la performance de l'entreprise**

**Candidat en situation de handicap :**

Toute situation de handicap explicitée est identifiée en amont du dispositif de préparation à la certification « Contrôleur de gestion » lors de l'accueil du candidat et donne lieu, en fonction des besoins du candidat :

- à un projet d'accompagnement à la préparation à la certification
- à un allongement d'un tiers de la durée accordée pour la préparation de l'épreuve et pour l'épreuve elle-même.
- à un aménagement des modalités d'examens en fonction du handicap

Les différents aménagements sont portés à la connaissance des candidats avant tout engagement dans le processus de certification, afin de s'engager dans son choix de façon éclairée. S'il décide de s'engager, un accompagnement en lien avec le référent handicap et/ou le pôle médico-social de chaque organisme préparateur est mis en œuvre.

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><b>A.1 Réalisation de la procédure budgétaire en coordination avec la direction et les responsables opérationnels de l'entreprise, d'une activité ou d'un projet</b></p> <p>A.1.1 Préparation du processus budgétaire sur les plans organisationnel et méthodologique</p>	<p><b>C.1 Définir</b>, en lien avec sa hiérarchie, <b>les étapes et le calendrier de réalisation de la construction, de la validation et de la révision du budget de l'entreprise, d'un service ou d'un projet</b>, afin de rationaliser le processus budgétaire et de produire une vision chiffrée de l'avenir.</p> <p><b>C.2 Identifier les méthodes et outils de construction budgétaire</b> (BBZ, Rolling Forecast...) <b>adaptés à la stratégie de l'entreprise et aux spécificités de son activité</b>, afin de repérer le type de données à mobiliser et les responsables opérationnels à impliquer dans la démarche.</p>	<p>Toutes les compétences sont évaluées sur la base des productions suivantes :</p> <p><b>1/ Un budget N+1 consolidé et sa note de synthèse comprenant :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la planification des étapes de la procédure budgétaire,</li> <li>les principales informations internes et externes retenues pour l'établissement des budgets</li> <li>l'estimation des budgets prévisionnels pour chaque service selon son activité et les objectifs assignés, en lien avec chaque responsable opérationnel</li> <li>la consolidation des informations en un budget global</li> <li>un document de synthèse à destination de la Direction</li> </ul> <p><b>2/ L'analyse commentée des écarts entre prévu/réalisé et l'élaboration de préconisations</b></p>	<p>Les différentes étapes du processus budgétaire sont identifiées avec exhaustivité.</p> <p>L'articulation et la planification des étapes du processus budgétaire sont logiques, réalistes et adaptés à la spécificité de l'activité de l'entreprise et son calendrier.</p> <p>L'acquisition de la méthodologie de construction et de ses outils associés est démontrée par l'identification exacte des données à collecter et des responsables internes à mobiliser.</p>
<p>A.1.2 Collaboration à l'élaboration de plans prévisionnels d'activité à court et moyen termes, en lien avec la direction et les responsables opérationnels de l'entreprise</p>	<p><b>C.3 Participer à la définition des objectifs opérationnels assignés aux différentes fonctions de l'entreprise</b>, en analysant ses orientations stratégiques, ses axes de développement et les opportunités/menaces portées par son marché, afin de déterminer en concertation avec les responsables opérationnels leur incidence en termes d'activité et de moyens associés.</p> <p><b>C.4 Consulter les responsables opérationnels au sujet de leurs bilans et de leurs perspectives d'activité</b>, en faisant remonter les informations et données prévisionnelles pertinentes, afin de produire une estimation de leurs besoins au regard des objectifs qui leur sont assignés et de dessiner les premières prévisions budgétaires.</p>	<p>Les données de nature économique, sociale, environnementale, ... collectées sont exhaustives, cohérentes et fiables au regard de l'activité et de l'environnement de l'entreprise.</p> <p>Les informations macro-économiques, les données et contraintes internes sont prises en compte pour anticiper les prévisions.</p> <p>Les techniques de prévisions utilisées sont cohérentes et pertinentes compte tenu du contexte économique de l'entreprise.</p>	

<p>A.1.3 Construction des budgets en lien avec les responsables opérationnels</p>	<p><b>C.5 Elaborer en lien avec chaque responsable opérationnel le budget associé à son activité</b>, en s'appuyant sur une estimation précise de ses charges directes et indirectes et de son prévisionnel d'activité, afin de disposer des éléments nécessaires à la construction du budget global de l'entreprise.</p> <p><b>C.6 Chiffrer les orientations budgétaires de l'entreprise selon la méthode requise</b>, en définissant le chiffre d'affaires, les marges et la rentabilité prévisionnelle en fonction des recettes et dépenses passées, en cours et à venir, afin de les consigner dans un outil de gestion informatisé.</p> <p><b>C.7 Identifier les arbitrages à opérer concernant les choix budgétaires de l'entreprise</b>, en s'appuyant sur des simulations et hypothèses réalisées au moyen d'outils informatiques sophistiqués, voire prédictifs, afin de déterminer les solutions porteuses d'optimisation et de prévention des risques, dans le respect de la stratégie de la direction.</p>	<p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>A partir de l'étude d'un cas professionnel</p> <p>1/ Dossier et note de synthèse          Travail individuel          Production écrite</p> <p>2/ Production et présentation d'une analyse commentée et de préconisations à la Direction de l'entreprise          Travail individuel          Production orale dans le cadre d'une mise en situation</p>	<p>L'identification des charges associées aux activités des différents centres d'activité de l'entreprise est complète.</p> <p>L'estimation des charges est réaliste et cohérente au regard de l'activité, compte tenu des objectifs fixés.</p> <p>Les différentes hypothèses budgétaires pour chaque centre d'activité de l'entreprise sont fondées et justifiées.</p> <p>Les propositions d'arbitrage budgétaire sont argumentées à l'appui de données factuelles, intégrant une approche prédictive.</p> <p>Les propositions d'arbitrage budgétaire sont alignées avec la stratégie de l'entreprise et tendent à sécuriser et optimiser son activité.</p>
<p>A.1.4 Structuration, formalisation et présentation de la proposition budgétaire à la direction et aux responsables opérationnels de l'entreprise</p>	<p><b>C.8 Produire le document de synthèse budgétaire</b>, en reprenant les objectifs à atteindre et en y associant les moyens alloués (à chaque service, action ou projet), afin de le transmettre aux managers concernés (direction, responsables opérationnels, chefs de projet...).</p> <p><b>C.9 Argumenter les différentes options budgétaires retenues dans la synthèse</b>, en commentant et justifiant les hypothèses, orientations et arbitrages proposés, afin de faciliter la prise de décision de la direction et des responsables opérationnels de l'entreprise concernant leur validation ou leur ajustement.</p>		<p>La synthèse budgétaire est complète et formalisée dans le respect des standards professionnels pour ce type de document.</p> <p>La synthèse budgétaire est claire, accessible et adaptée à sa cible utilisateur.</p> <p>L'argumentation et les supports de présentation mobilisés sont clairs et convaincants pour les interlocuteurs.</p>

<p>A.1.5 Suivi de la réalisation des budgets et conseil en vue de leur maîtrise et de leur révision</p>	<p><b>C.10 Mettre en place une procédure de suivi et de révision des budgets</b>, afin d'en optimiser la maîtrise et de permettre les ajustements nécessaires au vu de la réalisation des activités.</p> <p><b>C.11 Contrôler périodiquement l'exécution des budgets</b>, en réalisant les analyses permettant le repérage de tout écart avec les projections initiales, afin de proposer les mesures correctives appropriées et de produire des états actualisés fondés sur le réel.</p>		<p>La procédure de suivi de l'activité et des contrôles effectués est simple et rigoureuse.</p> <p>L'analyse est juste et restituée dans une communication claire (graphes, écarts, ratios...) facilitant la décision et l'action.</p> <p>Le contrôle budgétaire est bien appréhendé en tenant compte de la qualité de l'analyse des réalisations, de l'analyse des écarts et de la pertinence des mesures correctives proposées.</p>
<p><b>A.2 Réalisation des études et opérations de contrôle et d'analyse de la conformité et de la rentabilité de l'entreprise, d'une activité ou d'un projet</b></p> <p>A.2.1 Mesure et analyse des coûts liés à aux différents centres de responsabilité de l'entreprise, d'une activité ou d'un projet</p>	<p><b>C.12 Analyser les différentes dépenses générées par un produit/service, un centre de responsabilité ou un projet</b> selon différentes méthodes (coût complet, coût variable, imputation rationnelle, ABC), afin de déterminer leur coût global.</p> <p><b>C.13 Déterminer les taux de marge réels par produit/service, centre de responsabilité ou projet</b>, en fonction de leurs coûts, afin d'optimiser leur rentabilité et, le cas échéant, d'en réviser la politique de tarification.</p>	<p>Toutes les compétences constitutives de la composante sont évaluées sur la base des productions suivantes :</p> <p><b>1/ L'étude des coûts et de la rentabilité d'une activité ou d'un projet</b></p> <p><b>2/ Le diagnostic financier de l'entreprise</b></p>	<p>Les méthodes d'analyse des coûts utilisées sont maîtrisées.</p> <p>Les calculs de taux de marge réels et de la rentabilité dégagée sont justes.</p>
<p>A.2.2 Participation à la clôture et à l'analyse des comptes de l'entreprise</p>	<p><b>C.14 Construire et exploiter les informations tirées des comptes annuels</b>, en mobilisant les outils et techniques d'analyse financière, afin de réaliser le diagnostic financier de l'entreprise et de participer au choix des modalités de financement et de retour sur investissement attendu.</p>	<p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Travaux individuels          Productions écrites</p>	<p>Les outils et techniques mobilisés sont justifiés au regard de l'analyse financière à réaliser.</p> <p>L'évaluation de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise est fiable (analyse de l'évolution des ventes et de la rentabilité, identification des causes de variation du résultat, capacité d'auto-financement).</p>

			<p>L'analyse des équilibres financiers est pertinente au regard des éléments étudiés (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie nette, endettement net, ratio de liquidité).</p> <p>Les ratios portant sur la performance économique et ceux portant sur la structure financière sont identifiés et pertinents au regard de l'activité de l'entreprise. Leurs calculs sont exacts. L'interprétation des résultats est juste.</p> <p>L'analyse des flux de trésorerie (activité, investissement, financement, tableau de flux) est exhaustive et fondée.</p> <p>Les pistes d'amélioration de la rentabilité économique et financière de l'entreprise sont étayées et diversifiées.</p>
<p>2.3 Conduite d'études d'aide à la décision à la demande et à destination de la direction de l'entreprise ou d'un responsable opérationnel</p>	<p><b>C.15 Accomplir périodiquement des études économiques ou financières en réponse à une demande formulée par le management de l'entreprise</b>, en s'entourant, le cas échéant, de l'expertise nécessaire en interne ou en externe, afin de produire les éléments d'analyse permettant d'éclairer, d'orienter ou de consolider toute prise de décision liée au pilotage de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité.</p>	<p>Toutes les compétences constitutives de la composante sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p><b>Note d'analyse à la suite d'une demande d'étude économique et financière formulée par un manager opérationnel</b></p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p>	<p>Le périmètre de l'étude est délimité avec précision.</p> <p>Les informations collectées sont pertinentes au regard de la demande d'étude et de son périmètre.</p> <p>Les méthodes et outils d'analyse utilisés sont en adéquation avec les objectifs de l'étude.</p> <p>Les conclusions de l'étude sont argumentées et fondées.</p>

		Travail individuel Production écrite	La note d'analyse produite est structurée, claire et étayée.
2.4 Réalisation de procédure de contrôle interne sur un centre de responsabilité, un processus ou un projet	<p><b>C.16 Répertoire l'ensemble des points à contrôler</b>, en tenant compte des obligations internes (procédures, engagements qualité...) et externes (normes, réglementations...) de l'entreprise, afin de permettre la vérification objective de la conformité du fonctionnement d'un centre de responsabilité, d'un processus ou d'un projet.</p> <p><b>C.17 Contribuer en interne à l'audit d'un centre de responsabilité, d'un processus ou d'un projet</b>, en recueillant les informations permettant le repérage et la qualification de toute non-conformité (erreur), afin de prévenir ou de minorer tout risque par la production d'un rapport comportant les recommandations nécessaires.</p>	<p>Toutes les compétences constitutives de la composante sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>A partir d'une situation professionnelle réelle ou fictive, <b>Construction d'une grille de contrôle présentant les points à vérifier, les interlocuteurs et services à mobiliser</b></p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Travail individuel Production écrite</p>	<p>La structure de la grille et le choix des points de contrôle est pertinente au regard des objectifs visés.</p> <p>Les obligations internes (procédures, engagement qualité...) et externes (normes...) de la structure sont prises en compte.</p> <p>La liste des points de contrôle est exhaustive.</p> <p>Les modalités de contrôle sont précisées et les acteurs à mobiliser sont identifiés.</p> <p>La vérification de la conformité de fonctionnement s'appuie sur des éléments factuels et objectifs.</p> <p>La ou les non-conformité(s) sont repérées et qualifiées</p>

<p><b>A.3 Participation à l'amélioration de la performance de l'entreprise</b></p> <p>A.3.1 Elaboration d'outils de suivi et d'évaluation de l'activité selon des critères économiques et extra-financiers</p>	<p><b>C.18 Etablir</b>, en concertation avec sa hiérarchie et les directions opérationnelles concernées, <b>les indicateurs de performance clés (KPI) découlant des objectifs économiques et non économiques de l'entreprise, d'un service ou d'un projet</b>, afin de mesurer objectivement ses résultats au niveau financier et extra-financier (social, environnemental, productivité, qualité...).</p> <p><b>C.19 Construire les tableaux de bord déclinant les indicateurs de performance clés élaborés</b>, afin d'en faciliter la lecture et d'optimiser le contrôle, le suivi et l'évaluation de l'activité de l'entreprise, d'un service ou d'un projet.</p>	<p>Toutes les compétences constitutives de la composante du bloc sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p><b>Dossier de reporting sur l'amélioration de la performance d'une entreprise, un service ou un projet comprenant :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une synthèse des données collectées</li> <li>• Les indicateurs de performance définis</li> <li>• La conception des tableaux de bord</li> <li>• L'analyse des écarts de performance repérés et leurs causes</li> </ul>	<p>Le choix des indicateurs de performance économique et non-économique est justifié et pertinent au regard des objectifs de l'entreprise et de ses engagements RSE.</p> <p>Le choix des indicateurs est justifié par la nécessité de faciliter la prise de décision.</p> <p>La structure et les indicateurs des différents tableaux de bord de contrôle conçus facilitent la visualisation des résultats, le suivi et l'exploitation des données.</p> <p>La conception des tableaux de bord facilite l'analyse et l'exploitation des données et le repérage des écarts avec les objectifs initiaux définis.</p>
--	---	--	--

<p>A.3.2 Collecte, traitement et analyse des données de suivi et d'évaluation de l'activité selon des critères économiques et extra-financiers</p>	<p><b>C.20 Organiser le recueil des données de différentes natures</b> (économiques, sociales, environnementales...), en s'assurant de leur exhaustivité, de leur cohérence et de leur fiabilité, afin d'alimenter les tableaux de bord de suivi d'activité de l'entreprise, d'un service ou d'un projet.</p> <p><b>C.21 Analyser les données économiques et extra-financières rendant compte de l'activité de l'entreprise, d'un service ou d'un projet</b>, en repérant et en identifiant les causes génératrices des écarts avec les objectifs initialement définis, afin de produire un <i>reporting</i> à destination des directions stratégiques et opérationnelles.</p> <p><b>C.22 Proposer des mesures correctives ou des plans d'action associés aux défauts de performance repérés</b>, afin de contribuer à l'amélioration des résultats de l'entreprise, d'un service ou d'un projet au niveau économique, social, environnemental et de la qualité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mesures correctives préconisées et les plans d'actions associés</li> </ul> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Travail individuel          Production écrite</p>	<p>L'identification des données à collecter est cohérente au regard des indicateurs de performance choisis.</p> <p>Les modalités de collecte des données contribuent à leur fiabilité et leur facilité de traitement au moyen d'outils digitaux performants.</p> <p>L'analyse des données donne lieu à une qualification de la performance pour chaque indicateur, fondée sur une identification et une mesure des écarts.</p> <p>Le choix et les modalités d'application des outils d'amélioration de la performance de l'entreprise sont adaptés aux écarts constatés.</p> <p>Les mesures correctives préconisées sont adaptées aux défauts de performance repérés et leurs modalités de mise en œuvre sont viables.</p>
<p>A.3.3 Contribution aux programmes d'amélioration continue (qualité, productivité et réduction des coûts, optimisation des processus) de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité</p>	<p><b>C.23 Recommander des innovations ou solutions porteuses d'efficience et d'optimisation concernant des activités ou processus perfectibles</b>, afin d'engager leur amélioration au niveau de la qualité, de la productivité, des coûts ou des dimensions sociales et environnementales.</p> <p><b>C.24 Sélectionner et exploiter les outils d'amélioration continue de la performance, adaptés au programme ou plan d'action concerné</b>, en s'appuyant sur l'analyse de l'activité ou du</p>	<p>Toutes les compétences constitutives de la composante du bloc sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p><b>Analyse d'une situation d'entreprise restituée mettant en évidence un dysfonctionnement de process</b></p>	<p>Le dysfonctionnement du process est précisément identifié.</p> <p>La proposition d'amélioration intègre notamment, la mise en œuvre d'outils technologiques digitaux adaptés.</p>



	<p>processus à améliorer, afin de favoriser le changement au sein des équipes impliquées.</p>	<p><b>et proposition d'une amélioration en lien avec les possibilités des technologies digitales</b></p>	
<p>A.3.4 Pilotage de l'optimisation du système d'information en lien avec le contrôle de gestion</p>	<p><b>C.25 Opérer une veille technologique sur le renouvellement des solutions digitales en matière de système d'information de gestion</b>, afin d'identifier les évolutions et innovations ayant un impact pour le fonctionnement de l'entreprise et recelant des possibilités d'amélioration ou d'optimisation.</p> <p><b>C.26 Piloter la mise en place d'un nouvel outil logiciel ou numérique</b>, en sensibilisant les opérationnels et en les accompagnant dans sa mise en œuvre, afin de disposer des moyens digitaux optimisant en toute sécurité et conformément à la réglementation l'exploitation des données nécessaires au contrôle de gestion.</p>	<p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Travail collectif  Présentation orale dans le cadre d'une mise en situation simulée</p>	<p>Les potentialités et limites des usages technologiques applicables à la gestion sont identifiées.</p> <p>Le choix des outils d'amélioration continue est pertinent et adapté au programme ou plan d'action concerné.</p> <p>Les contraintes réglementaires et les menaces liées à la cybersécurité sont prises en compte.</p> <p>Les modalités de mise en place d'un nouvel outil technologique sont présentées et visent à faciliter leur appropriation par les utilisateurs.</p>